

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНІЙ
УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

Федотова Ірина Володимирівна

УДК 338.121:65.014.12

ДИСЕРТАЦІЯ

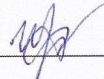
**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ
ЖИТТЄЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО
ТРАНСПОРТУ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

073 Менеджмент

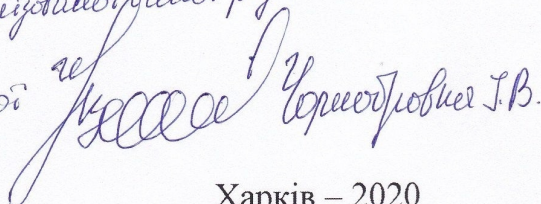
Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 І.В. Федотова

Науковий консультант: Шинкаренко Володимир Григорович, доктор економічних наук, професор

*Згідно з рішенням дисертационної комісії
за рекомендацією з іменним листом
нагороджено до спеціалізованої вченої ради
ДВНУ «УкрДІАТ»
Ученню секретаря
спеціалізованої вченої
ради ДВНУ «УкрДІАТ»*

 Шинкаренко В.Г.

Харків – 2020

АНОТАЦІЯ

Федотова І.В. Теоретико-методологічні засади управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); (073 – Менеджмент). – Харківський національний автомобільно-дорожній університет Міністерства освіти і науки України, Харків, 2020. – Український державний університет залізничного транспорту Міністерства освіти і науки України, Харків, 2020.

Дисертація присвячена розробленню теоретико-методологічних і методичних засад та практичних рекомендацій щодо управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту в умовах перманентної трансформації економічного середовища. У процесі аналізу та узагальнення існуючих у зарубіжній і вітчизняній науці поглядів на визначення поняття «життєздатність підприємства» удосконалено теоретичний базис дослідження через уточнення понять «життєздатність підприємства» та «управління життєздатністю підприємства» за допомогою категоріального методу дворівневого тріадичного дешифрування базового поняття.

Розкрито недоліки класичної концепції життєздатних систем та запропоновано при формуванні життєздатної системи управління підприємством використовувати процесний підхід до адаптивно-орієнтованого управління. Сформовано життєздатну систему підприємства, в якій об'єкт управління реалізує бізнес-процеси, що забезпечують виконання основної мети функціонування АТП: основні, супутні (додаткові), допоміжні, забезпечувальні, управління та розвитку. Удосконалено багаторівневу рекурсивну модель життєздатної системи підприємства, що базується на консолідації наукових гіпотез та основних положень концепції життєздатних систем, структурно-рівневого і метасистемного підходів з визначенням п'яти основних рівнів рекурсії системи управління підприємством (елементний, компонентний, субсистемний, системний, метасистемний).

Обґрунтовано необхідність подання моделі багаторівневої системи підприємства в її динамічному внутрішньому функціонуванні, взаємодії із зовнішнім середовищем та розвитку у стратегічному періоді. Розроблено просторово-динамічний підхід до розвитку життєздатних підприємств, що базується на моделі еволюції життєздатної системи з точки зору хвилеподібного характеру розвитку на підставі конвергенції економічних і технічних систем з домінуючим аспектом на ієрархізацію структурних рівнів та основних етапів їх розвитку в просторово-часовому вимірі. Вичерпавши ресурси розвитку на певному рівні, підприємство переходить або його переводять на новий, що забезпечує реалізацію найбільш раціонального шляху розвитку.

Запропоновано сферичну багаторівневу модель життєздатного підприємства, яка відображає взаємодію факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ з точки зору системного та синергетичного підходів. Вона дозволяє відобразити як ієрархічну залежність різних рівнів системи підприємства, так і взаємодію системи із середовищем.

Зроблено висновок, що концепція життєздатності нерозривно пов'язана з концепцією сталого розвитку і її потрібно розглядати з позиції трьох складових парадигми сталого розвитку – економічної, соціальної та екологічної. Визначено, що реалізація концепції сталого розвитку з точки зору системного підтримання життєздатності повинна відбуватися на таких рівнях: глобальному, національному, регіональному, галузевому та на рівні суб'єктів господарювання.

Обґрунтовано концептуальні основи управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту на засадах забезпечення логічної взаємодії типових структурних складових (мети, завдань, суб'єкта, об'єкта, принципів, підходів, функцій управління, методик і т. ін.), де системоутворюючим елементом є сформована модель підтримки життєздатності підприємства на засадах сталого розвитку і холістичного підходу. Визначено напрямки впровадження інструментів управління, орієнтовані на збереження життєздатності підприємства та підтримання його сталого розвитку.

Здійснено аналіз стану, тенденцій і перспектив розвитку автомобільного транспорту, визначено, що на сучасному етапі впливу на економіку різних

кризових явищ перед автотранспортними підприємствами та державою постали нові виклики.

Сформовано багаторівневу модель логістичної системи, розроблену з використанням принципів побудови життєздатних систем. Метасистема (суб'єкт управління) формує політику логістичної системи, її стратегію і тактику. Операційний елемент (об'єкт управління) поданий у вигляді сукупності суб'єктів логістичного ланцюга, в якому автотранспортне підприємство (АТП) є одним з його елементів.

За результатами досліджень виявлено, що у теорії та на практиці замало уваги приділяється формуванню адаптивно-орієнтованої системи управління життєздатністю підприємства. Розроблено адаптивно-орієнтовану систему управління життєздатністю підприємства на основі кібернетичного підходу у вигляді цілеспрямованого контуру, в якому керуюча підсистема має три рівні управління (вищий, середній, первинний) та передбачає виконання трьох блоків функцій (вирішального, перетворювального, інформаційно-контрольного), а керована підсистема включає процеси функціонування підприємства.

Розглянуто концептуальні положення інтегрованої логістики та визначено основні принципи інтегрованої логістики підприємства. Удосконалено науково-практичний підхід до створення інтегрованої системи маркетинг-логістики автотранспортного підприємства, який базується на системному поєднанні елементів комплексу маркетингу і логістики та специфічних принципів інтегрованої логістики підприємства.

Встановлено, що взаємодії суб'єктів економіки не обмежуються безпосередніми контактами, а й мають інформаційно-польову природу. Розроблено теоретико-методологічні засади формування технології взаємодій підприємства з партнерами в соціально-економічному просторі з позиції квантово-релятивістського та хвильового підходів, які базуються на поданні структури взаємодіючих полів навколо підприємства (економічного, соціального, культурного, наукового і т.д.), що дає змогу дослідити економічні закономірності польових взаємодій автотранспортного підприємства з партнерами, визначити їх структуру та фактори впливу.

У дослідженні узагальнено основні підходи до визначення факторів, які впливають на забезпечення життєздатності підприємства. Виділено основні типи партнерів підприємства у зовнішньому середовищі, а також групи екзогенних та ендогенних факторів впливу, визначено специфіку їх впливу, можливі напрямки прояву. Визначено, що потрібно враховувати три рівні формування факторів: міжнародний, національний та регіональний.

Для забезпечення життєздатності автотранспортного підприємства запропоновано перехід на мережеві форми його функціонування на основі самоорганізації, що є еволюційним кроком, необхідним підприємствам для отримання конкурентних переваг при збільшенні ризиків, пов'язаних з переходом економіки від індустріальної фази до інформаційної.

Розглянуто основні підходи до управління взаємовідносинами підприємства з партнерами та визначено необхідність досліджувати сукупність взаємовідносин підприємства з різними групами партнерів. Розвинуто науково-методичні аспекти оцінки взаємовідносин автотранспортного підприємства з внутрішніми та зовнішніми партнерами, що базуються на визначенні рівня їх відносин на підставі співставлення цінності партнера, його лояльності та перспектив відносин з використанням методу узагальненої функції бажаності, матриці діагностики і методу радара.

Обґрунтовано, що основою та важливим інструментом управління життєздатністю підприємства є забезпечення його стійкості. Запропоновано виділити основні підсистеми управління стійкістю підприємства: виробнича, маркетингова, кадрова, фінансова, техніко-технологічна, економічна, екологічна, інноваційно-інвестиційна. Розвинуто методичний підхід до визначення рівня стратегічної стійкості функціонування автотранспортного підприємства, що базується на виокремленні складових загальної стійкості підприємства на основі окремих функціональних сфер його діяльності з використанням системного підходу, методу узагальненої функції бажаності.

Визначено, що управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту на засадах сталого розвитку неможливе без підтримання належного рівня екологічної безпеки. Удосконалено методичні засади оцінки екологічної

безпеки автотранспортного підприємства, що базуються на оцінці безпеки базових бізнес-процесів автотранспортного підприємства для оточуючого середовища з використанням узагальненої функції бажаності через інтегральне оцінювання чотирьох найбільш визначальних та комплексних складових функціонування автотранспортного підприємства (інноваційної, техніко-технологічної, санітарно-гігієнічної і фінансово-економічної).

Запропоновано життєздатну систему управління еколого-інноваційною діяльністю підприємства. Розвинуто теоретико-методичні основи еколого-інноваційного управління автотранспортним підприємством, які базуються на використанні сценарного підходу, методу аналізу ієрархій і морфологічного аналізу та синтезу, що зумовлює вибір пріоритетних напрямків упровадження екологічних інновацій на підприємстві і формування портфеля інноваційних проєктів.

Встановлено, що саме корпоративна культура підприємства є сполучною ланкою, яка об'єднує персонал. Обґрунтовано польову природу корпоративної культури підприємства та удосконалено теоретико-методичний підхід до оцінки корпоративної культури підприємства, який базується на позиціюванні взаємодії культурних полів різних рівнів (працівників, колективів, підприємства, міжорганізаційної мережі) у соціальному-економічному просторі та таксономічному аналізі показників сприйняття корпоративної культури керівниками, підлеглими та суб'єктами економічного середовища підприємства.

У роботі визначено, що запропоновані різними авторами методики оцінювання життєздатності підприємства не мають єдиної бази показників оцінювання, не забезпечують проведення різнопланового аналізу, не враховують впливу зовнішнього оточення. Розроблено інтегрований науково-методичний підхід до поліструктурної оцінки рівня життєздатності підприємства, що охоплює систему показників, згрупованих за напрямками: стійкість внутрішніх підсистем, корпоративна культура, відносини з внутрішніми та зовнішніми партнерами, екологічна безпека.

Запропоновано визначати комплексну стратегію життєздатності підприємства відповідно до отриманого при оцінюванні рівня життєздатності.

Розвинуто методичні засади розробки стратегії життєздатності підприємства, які ґрунтуються на поєднанні базово-орієнтованих параметрів сучасних функціональних стратегій (стійкості, екологічної безпеки, корпоративної культури, взаємовідносин з партнерами) з урахуванням їх поліструктурної основи вибору стратегічних альтернатив. Визначено, що при розробці стратегій за кожним напрямком потрібно враховувати вимоги інших напрямків для формування комплексної стратегії життєздатності підприємства.

Ключові слова: життєздатність, підприємства автомобільного транспорту, управління, життєздатна система, логістична система, концепція, партнери, взаємовідносини, стійкість, екологічна безпека, корпоративна культура.

SUMMARY

Fedotova I. V. – Theoretical and methodological principles of managing the viability of road transport enterprises. – Qualifying scientific work on the rights of manuscripts.

Dissertation for the degree of Doctor of Economics in specialty 08.00.04 – Economics and management of enterprises (by the types of economic activity); (073 – Management). – Kharkiv National Automobile and Highway University of the Ministry of education and science of Ukraine, Kharkiv, 2020. – Ukrainian state university of railway transport of the Ministry of education and science of Ukraine, Kharkiv, 2020.

The dissertation deals with the development of theoretical-methodological and methodical principles and practical recommendations for managing the viability of road transport enterprises in the conditions of permanent transformation of the economic environment. In the process of analyzing and generalizing the views on the definition of “enterprise viability” that exist in foreign and domestic science the theoretical basis of the study is improved by clarifying the concepts of “enterprise viability” and “enterprise viability management” using the categorical method of two-level triadic decoding of the basic concept.

The shortcomings of the classical concept of viable systems are revealed and it is suggested that in the formation of a viable enterprise management system a process

approach should be used for adaptive-oriented management. A viable system of the enterprise has been formed, in which the object of management implements business processes that ensure the fulfillment of the main purpose of the motor-transport enterprise (MTE): basic, related (additional), secondary, supporting, management and development. The multilevel recursive model of viable enterprise system has been improved; it is based on consolidation of scientific hypotheses and basic provisions of the concept of viable systems, structural-level and metasystem approaches with definition of five main levels of recursion of enterprise management system (elemental, component, subsystem, system, metasystems).

The necessity of presenting the model of a multilevel system of the enterprise in its dynamic internal functioning, interaction with the external environment and development in the strategic period is substantiated. A spatial-dynamic approach to the development of viable enterprises has been developed; it is based on the model of evolution of a viable system in terms of the wave-like nature of development in accordance with the convergence of economic and technical systems with a dominant aspect on the hierarchization of structural levels and the main stages of its development in space and time. Having exhausted the resources of development at a certain level, an enterprise moves or it is transferred to the new level, which ensures the implementation of the most rational way of development.

On these grounds a spherical multilevel model of a viable enterprise is offered which reflects interaction of the factors of external and internal environments in terms of the system and synergetic approaches. It enables to display both the hierarchical dependence of different levels of the enterprise system, and the interaction of the system with the environment.

It is concluded that the concept of viability is inextricably linked with the concept of sustainable development and it should be considered with regard to the three components of the paradigm of sustainable development – economic, social and environmental. It is determined that the implementation of the concept of sustainable development in terms of consistent support of viability should take place at the following levels: global, national, regional, sectoral and at the level of economic entities.

The conceptual bases of managing viability of motor transport enterprises are substantiated in virtue of ensuring logical interaction of typical structural components (goals, tasks, subject, object, principles, approaches, management functions, methods, etc.), whose system-forming element is the built model of maintaining the viability of the enterprise on the principles of sustainable development and a holistic approach. The directions of introduction of management tools focused on preservation of viability of the enterprise and maintenance of its sustainable development are determined.

The condition, tendencies and prospects of motor transport development are analyzed; it is determined, that at the present stage of various crisis phenomena influencing the economy, motor transport enterprises and the state are facing new challenges.

A multilevel model of the logistics system has been formed using the principles of building viable systems. The metasystem (the subject of management) shapes the policy of the logistics system, its strategy and tactics. The operating element (the object of management) is presented in the form of a set of subjects of the logistics chain, in which the motor transport enterprise is represented by one of its elements.

According to the results of the research, little attention is paid to the formation of an adaptive-oriented system of enterprise viability management both in theory and in practice. An adaptive-oriented system of enterprise viability management has been formed on foot of a cybernetic approach in the form of a purposeful circuit, in which the control subsystem has three levels of control (higher, middle, primary) and provides three blocks of functions (decisive, transformative, information-control), the controlled subsystem includes the processes of enterprise operation.

The conceptual provisions of integrated logistics are considered and the basic principles of integrated logistics of the enterprise are determined. The scientific and practical approach to creation of the integrated system of marketing logistics of the motor transport enterprise which is based on the system combination of elements of a complex of marketing and logistics and specific principles of the integrated logistics of the enterprise is improved.

It is established that the interactions of economic entities are not limited to direct contacts, they also have an informational and field nature. Theoretical and

methodological principles of shaping the technology of interactions of the enterprise with partners in social and economic space from the position of quantum-relativistic and wave approaches based on representation of the structure of interacting fields around the enterprise (economic, social, cultural, scientific, etc.) are developed, which allows investigating the economic patterns of field interactions of the motor-transport enterprise with partners, determining their structure and factors of influence.

The study summarizes the main approaches to determining the factors that affect the viability of the enterprise. The main types of partners of the enterprise in the external environment are brought out, as well as the groups of exogenous and endogenous factors of influence; the specificity of their impact and the possible directions of exercise are specified. It is determined that three levels of factors formation should be taken into account: international, national and regional.

To ensure the viability of MTE, the transition to network forms of enterprise operation based on self-organization is proposed, which is an evolutionary step necessary for enterprises in order to gain competitive advantage with the increasing risks associated with the economy transition from the industrial phase to the information one.

The basic approaches to management of the enterprise relationships with partners are considered and the necessity to investigate a set of relations of the enterprise with various groups of partners is proven. Scientific and methodological aspects of assessing the relationship of motor-transport enterprise with internal and external partners have been developed, based on determining the level of their relationship by the virtue of comparing the value of the partner, their loyalty and prospects of the relationship using the method of generalized desirability function, diagnostic matrix and radar.

It is substantiated that the basis and important tool for managing the viability of the enterprise is ensuring its sustainability. It is suggested that the basic subsystems of enterprise stability management be brought out: production, marketing, personnel, financial, technical and technological, economic, environmental, innovation and investment. A methodical approach to determining the level of strategic stability of motor-transport enterprise (MTE) is offered, which is based on the separation of components of the overall stability of the enterprise on the grounds of individual

functional areas of the enterprise using the systematic approach, the method of generalized desirability function.

It is determined that management of motor-transport enterprises viability on the basis of sustainable development is impossible without maintaining the appropriate level of environmental safety. The methodical principles of MTE environmental safety assessment through the prism of safety assessment of basic business processes of a motor transport enterprise for the environment using a generalized desirability function via integrated assessment of four most defining and complex components of motor transport enterprise operation (innovative, technical and technological, sanitary, financial and economic) have been improved.

A viable system of managing environmental and innovative activity of the enterprise is offered. Theoretical and methodical bases of ecological-innovative management of MTE based on the use of scenario approach, method of analysis of hierarchies and morphological analysis and synthesis have been developed, which determines the choice of priority directions for ecological innovations at the enterprise and formation of portfolio of innovative projects.

It is established that the corporate culture of the enterprise is the connecting link that unites the staff. The field nature of corporate culture of the enterprise is substantiated and the theoretical and methodological approach to the assessment of corporate culture of the enterprise is improved, which is based on positioning the interaction of cultural fields of different levels (employees, teams, enterprises, inter-organizational network) in socio-economic space and taxonomic analysis of perception of corporate culture by principals, subordinates and subjects of the economic environment of the enterprise.

The paper determines that the methods of assessing the viability of the enterprise proposed by different authors do not have a single database of assessment indicators, do not provide a multifaceted analysis, and do not take into account the impact of the external environment. An integrated scientific and methodological approach to polystructural assessment of the level of enterprise viability has been developed, covering a system of indicators grouped by areas: sustainability of internal subsystems, corporate culture, relationships with internal and external partners, environmental safety.

It is suggested that a complex strategy of viability of the enterprise be specified according to the estimated level of viability. Methodical principles of development of the strategy of enterprise viability are elaborated which center on a combination of base-oriented parameters of functional strategies (stability, ecological safety, corporate culture, mutual relations with partners) taking into account their polystructural basis of choosing the strategic alternatives. It is determined that when developing the strategies for each area it is necessary to take into account the requirements of other areas for the formation of a comprehensive strategy of the enterprise viability.

Keywords: viability, road transport enterprises, management, viable system, logistics system, concept, partners, relationships, sustainability, environmental safety, corporate culture.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії:

1. Федотова І.В. Теоретико-методологічні засади управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту: монографія. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 420 с.

2. Федотова І.В., Шинкаренко В.Г. Системно-методологічні основи організації маркетингу взаємодії на підприємствах. *Маркетинг взаємодії: сучасна теорія і практика*: монографія / за заг. редакцією Н.В. Попової, А.В. Катаєва. Харків: ФОП Панов А.М., 2016. Розд. 3. С. 72–123. (*Особистий внесок: розроблено методологічні основи формування взаємодії підприємства у зовнішньому середовищі, запропоновано систему загального управління взаємодією підприємства та модель взаємодії з партнерами на основі самоорганізації*).

Статті, опубліковані у виданнях, що входять до переліку наукових фахових видань:

3. Федотова І.В. Система управління маркетингом взаємовідносин АТП зі споживачами послуг. *Економіка транспортного комплексу*. 2008. Вип. 12. С. 66–75.

4. Федотова І.В. Исследование взаимоотношений АТП с субъектами маркетинговой среды. *Вісник Національного технічного університету «ХПИ»*.

Тематичний випуск: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2008. №55(2). С. 9–11.

5. Федотова І.В., Ткачова Т.Г. Оцінка рівня взаємодії АТП із суб'єктами середовища безпосереднього оточення. *Економіка транспортного комплексу. 2009. Вип. 13. С. 90–98. (Особистий внесок: запропоновано методичний підхід до оцінки рівня взаємовідносин АТП із суб'єктами середовища безпосереднього оточення).*

6. Федотова І.В. Процес формування взаємовідносин АТП зі споживачами послуг. *Економіка транспортного комплексу. 2009. Вип. 14. С. 102–111.*

7. Федотова І.В. Основні суб'єкти взаємодії в системі маркетингу партнерських відносин АТП. *Економіка транспортного комплексу. 2010. Вип. 16. С. 82–90.*

8. Федотова І.В. Процес формування лояльності споживачів автотранспортних послуг. *Економіка транспортного комплексу. 2010. Вип. 15. С. 84–94.*

9. Федотова І.В. Визначення типових стратегій взаємовідносин АТП з партнерами. *Економіка транспортного комплексу. 2011. Вип. 18. С. 76–90.*

Статті, опубліковані у виданнях, що входять до переліку наукових фахових видань та включені до міжнародних наукометричних баз:

10. Федотова І.В., Кібець І.В. Взаємозв'язок маркетингу та логістики в автотранспортному підприємстві. *Економіка транспортного комплексу. 2012. Вип. 19. С. 57–68. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus] (Особистий внесок: запропоновано узагальнену систему маркетинг-логістики АТП).*

11. Федотова І.В. Визначення рівня стратегічної стійкості функціонування АТП. *Економіка транспортного комплексу. 2012. Вип. 20. С. 90–102. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus].*

12. Федотова І.В. Формування моделі життєздатної системи управління АТП. *Економіка транспортного комплексу. 2013. Вип. 22. С. 109–120. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus].*

13. Бочарова Н.А., Федотова І.В. Основні типи лояльності персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2013. Вип. 22. С. 40–52. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus] (Особистий внесок: запропоновано матрицю діагностики типів лояльності персоналу).

14. Федотова І.В. Оцінювання рівня лояльності персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 23. С. 23–36. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus].

15. Федотова І.В. Формирование структуры взаимоотношений предприятия с партнёрами в сети на основе самоорганизации. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 24. С. 21–38. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus].

16. Федотова І.В. Представление взаимодействия между предприятиями на основе волнового подхода и теории полей. *Економіка транспортного комплексу*. 2015. Вип. 25. С. 20–35. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus].

17. Федотова І.В. Система загального управління взаємовідносинами підприємства з основними партнерами. *Економіка транспортного комплексу*. 2015. Вип. 26. С. 37–49. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus].

18. Федотова І.В. Формування та вибір портфелю інноваційних проєктів підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2016. Вип. 27. С. 88–105. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus].

19. Федотова І.В. Модель життєздатної системи управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2016. Вип. 28. С. 17–29. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus].

20. Федотова І.В. Оцінка рівня екологічної безпеки автотранспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2017. Вип. 29. С. 30–40. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, Google Scholar].

21. Федотова І.В. Концептуальні основи інтегрованої логістики. *Економіка транспортного комплексу*. 2017. Вип. 30. С. 15–32. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, Google Scholar].

22. Федотова І.В. Визначення рівня гендерної чутливості корпоративної культури підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 31. С. 27–44. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, Google Scholar].

23. Федотова І.В. Формування системи управління маркетингом взаємодії на основі концепції життєздатних систем. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 32. С. 30–48. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, Google Scholar].

24. Федотова І.В. Формування багаторівневої моделі логістичної системи. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 33. С. 5–31. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, Google Scholar].

25. Федотова І.В. Обґрунтування корпоративної культури як польового утворення в соціальному просторі підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 34. С. 23–39. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, Google Scholar].

26. Федотова І.В., Шинкаренко В.Г. Розробка структурно-рівневої моделі еволюційного розвитку життєздатного підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2019. № 6 (46). С. 166–177. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2019/No2/166.pdf> (дата звернення: 11.09.2020). [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, РІНЦ, Google Scholar, EBSCO Publishing, Ulrich's Periodicals Directory, Scientific Object Identifier, Globethics] (*Особистий внесок: запропоновано структурно-рівневу модель еволюційного розвитку життєздатного підприємства*).

27. Федотова І.В. Екзогенні та ендогенні фактори впливу на життєздатність підприємств транспортно-логістичної сфери. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. Вип. 35. С. 94–124. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, Google Scholar].

28. Федотова І.В. Управління життєздатністю підприємства: сутність та концептуальні положення. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 2(12). С. 94–101. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, Google Scholar].

29. Федотова І.В., Шинкаренко В.Г. Система управління життєздатністю автотранспортного підприємства. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2020. № 7. С. 309–315. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, PIHЦ, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, InfoBase Index, OpenAIRE, WorldCat, SUNCAT Union Catalogue, COPAC Union Catalogue, Socionet, Open Access Library, J-Gate, Google Scholar, Research Bible] (*Особистий внесок: запропоновано кібернетичну модель системи управління життєздатністю підприємства*).

Статті, опубліковані у наукових періодичних виданнях інших держав та України, включених до міжнародних наукометричних баз:

30. Fedotova I., Shynkarenko V., Kryvoruchko O. Development of the Viable System Model of Partner Relationship Management of the Company. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. Vol. 7. № 4.3. P. 445–450. URL: <https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet/article/view/19913> (дата звернення: 11.09.2020). [Міжнародні наукометричні бази: Scopus, DOAJ, Google Scholar, ZDB, SWB, WZB, WorldCat, JournalTOCs, CAS, BASE, UDL, Ulrich's Periodicals Directory, getCITED, EZB, Issuu, NewJour, Academic Keys, Serials Solutions, DRJI] (*Особистий внесок: запропоновано життєздатну модель управління взаємовідносинами підприємства з партнерами*).

31. Using the elements from a fuzzy sets theory in the process of diagnosing the loyalty of consumers of motor transport services / Fedotova I., Kryvoruchko O., Shynkarenko V., Bocharova N., Sotnychenko L., Dimitrakieva S. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. Control processes*. 2019. Vol. 3/3(99). P. 39–49. [Міжнародні наукометричні бази: Scopus, Index Copernicus, Applied Science & Technology Source, DOAJ, Google Scholar, ROAD, MIAR, OpenAIRE, PBN, WorldCat, BASE, CNKI, Scilit, ZDB, ResearchBib, EuroPub, SIS, GIF, CORE, Socionet, Neliti] (*Особистий внесок: сформовано методичний підхід до оцінки лояльності споживачів*).

32. Fedotova I., Shynkarenko V., Kryvoruchko O. Theoretical aspects of determining the types of customer loyalty. *SHS Web of Conferences*. 2019. Vol. 67, № 04004. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2019/08/shsconf_NTI-UkrSURT2019_04004.pdf (дата звернення: 11.09.2020). [Міжнародні наукометричні бази: CNKI, DOAJ, EBSCO, Google Scholar, Social Science Database] (Особистий внесок: визначено основні напрямки формування та типи лояльності споживачів).

Статті в інших виданнях:

33. Федотова І.В., Букарев Д.В. Представлення корпоративної культури з точки зору взаємодії культурних полів у соціально-культурному просторі організації. *Науковий вісник Мукачівського державного університету: журнал наукових праць*. 2016. № 20 (15). С. 76–81. (Особистий внесок: запропоновано модель формування корпоративної культури та визначено рівні її формування).

34. Федотова І.В., Ляшенко Д.Л. Управління взаємовідносинами підприємства з партнерами. *Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту. Серія Економічні науки*. 2015. № 9. С. 135–138. (Особистий внесок: запропоновано удосконалену систему загального управління взаємовідносинами підприємства).

Тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:

35. Федотова І.В., Марцинюк М.М. Система управління взаємовідносинами АТП зі споживачами послуг. *Сучасні тенденції та актуальні питання соціально-економічного розвитку підприємств*: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 14–15 березня 2013 р.). Харків, 2013. Ч. 2. С. 214–218. (Особистий внесок: сформовано модель системи управління взаємовідносинами АТП зі споживачами послуг).

36. Федотова І.В., Толочкіна Т.А. Формування системи управління інноваційною діяльністю. *Донбас-2020: перспективи розвитку очима молодих вчених*: матеріали VII наук.-практ. конф. (м. Донецьк, 20–23 травня 2014 р.). Донецьк: ДонНТУ, 2014. Т. 6. С. 147–152. (Особистий внесок: сформовано модель системи управління інноваційною діяльністю підприємства).

37. Федотова І.В., Толочкіна Т.А. Етапи управління інноваційною діяльністю АТП. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку*: матеріали III наук.-практ. конф. (м. Харків, 4 листопада 2014 р.). Харків: ФОП Шейкіна О.В., 2014. С. 388–391. (*Особистий внесок: запропоновано алгоритм управління інноваційною діяльністю підприємства*).

38. Федотова І.В., Букарев Д.В. Рассмотрение корпоративной культуры организации с точки зрения социально-культурного поля. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку*: матеріали IV наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Харків, 3 листопада 2015 р.). Харків, 2015. С. 330–332. (*Особистий внесок: визначено структуру та рівні культурних полів*).

39. Гринюк К.А., Федотова І.В. Оцінка рівня взаємовідносин АТП зі споживачами автотранспортних послуг. *Тренди майбутнього: ризики, можливості, завдання*: зб. матеріалів міждисциплінар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23 грудня 2016 р.). Київ: Юдіна Л.І., 2016. С. 101–103. (*Особистий внесок: розроблено методичні основи оцінки рівня взаємовідносин зі споживачами*).

40. Федотова І.В., Скурту В.В. Визначення рівня екологічної безпеки АТП. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку*: матеріали доп. V наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Харків, 1 листопада 2016 р.). Харків: Монограф, 2016. С. 255–258. (*Особистий внесок: розроблено методичні основи оцінки екологічної безпеки АТП*).

41. Федотова І.В., Гулик А.В. Стратегічна стійкість підприємства та її види. *Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів*: матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 20–21 квітня 2016 р.). Харків, 2016. Ч. 1. С. 186–189. (*Особистий внесок: визначено основні види стійкості підприємства*).

42. Федотова І.В., Скурту В.В. Визначення напрямків оцінки екологічної безпеки підприємств автомобільного транспорту. *Сталий розвиток в умовах глобальних викликів*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 7–8 квітня 2017 р.). Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2017. С. 277–278. (*Особистий внесок: запропоновано основні групи показників та структура методики оцінки екологічної безпеки АТП*).

43. Федотова І.В. Формування міжорганізаційної мережі на основі визначення ключових компетенцій підприємств. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: матеріали XI міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Харків, 10 листопада 2017 р.). Харків: ХНАДУ, 2017. С. 213–215.

44. Федотова І.В., Митрофанов Р.А. Управління корпоративною культурою підприємства. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток: зб. матеріалів X ювілейної міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Харків, 18–19 квітня 2018 р.). Харків: ХНУБА, 2018. Ч. 2. С. 216–219. (*Особистий внесок: сформовано модель системи управління корпоративною культурою*).

45. Шинкаренко В.Г., Криворучко О.М., Федотова І.В. Основні рівні взаємовідносин підприємства з партнерами. *Технології та інфраструктура транспорту: тези доп. міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Харків, 14–16 травня 2018 р.). Харків: УкрДУЗТ, 2018. С. 452–453. (*Особистий внесок: визначено основні рівні та структуру взаємовідносин підприємства з партнерами*).

46. Федотова І.В. Рівні організаційної культури підприємства з точки зору гендерного аспекту. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: зб. матеріалів XII міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Харків, 30 листопада 2018 р.). Харків: ХНАДУ, 2018. С. 478–480.

47. Федотова І.В., Криворучко О.М., Шинкаренко В.Г., Борзенко О.П., Сотниченко Л.Л. Визначення рівня лояльності споживачів підприємства. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: тези доп. за матер. п'ятнадцятої наук.-практ. міжнар. конф.* (м. Харків, 6–8 червня 2019 р.). Харків: УкрДУЗТ, 2019. Ч. II С. 38–40. (*Особистий внесок: представлено основні напрямки оцінювання лояльності споживачів*).

48. Федотова І.В. Формування мережевої взаємодії підприємств для забезпечення їх життєздатності. *Scientific achievements of modern society: abstracts of the 4th Internat. scient. and pract. conf.* (Liverpool, United Kingdom, 4–6 December 2019). Liverpool, UK: Cognum Publishing House, 2019. P. 865–873.

49. Федотова І.В. Основні аспекти забезпечення життєздатності підприємств. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*: матеріали XIII міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 6 грудня 2019 р.). Харків: ХНАДУ, 2019. С. 163–165.

50. Федотова І.В., Єршоміна В.В., Масалов Є.І. Основні показники оцінки лояльності персоналу підприємства з позиції внутрішнього маркетингу. *Perspectives of world science and education: abstracts of the 4th Internat. scient. and pract. conf.* (Osaka, Japan, 25–27 December 2019). Osaka, Japan: CPN Publishing Group, 2019. P. 908–918. (*Особистий внесок: визначено основні напрямки та показники оцінки лояльності персоналу*).

51. Бочарова Н.А., Федотова І.В. Використання корпоративної соціальної відповідальності для підвищення екологічної безпеки підприємства. *Science progress in European countries: new concepts and modern solutions: papers of the 11th Internat. scient. conf.* (Stuttgart, Germany, 31 January 2020). Stuttgart, Germany: ORT Publishing, 2020. P. 101–112. (*Особистий внесок: визначено показники оцінки та напрямки розвитку екологічної відповідальності підприємства*).

52. Криворучко О.М., Федотова І.В. Управление транспортно-логистическим обслуживанием потребителей. *Topical issues of the development of modern science: abstracts of the 6th Internat. scient. and pract. conf.* (Sofia, Bulgaria, 12–14 February 2020). Sofia, Bulgaria: Publishing House ACCENT, 2020. P. 542–552. (*Особистий внесок: представлено основні теоретичні положення управління транспортно-логістичним обслуговуванням споживачів*).

53. Федотова І.В., Бочарова Н.А. Напрямки підтримки життєздатності підприємств автомобільного транспорту в умовах коронавірусної кризи. *Theoretical foundations for the implementation and adaptation of scientific achievements in practice: abstracts of XXII Internat. scient. and pract. conf.* (Helsinki, Finland, 22–23 June 2020). Helsinki, Finland, 2020. P. 280–286. (*Особистий внесок: визначено основні напрямки виходу із кризи та розвитку життєздатності підприємств*).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	23
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	35
1.1. Економічна етіологія походження процесу життєздатності підприємств: узагальнення наукових поглядів	35
1.2.Формування життєздатної багаторівневої моделі підприємства з урахуванням впливу соціально – економічного середовища.....	56
1.3. Розробка просторово-динамічного підходу до управління життєздатним підприємством: еволюція розвитку	92
1.4. Узагальнення концептуальних положень щодо управління життєздатністю підприємства на засадах сталого розвитку	110
Висновки до 1 розділу	126
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЖИТТЄЗДАТНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ	129
2.1. Тенденції розвитку транспортної галузі з позиції автотранспортних підприємств	129
2.2. Автотранспортне підприємство як соціально-економічний суб'єкт моделі багаторівневої логістичної системи.....	140
2.3. Формування адаптивно-орієнтованої системи управління життєздатністю автотранспортного підприємства.....	171
2.4. Взаємозв'язок маркетингу та логістики як функціональний базис діяльності автотранспортного підприємства.....	179
Висновки до 2 розділу	189
РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ПІДСТАВІ ВЗАЄМОДІЇ ІЗ СУБ'ЄКТАМИ СЕРЕДОВИЩА.....	191
3.1. Визначення структури взаємодіючих полів зовнішнього середовища підприємства на основі квантово-релятивістського підходу.....	191

3.2. Формування загального управління взаємодією підприємства з основними партнерами	222
3.3. Ієрархічна технологія побудови структури взаємодії підприємства з партнерами на основі самоорганізації.....	244
3.4. Науково-методичні аспекти оцінки рівня партнерських взаємовідносин на основі стратегічно орієнтованих напрямків управління	260
Висновки до 3 розділу	281
РОЗДІЛ 4. МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	284
4.1. Визначення рівня стратегічної стійкості функціонування як системної основи життєздатності автотранспортного підприємства.....	284
4.2. Методичні засади оцінки екологічної безпеки підприємства в аспекті сталого розвитку	304
4.3. Адаптивна система управління портфелем екологічних інновацій АТП на засадах еколого-інноваційного підходу	316
4.4. Теоретико-методичний підхід щодо позиціонування корпоративної культури підприємства та визначення її рівня	342
Висновки до розділу 4	364
РОЗДІЛ 5. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄЗДАТНІСТЮ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ	367
5.1. Інтегрований науково-методичний підхід поліструктурної оцінки життєздатності підприємства	367
5.2. Розробка комплексної стратегії управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту та забезпечення її управлінських впливів.....	377
5.3. Механізм реалізації управлінських рішень щодо підтримки життєздатності підприємств	408
Висновки до розділу 5	421
ВИСНОВКИ	423
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	429
ДОДАТКИ	484

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах невизначеності зовнішнього середовища, циклічності виникнення кризових явищ та інтеграційних трансформацій економіки України, особливого значення набувають питання ефективного управління функціонуванням та розвитком підприємств, підтримання їхньої життєздатності. Це обумовлює необхідність забезпечення сталого розвитку національної економіки, зокрема транспортної галузі. Загальноекономічні проблеми, такі як падіння платоспроможного попиту, інфляція, зростання вартості ресурсів та деяких видів послуг, розрив виробничо-збутових ланцюгів, значно ускладнили діяльність підприємств автомобільного транспорту, а деякі з них поставили на межу виживання. Сталий розвиток та існування підприємства в довгостроковій перспективі залежать від його життєздатності. Сучасний стан національної економіки, тенденції розвитку транспортної галузі і підприємств автомобільного транспорту зумовлюють необхідність впровадження нових науково обґрунтованих підходів до управління підприємствами та забезпечення їх життєздатності.

В умовах перманентної трансформації економічного середовища зростають вимоги до менеджменту та актуалізується проблема управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту. Ефективне ведення господарської діяльності автотранспортними підприємствами (АТП) зумовлює необхідність їх адаптації до негативного впливу дестабілізуючих чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ. Дослідження багатоаспектності проблеми управління життєздатністю підприємств під час перманентної зміни умов їх функціонування особливо важливе при постійній модифікації економічних відносин.

Зазначене зумовило актуальність наукового переосмислення та обґрунтування більш сучасних підходів до управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту, розробку ефективних систем управління життєздатними підприємствами, наукове обґрунтування перспективних напрямків підвищення рівня їх життєздатності, що забезпечує стратегічний розвиток підприємств.

Проблема управління діяльністю підприємств та їх життєздатністю знаходять досить широке відображення у працях зарубіжних і вітчизняних авторів. Теоретико-методологічні, концептуальні, методичні та практичні аспекти формування системи управління і забезпечення життєздатності підприємств досліджують у своїх працях такі науковці, як Б. Авузі, І. Андрющенко, Дж. Ахтерберг, С. Баріле, С. Бір, В. Бондаренко, М. Борисова, Д. Боулінг, Н. Галкіна, А. де Гіус, С. Домрачев, Р. Жовновач, О. Катуніна, Я. Кашуба, С. Келлер, Т. Книщенко, Ю. Колісник, Ю. Лисенко, П. Макдермотт, Фр. Малік, В. Мартиненко, Д. Матузов, К. Прайс, В. Прохорова, Дж. Перес Ріос, Л. Сергєєва, С. Слава, П. Ховерштадт, В. Шинкаренко та інші.

Вагомий внесок у формування методологічного і методичного забезпечення окремих аспектів управління та сталого розвитку життєздатних підприємств, зокрема у галузі транспорту, зробили такі вчені, як І. Ансоф, С. Бородулина, К. Боумен, О. Дейнека, В. Дикань, О. Дикань, І. Дмитрієв, П. Дойль, І. Зайцева, О. Зоріна, Н. Каличева, Л. Калініченко, Б. Карлоф, О. Кірдіна, Г. Клейнер, М. Корінь, О. Криворучко, О. Ложачевська, В. Овчиннікова, Л. Позднякова, І. Токмакова, В. Третяк, Л. Українська, Р. Фатхутдінов.

Зважаючи на наукове і практичне значення праць зазначених вище науковців, слід підкреслити, що виникає потреба у формуванні теоретико-методологічних та концептуальних положень щодо управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту, які б враховували систему відносин підприємства з партнерами у зовнішньому і внутрішньому середовищі та визначали відповідний інструментарій управління життєздатністю підприємства на різних рівнях управління. Використання концепції життєздатних систем для управління дозволяє науково проєктувати будь-яке підприємство як систему з регулюючими, навчальними й адаптивними здатностями, що необхідні для забезпечення його життєздатності в умовах змін економічного середовища у довгостроковому періоді.

Усі ці обставини зумовили вибір теми дисертаційної роботи, визначили її логіко-структурну побудову, предмет, об'єкт, основну мету і завдання обраного напрямку дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Основні положення і рекомендації, викладені у дисертаційній роботі, є складовими науково-дослідних робіт та науково-дослідних тем Харківського національного автомобільно-дорожнього університету: «Соціально-економічні проблеми функціонування і розвитку підприємств автомобільного транспорту» (номер державної реєстрації 0116U000952), де автором було удосконалено концептуальні положення інтегрованої логістики підприємства; «Соціально-економічні проблеми функціонування і розвитку автомобільного транспорту» (номер державної реєстрації 0117U005212), де автором було визначено основні рівні та структура взаємовідносин підприємства з партнерами на основі метасистемного підходу; «Проблеми управління підприємствами на автомобільному транспорті» (номер державної реєстрації 0119U000639), де автором було запропоновано багаторівневу модель логістичної системи, розроблену з використанням принципів побудови життєздатних систем; «Проблеми управління підприємствами на автомобільному транспорті» (номер державної реєстрації 0119U103270), де автором було удосконалено теоретичні засади обґрунтування польової природи організаційної культури.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертації є розроблення теоретико-методологічних, концептуальних засад і методико-прикладних положень з управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища.

Досягнення мети дисертаційного дослідження зумовило необхідність вирішення таких основних завдань:

- розробити теоретичний базис дослідження через уточнення сутності понять «життєздатність підприємства» та «управління життєздатністю підприємства»;
- удосконалити багаторівневу рекурсивну модель життєздатної системи підприємства з використанням принципів побудови життєздатних систем;

- запропонувати просторово-динамічний підхід до розвитку життєздатних підприємств, що базується на моделі еволюції життєздатної системи з точки зору хвилеподібного характеру розвитку;
- обґрунтувати концептуальні основи управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту та сформувати модель підтримки життєздатності підприємства на засадах сталого розвитку і холістичного підходу;
- розробити адаптивно-орієнтовану систему управління життєздатністю підприємства на основі кібернетичного підходу;
- удосконалити науково-практичний підхід до створення інтегрованої системи маркетинг-логістики автотранспортного підприємства;
- обґрунтувати теоретико-методологічні засади формування технології взаємодій підприємства з партнерами в соціально-економічному просторі, дослідити структуру суб'єктів зовнішнього середовища та факторів впливу на життєздатність підприємства;
- розвинути науково-методичні аспекти оцінки взаємовідносин автотранспортного підприємства з партнерами та визначення рівня їх відносин;
- удосконалити методичний підхід до визначення рівня стратегічної стійкості функціонування автотранспортного підприємства;
- удосконалити методичні засади оцінки екологічної безпеки автотранспортного підприємства;
- узагальнити теоретико-методичні основи еколого-інноваційного управління підприємством, що зумовлює вибір пріоритетних напрямків упровадження екологічних інновацій на підприємстві та формування портфеля інноваційних проєктів;
- сформувати теоретико-методичний підхід до оцінки корпоративної культури підприємства, що базується на позиціюванні взаємодії культурних полів різних рівнів у соціально-економічному просторі;
- запропонувати інтегрований науково-методичний підхід до поліструктурної оцінки рівня життєздатності підприємства;

– обґрунтувати методичні засади розробки стратегії життєздатності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні, концептуальні засади і методичні положення управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети і вирішення зазначених завдань було використано систему загальнонаукових методів і прийомів: *порівняльний аналіз і графічний метод* – для відображення тенденцій розвитку підприємств автомобільного транспорту в умовах динамічного середовища; *системний підхід* – для формування теоретичних основ управління життєздатним підприємством, формування системи управління життєздатністю, управління взаємовідносинами та стратегічною стійкістю; *абстрагування і логічний аналіз* – для розроблення концептуальних положень управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища; *індукції та дедукції* – для виявлення принципів, закономірностей розвитку підприємств автомобільного транспорту та їх життєздатності. Серед спеціальних методів і прийомів дослідження використано такі: *структурно-рівневий підхід* – для визначення рівнів ієрархії та рекурсії в життєздатних моделях систем управління підприємством, логістичною системою; *хвильовий підхід* – для розробки моделі еволюції життєздатної системи підприємства та розробки теоретико-методологічних засад формування технології взаємодій підприємства з партнерами в соціально-економічному просторі; *категоріальний метод дворівневого тріадичного дешифрування базового поняття* – для визначення сутності дефініцій «життєздатність підприємства», «управління життєздатністю підприємства»; *морфологічного аналізу та синтезу* – для формування портфелю інноваційних проєктів; *узагальненої функції бажаності* – для розробки методичних засад оцінки екологічної безпеки підприємства, методичних аспектів оцінки рівня відносин підприємства з партнерами; *таксономічний аналіз* – для розробки методичного підходу до оцінки рівня

корпоративної культури підприємства; *метод радара* – для отримання узагальнених показників оцінки рівня взаємовідносин та рівня корпоративної культури; *аналізу ієрархій* – для визначення відносної важливості елементів при оцінці життєздатності підприємства, а також при оцінці підсистем стійкості підприємства.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти України, що регламентують діяльність автомобільного транспорту, наукові напрацювання провідних вітчизняних і зарубіжних учених, монографічні дослідження фахівців з питань забезпечення життєздатності підприємств, звіти та дані фінансової і статистичної звітності підприємств автомобільного транспорту, ресурси Інтернету.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці теоретико-методологічних, концептуальних засад і методичних положень управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту.

Найбільш важливі результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

вперше:

- розроблено просторово-динамічний підхід до розвитку життєздатних підприємств, що базується на моделі еволюції життєздатної системи з точки зору хвилеподібного характеру розвитку на підставі конвергенції економічних і технічних систем з домінуючим аспектом на ієрархізацію структурних рівнів та основних етапів їх розвитку в просторово-часовому вимірі, продукуючи сферичну багаторівневу модель життєздатного підприємства, яка відображає ієрархію внутрішніх підсистем, їх зв'язки з суміжними системами, метасистемою та взаємодію з факторами внутрішнього і зовнішнього середовищ, та є консолідовано-інструментальним базисом для визначення розвитку підприємств у стратегічному періоді;

- обґрунтовано концептуальні основи управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту на засадах забезпечення логічної взаємодії типових структурних складових (мети, завдань, суб'єкта, об'єкта, принципів, підходів, функцій управління, методик і т.ін.), де системоутворюючим елементом

є сформована модель підтримки життєздатності підприємства на засадах сталого розвитку і холістичного підходу, що в сукупності сприятиме розробці інноваційних підходів і методів управління життєздатністю підприємства, забезпечуючи ефективність роботи та формування стратегічних переваг на конкурентних ринках;

- запропоновано адаптивно-орієнтовану систему управління життєздатністю підприємства на основі кібернетичного підходу у вигляді цілеспрямованого контуру, в якому керуюча підсистема має три рівні управління (вищий, середній, первинний) та передбачає виконання трьох блоків функцій (вирішального, перетворювального, інформаційно-контрольного), а керована підсистема включає процеси функціонування підприємства, що дає змогу менеджерам комплексно управляти життєздатністю підприємства, підвищувати його адаптивні якості, забезпечувати стійке функціонування та сталий розвиток;

удосконалено:

- теоретичний базис дослідження через уточнення сутності понять «життєздатність підприємства» та «управління життєздатністю підприємства» на підставі категоріального методу дворівневого тріадичного дешифрування, який, на відміну від існуючих поглядів, поглиблює когнітивно-інформаційну модель наукового знання про природу життєздатності як системного явища в економіці через пріоритетність системних властивостей та констатацію їх комплексних ознак, що дало можливість доповнити етимологічно-семантичну складову теоретико-методологічних засад управління життєздатністю підприємств;

- багаторівневу рекурсивну модель життєздатної системи підприємства, що, на відміну від існуючих, базується на консолідації наукових гіпотез та основних положень концепції життєздатних систем, структурно-рівневого і метасистемного підходів з визначенням п'яти основних рівнів рекурсії системи управління підприємства (елементний, компонентний, субсистемний, системний, метасистемний) та дозволяє топ-менеджменту підприємства генерувати, узгоджувати і коригувати рішення щодо функціонування підприємства;

- науково-практичний підхід до створення інтегрованої системи маркетинг-логістики автотранспортного підприємства, який, на відміну від наявних, базується на системному поєднанні елементів комплексу маркетингу і логістики та

специфічних принципів інтегрованої логістики підприємства, визначаючи колаборацію господарських та бізнес-зв'язків, та дозволяє здійснити моніторинг взаємодії між внутрішніми і зовнішніми функціональними підрозділами, об'єднати зусилля керуючого персоналу підприємства, його структурних підрозділів і логістичних партнерів для наскрізного управління основними потоками;

- теоретико-методичний підхід до оцінки корпоративної культури підприємства, який, на відміну від існуючих, базується на позиціюванні взаємодії культурних полів різних рівнів (працівників, колективів, підприємства, міжорганізаційної мережі) у соціальному-економічному просторі та таксономічному аналізі показників сприйняття корпоративної культури керівниками, підлеглими та суб'єктами економічного середовища підприємства, що дозволяє визначити рівень корпоративної культури з точки зору задоволення комунікаційних інтересів всіх груп суб'єктів процесу, що є основою удосконалення та підтримки її оптимального рівня в аспекті забезпечення ціннісно-орієнтованих механізмів життєздатності підприємства;

- методичні засади оцінки екологічної безпеки автотранспортного підприємства, що, на відміну від існуючих, базуються на оцінці безпеки базових бізнес-процесів автотранспортного підприємства для оточуючого середовища з використанням узагальненої функції бажаності через інтегральне оцінювання чотирьох найбільш визначальних та комплексних складових функціонування автотранспортного підприємства (інноваційної, техніко-технологічної, санітарно-гігієнічної і фінансово-економічної), які забезпечують відповідний рівень екологічної безпеки та дозволяють більш обґрунтовано формувати стратегію екологічної безпеки підприємства, активізувати функціонування підприємств на засадах сталого розвитку;

- інтегрований науково-методичний підхід до поліструктурної оцінки рівня життєздатності підприємства, який, на відміну від існуючих, охоплює систему показників, згрупованих за напрямками: стійкість внутрішніх підсистем, корпоративна культура, відносини з внутрішніми та зовнішніми партнерами, екологічна безпека, що дає змогу розглянути взаємодії підприємства у внутрішньому і зовнішньому середовищах як інструмент забезпечення

життєздатності, та дозволяє забезпечити співставність, порівнянність, співмірність результатів оцінки і створює аналітичне підґрунтя для інтегрованого оцінювання життєздатності підприємства;

отримали подальший розвиток:

- теоретико-методологічні засади формування технології взаємодій підприємства з партнерами в соціально-економічному просторі з позиції квантово-релятивістського та хвильового підходів, які базуються на поданні структури взаємодіючих полів навколо підприємства (економічного, соціального, культурного, наукового і т.д.), що дає змогу дослідити економічні закономірності польових взаємодій автотранспортного підприємства з партнерами, визначити їх структуру та фактори впливу, а також виокремити підприємства, які формують потужні поля за рахунок власних конкурентних переваг і консолідують більше суб'єктів взаємодії;

- науково-методичні аспекти оцінки взаємовідносин автотранспортного підприємства з партнерами (як внутрішніми, так і зовнішніми), які, на відміну від існуючих, базуються на визначенні рівня їх відносин на підставі співставлення цінності партнера та його лояльності, з використанням методу узагальненої функції бажаності, матриці діагностики і методу радара, що дозволяє комплексно оцінити рівень відносин зі всіма типами партнерів, групувати їх за рівнем відносин, обирати ключових партнерів, розробляти стратегії взаємовідносин, формувати індивідуальні відносини з ключовими партнерами;

- методичний підхід до визначення рівня стратегічної стійкості функціонування автотранспортного підприємства, який, на відміну від наявних, базується на виокремленні складових загальної стійкості підприємства на основі окремих функціональних сфер діяльності підприємства з використанням системного підходу, методу аналізу ієрархій, що дозволяє керівникам підприємства враховувати всі визначальні складові функціонування автотранспортного підприємства та ідентифікувати рівень його стійкості в разі зміни внутрішніх та зовнішніх умов;

- теоретико-методичні основи еколого-інноваційного управління автотранспортним підприємством, які, на відміну від існуючих, базуються на

використанні сценарного підходу, методу аналізу ієрархій і морфологічного аналізу та синтезу, що зумовлює вибір пріоритетних напрямків упровадження екологічних інновацій на підприємстві і формування портфеля інноваційних проєктів, дозволяє співставляти бажання і можливості з реалізації інноваційних проєктів у різних бізнес-процесах, підвищувати екологічну безпеку автотранспортного підприємства;

- методичні засади розробки стратегії життєздатності підприємства, які, на відміну від існуючих, ґрунтуються на поєднанні базово-орієнтованих параметрів сучасних функціональних стратегій (стійкості, екологічної безпеки, корпоративної культури, взаємовідносин з партнерами) з урахуванням їх поліструктурної основи вибору стратегічних альтернатив, що дає можливість забезпечити узгодженість стратегій за різними напрямками та сформувати комплексну стратегію життєздатності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що обґрунтовані в дисертації теоретичні висновки, методичні підходи і практичні рекомендації можуть бути використані у процесі управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту в умовах мінливого середовища.

Результати дисертаційного дослідження отримали практичне застосування. Зокрема, науково-методичний підхід до поліструктурної оцінки рівня життєздатності підприємства було використано і впроваджено у діяльність ТДВ «Харківське АТП-16363» (довідка № 164 від 27 січня 2020 р.); науково-методичні аспекти оцінки взаємовідносин АТП з партнерами впроваджено у діяльність ПрАТ «Харківське АТП-16355» (довідка № 103 від 11 лютого 2020 р.); методичний підхід до визначення рівня стратегічної стійкості функціонування АТП застосовуються у діяльності ТОВ «Сумське АТП 15954» (довідка № 187 від 20 лютого 2020 р.); теоретико-методичний підхід до оцінки корпоративної культури підприємства використовується в роботі ПрАТ «ХТЗ» (довідка № 78/1068 від 03 березня 2020 р.); методичні засади оцінки екологічної безпеки АТП використано в роботі ТОВ «Автосервіс-2227», м. Харків (довідка № 193 від 11 березня 2020 р.).

Теоретичні та практичні розробки, запропоновані в дисертації, використовуються у навчальному процесі Харківського національного

автомобільно-дорожнього університету при викладанні дисциплін «Менеджмент організації», «Управління ланцюгами постачань», «Проектування логістичних систем», «Стратегічний менеджмент», «Маркетинг взаємодії АТП з партнерами», «Управління інноваціями», «Корпоративне управління», «Управління персоналом» і при виконанні випускних кваліфікаційних робіт магістрів, що підтверджується довідкою впровадження № 2061/18 від 10 вересня 2020 р.

Авторські права на результати дисертаційної роботи підтверджені свідоцтвами про реєстрацію авторського права, виданими Державною службою інтелектуальної власності України (№ 67266 від 15 серпня 2016 р.), Міністерством економічного розвитку і торгівлі України (№89740 від 12 червня 2019 р.) та Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України (№ 98163 від 16 червня 2020 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійним, цілісним і завершеним дослідженням. Теоретичні і практичні розробки, висновки та рекомендації, які наведено в роботі і виносяться на захист, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві [52, 53, 99, 199, 403, 430 – 447, 479 – 481, 527, 528, 577], у дисертації використано лише ті положення, які є результатом особистих наукових пошуків. Внесок автора у колективні наукові роботи конкретизований у списку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати дослідження пройшли апробацію на 19 наукових та науково-практичних конференціях, зокрема 15 міжнародних: «Сучасні тенденції та актуальні питання соціально-економічного розвитку підприємств» (Харків, 2013 р.); «Донбас-2020: перспективи розвитку очима молодих вчених» (Донецьк, 2014 р.); «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку» (Харків, 2014 р.); «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку» (Харків, 2015 р.); «Тренди майбутнього: ризики, можливості, завдання» (Київ, 2016 р.); «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку» (Харків, 2016 р.); «Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів» (Харків, 2016 р.); «Сталий розвиток в умовах глобальних викликів» (Харків, 2017 р.); «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва» (Харків,

2017 р.); «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток» (Харків, 2018 р.); «Технології та інфраструктура транспорту» (Харків, 2018 р.); «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва» (Харків, 2018 р.); «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика» (Харків, 2019 р.); «Scientific achievements of modern society» (Liverpool, United Kingdom, 2019); «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва» (Харків, 2019 р.); «Perspectives of world science and education» (Osaka, Japan, 2019); «Science progress in European countries: new concepts and modern solutions» (Stuttgart, Germany, 2020); «Topical issues of the development of modern science» (Sofia, Bulgaria, 2020); «Theoretical foundations for the implementation and adaptation of scientific achievements in practice» (Helsinki, Finland, 2020).

Публікації. Основні положення і висновки дисертаційної роботи викладено у 53 наукових працях, серед яких 1 одноосібна монографія та 1 колективна монографія, 27 статей у наукових фахових виданнях (з них 20, у виданнях, що входять до наукометричних баз даних), 3 статті у наукових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних (з них 2 – у зарубіжних виданнях), 2 статті в інших виданнях та 19 тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць складає 52,47 друк. арк., з них особисто автору належать 45,42 друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 576 сторінок, у т.ч. основний текст займає 367 сторінок. Матеріали дисертації проілюстровано 106 рисунками, 102 таблицями та містять 11 додатків. Список використаних джерел налічує 584 найменування.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна етіологія походження процесу життєздатності підприємств: узагальнення наукових поглядів

В умовах кризового розвитку сучасної економіки зростають вимоги до менеджменту підприємств та актуалізується проблема забезпечення життєздатності організацій. Загострення конкурентної боротьби призводить до того, що підприємствам необхідно пристосовуватися до сьогодення та формувати майбутнє швидше і ефективніше конкурентів. Дослідження життєздатності підприємств, розуміння на що вони спроможні при різних умовах функціонування особливо важливе при постійній зміні та модифікації економічних відносин. Стійкий розвиток та існування підприємства у довгостроковій перспективі в більшому ступені залежить від його життєздатності.

Поняття «життєздатність» має міждисциплінарний характер. Життєздатність систем досліджують у багатьох областях (біології, фізиці, кібернетиці, економіці, психології та інших). Поняття «життєздатність» спочатку було застосовано в біології та фізиці, потім з'явилося в філософії, екології, соціальних науках. Моделі життєздатності спочатку були розроблені в техніці і прикладних науках. У.Р. Ешбі [494] дав одне з перших визначень життєздатності, точніше, здатності до виживання, як здатності системи зберігати свої характеристики в заданих межах. Особливо детально життєздатність, як наукове поняття, було розроблено в кібернетиці. У середині ХХ століття Ст. Бір побудував формалізовану модель складної життєздатної системи (VSM - Viable System Model), спираючись на закон необхідної різноманітності У. Ешбі. Термін «життєздатна система» був введений в наукову лексику Ст. Біром [508]. Це система яка виживає, залишається об'єднаною і є цілісною, гомеостатично збалансованою як внутрішньо, так і зовні і має механізми та можливості для зростання, навчання, розвитку та адаптації, які дозволяють їй ставати все більш ефективною в її середовищі.

У працях цього теоретика і практика в області дослідження операцій були розроблені концепція і інструментарій нового наукового напрямку, названого їм «моделлю життєздатної системи» (МЖС). Поняття «життєздатність» і визначає дефініцію «життєздатна» стосовно до поняття «система», а також словосполучення «життєздатна система» (ЖС), що стали активно використовуватися в кінці ХХ століття в контексті робіт з побудови моделі життєздатної системи (МЖС). Проте, аж до 90-их років поняття «життєздатність» не розглядалось окремо.

Одним з перших, його запропонував А.А. Богданов, який визначив життєздатність як динамічну стійкість в середніх умовах середовища [44]. Незважаючи на «технічний» пріоритет в дослідженнях життєздатності, більшість дослідників при формуванні цього поняття звернулися до життєздатності живих систем. Перші дослідники спиралися на уявлення про життєздатність живих систем як форми прояву їх активності і адаптивності.

Системний підхід до дослідження життєздатності систем різної природи О.С. Розумовського та М.Ю. Хазова [334] узагальнив проблеми опису життєздатності живих систем, суспільства й людини, а також гібридних систем. У загальному уявленні автори пропонували розглядати життєздатність як форму прояву активності і адаптивності систем. Умовою існування системи є її гармонійність. Усі життєздатні життєздатні системи є відносно гармонізованими та, внаслідок цього, внутрішньо відносно стабільними, несуперечливими. Тому, в ході розвитку життєздатності ступінь стійкості і надійності системи зростають, тільки якщо сама система стабільна, а середовище з нею гармонізовано. О.С. Розумовський та М.Ю. Хазов [334] визначили проблеми збереження властивостей життєздатних систем та сформулювали напрямки розвитку теорії життєздатних систем.

Великий тлумачний словник сучасної української мови трактує поняття «життєздатність» як здатність зберігати і підтримувати життя [67].

Загальні закони життєздатності живих систем були сформульовані Н.Ф. Реймерсом [337]:

1. Кількість елементів і властивостей системи, що забезпечують зростання життєздатності, не безмежне, тому системі необхідно здійснювати постійний

пошук способів підвищення індивідуальної життєздатності, стійкості і надійності елементів.

2. У рамках системи окремі недостатньо життєздатні, нестійкі або ненадійні елементи можуть утворити життєздатне, стійке і надійне ціле. «Страхування» нежиттєздатного по відношенню до певного впливу елемента життєздатним дозволяє знизити інтенсивність несприятливих впливів і не допустити зниження життєздатності системи або її загибелі. Отже, життєздатна система може складатися з елементів, що розрізняються за ступенем життєздатності.

3. Життєздатність, стійкість і надійність систем мають просторові і часові межі («локуси існування»). Локус існування системи забезпечує її життєздатність тоді, коли дозволяє їй рухатися і розвиватися в різних напрямках. Змінам піддаються кількість, якість, склад елементів, їх структура, особливості взаємодії, кооперація або конкуренція, адаптація до середовища та ін. Втрата можливості змін веде до стагнації і смерті системи.

4. Відносини середовища з системою якісно неоднорідні і можуть поділятися на три основних типи: сприятливі, несприятливі, індиферентні.

5. Підвищення життєздатності і стійкості можливо за рахунок скорочення її обсягу і зовнішніх кордонів в локусі існування, за допомогою переструктурування елементів, інтегрування їх в підсистеми, блоки, без порушення «характерної» структури і т.і.

Поступово концепція життєздатності стає більш поширеною в сферах управління системами, природними та людськими ресурсами. В економічній літературі концепція життєздатності підприємств розглянута недостатньо.

Управління життєздатністю підприємства неможливо без чіткого розуміння сутності цього поняття, що актуалізує питання узагальнення та систематизації наявних наукових підходів, уточнення сфери, змісту та умов використання цієї категорії.

Зараз існує велика кількість наукових робіт, присвячених дослідженню сутності і структури поняття «життєздатність підприємства», проте жодна з них не дозволяє однозначно виділити специфічні особливості, що забезпечують можливість його точної ідентифікації.

Проведені дослідження щодо опрацьованості проблеми життєздатності підприємства у вітчизняній і зарубіжній науці дають підставу для висновку, що на сьогодні немає єдиного підходу до визначення змісту дефініції «життєздатність підприємства». Це поняття є недостатньо обґрунтованим в економічній літературі. Основними причинами є різноманітність сфери розгляду (філософія, кібернетика, біологія, економіка та інші), складність змісту, інтерпретації, смислового навантаження його елементів. Разом з тим, в існуючих наукових працях в рамках обраної тематики, специфічні риси життєздатності підприємства розглядаються фрагментарно, несистемно. Зокрема, відсутня система категорій, що забезпечує формування логічного зв'язку понятійного апарату, що, в свою чергу, перешкоджає створенню стрункої наукової теорії життєздатності підприємства, яка з необхідною і достатньою мірою повноти описує об'єкт її вивчення і забезпечує використання життєздатності підприємства в цілях трансформації економічної системи в умовах кризи.

Відсутність системності та повноти сформованих визначень життєздатності підприємства та неузгодженість їх між собою – є основними обставинами, що перешкоджають формуванню загальної концепції життєздатності підприємства. Таким чином, існує потреба у визначенні поняття, що адекватно відображає його природу та суттєві характеристики з точки зору системного підходу.

Завданням роботи є уточнення поняття «життєздатність підприємства» на підґрунті визначення переліку ключових ознак цієї категорії. Наявні на сьогодні визначення життєздатності підприємства наведені в таблиці 1.1. Вивчення і узагальнення різних трактувань дефініції «життєздатність підприємства», що розглядаються в економічній літературі, дозволяє вважати, що більшість науковців розглядає підприємство з точки зору системи у взаємодії з зовнішнім середовищем або точки зору забезпечення ресурсами.

Вивчення і узагальнення різних трактувань дефініції «життєздатність підприємства», що розглядаються в економічній літературі, дозволяє вважати, що більшість науковців розглядає підприємство з точки зору системи у взаємодії з зовнішнім середовищем або точки зору забезпечення ресурсами.

Таблиця 1.1

Погляди вчених на поняття «життєздатність підприємства»

Автор	Авторське визначення поняття	Ключові характеристики
1	2	3
<i>3 точки зору системного підходу</i>		
С. Бір [39]	система яка виживає, залишається об'єднаною і є цілісною, гомеостатично збалансованою як внутрішньо, так і зовні і має механізми та можливості для зростання, навчання, розвитку та адаптації, які дозволяють їй ставати все більш ефективною в її середовищі	Система, що є збалансованою та має необхідні механізми та можливості
У.Р. Ешбі [494]	здатність системи зберігати свої характеристики в заданих межах; здатність керуючої системи долати зростання ентропії керованої системи	Здатність системи зберігати себе
Л.Н.Сергєєва, А.В. Бакурова та ін. [359]	система, що здатна нескінченно довго зберігати й підтримувати самостійне існування	Система зберігає себе
Ю.Г.Лисенко, В.Н. Тімохін та ін. [250]	можливість функціонування економічної системи протягом необмеженого періоду часу в умовах дії збурюючих факторів при прийнятному рівні ефективності	Можливість функціонування системи необмежений період
І.Є. Андрющенко [13]	здатність системи підтримувати функціонування (стійкість, надійність), забезпечувати розвиток (живучість, вмотивованість) шляхом постійного вдосконалення (процеси, пов'язані з удосконаленням та саморозвитком), із метою ефективного реалізації місії і бачення	Здатність системи функціонувати та вдосконалюватися
М.Г.Белопольський, І.Є. Андрющенко [35]	здатність системи підтримувати існування з метою ефективного реалізації місії й бачення через комбінацію таких властивостей системи, як адаптивність і стійкість в існуючих умовах функціонування підприємства	Здатність системи існувати через комбінацію своїх властивостей
<i>3 точки зору орієнтації на стейкхолдерів</i>		
А.Б. Альохін [6]	можливість досягати власні економічні цілі, тобто задовольняти інтереси його власників (вищого менеджменту) в довгостроковій перспективі за рахунок власних можливостей (без допомоги ззовні)	Можливість задовольняти інтереси зацікавлених сторін
<i>3 точки зору ресурсного підходу</i>		
М.С.Борисова, Д.Ю. Матузов [50]	стан організації, який досягається при найбільш ефективному використанні його стратегічних ресурсів, які дозволяють йому здійснювати стійку динаміку зростання вартості бізнесу в умовах виникнення зовнішньої і внутрішньої економічної загрози	Ефективне використання ресурсів для боротьби с загрозами
В.П. Мартиненко [238]	наявність у підприємств промисловості необхідного і достатнього потенціалу для подолання дисбалансу господарської системи та підтримування певного рівня господарської діяльності з метою уникнення збитковості	Наявність необхідного потенціалу для досягнення цілей

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Н.В. Галкіна [78]	сукупність матеріально-технічних, нематеріальних і невлених людських ресурсів, що визначають здібності суб'єктів підприємства до самоорганізації і самостійного функціонування в інноваціях	Сукупність ресурсів для функціонування в інноваціях
С.І. Савчук [348]	здатність підприємства здійснювати процес функціонування за рахунок власних ресурсів в тривалій перспективі	Здатність функціонувати за рахунок ресурсів
Д.Ю. Матузов [240]	такий стан організації, яке досягається при найбільш ефективному використанні його стратегічних ресурсів, які дозволяють йому здійснювати стійку динаміку зростання вартості бізнесу в умовах виникнення зовнішньої і внутрішньої економічної загрози	Ефективне використання ресурсів, що дозволяють зростати вартості бізнесу
<i>З точки зору взаємодії чи відносин</i>		
Г.М. Шпілевська [488]	сукупність властивостей, що забезпечують існування і розвиток підприємства в реальних умовах зовнішнього середовища, та які виявляються у взаємодії з ним	Властивості, що виявляються у взаємодії з середовищем
М.С. Борисова [49]	комплексна характеристика стану динамічної рівноваги підприємства в сукупності управлінських і виробничо-економічних відносин, що виражається за допомогою наборів ключових показників ефективності, таких як критерії і агреговані показники сталого і збалансованого функціонування в умовах благополучного і неблагополучного зовнішнього середовища	Стан рівноваги в сукупності відносин, що виражаються певними показниками
М.С. Борисова, Ю.В. Вертакова, А.М. Борисов [49]	комплексна характеристика управлінських, а також виробничо-економічних відносин, виражена ключовими показниками ефективності як критерію сталого, збалансованого функціонування організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища	Характеристика відносин, що виражена ключовими показниками
<i>З точки зору стратегічного підходу</i>		
Бондаренко В.М., Слава С.С. [48]	стратегія підприємства, яка вибирається залежно від рівня життєздатності системи та спрямована на самостійне, довготривале існування в конкретному оточенні	Вибір стратегії залежно від рівні життєздатності
Келлер С., Прайс К. [160]	здатність організації оновлюватися, коригувати свої дії і вибудовувати стратегію швидше за конкурентів, що дозволяє підтримувати видатну ефективність на тривалому відрізку часу.	Здатність формувати стратегії швидше конкурентів
<i>З точки зору еволюційного підходу</i>		
Домрачев С.В. [120]	здатність сталого та ефективного функціонування підприємства відповідно до стадії життєвого циклу	Врахування стадії життєвого циклу

Закінчення табл. 1.1

1	2	3
<i>3 точки зору конкурентного підходу</i>		
Смольнякова Н.М., Резник М.О. [365]	здатність досягати цілей розвитку на довготривалій основі за рахунок реалізації конкурентних переваг.	Здатність досягати цілей за рахунок конкурентних переваг
Малік Фр. [233]	це не просто виживання, а процвітання підприємства, збереження його життєвої сили та конкурентоспроможності	Збереження конкурентоспроможності
Лін Дж.Й. [223]	здатність підприємства без державної підтримки отримувати прийнятний нормальний прибуток в умовах відкритого вільного і конкурентного ринку	Здатність функціонувати в умовах конкурентного ринку
Благутин М., Келлер С. та ін. [42]	вміння організації координувати свою діяльність, вирішувати завдання і оновлюватися швидше, ніж це роблять конкуренти, щоб зберігати виключно високу ефективність протягом довгого часу	Здатність оновлюватися швидше ніж конкуренти
<i>3 точки зору подолання криз</i>		
Вітлінський В.В., Катуніна О.С. [69]	здатність існувати, долати кризи, адаптуватися до змін і збурень, мати рефлексію у само-ідентифікації, навчанні та потенціал збереження своєї цілісності та функціональності, можливості виконувати профільні завдання (місію), досягати мети, навіть з дещо зменшеним рівнем ефективності, за наявності та врахуванні складних типів впливу зовнішнього середовища.	Здатність існувати та адаптуватися для подолання кризи в складних умовах середовища

Думки вчених щодо термінології життєздатності розходяться, тому на сьогодні не існує загально визнаного поняття «життєздатності підприємства». Різні визначення життєздатності, як правило, не суперечать, а швидше доповнюють одне одного. У той же час кожне з них, узятє окремо, неможливо визнати достатнім. Це виражається в тому, що, характеризуючи окремі важливі ознаки життєздатності, вони обходять увагою загальнотеоретичний аспект - суть властивих їй економічних відносин.

Основна причина проведення аналізу понять життєздатності підприємства є відсутність впорядкованості та системності, а оскільки зараз це питання продовжує залишатися актуальним, воно вимагає наукового підходу.

При формуванні сутності поняття цікавим є метод категоріальний метод дворівневого тріадичного дешифрування базового поняття [332]. Сутність цього методу полягає в тому, що на першому рівні дешифрування ця категорія

розкривається трьома поняттями, які в найбільшій мірі відображають природну сутність феномена, іменованого даною категорією. На другому рівні цей процес повторюється для дешифрованих понять.

Основна причина проведення аналізу понять життєздатності підприємства є відсутність впорядкованості та системності, а оскільки зараз це питання продовжує залишатися актуальним, воно вимагає наукового підходу. При вирішенні цього завдання в роботі був застосований категоріальний метод дворівневого тріадичного дешифрування базового поняття.

Традиційно використовувані методи наукового дослідження дозволяють отримати ряд сутнісних характеристик об'єкта дослідження, але не повний і несуперечливий його опис. З цією метою пропонується використання принципово нової методології – теорії динамічних інформаційних систем (ТДІС), розробленої в роботах В.І. Разумова і В.П. Сизикова [332, 333]. У ТДІС на логіко-математичній основі доводиться, що вимога повноти опису в поєднанні з мінімумом змісту виконується за допомогою використання тріади дешифрованих категорій. Серед конкретних методів, що забезпечують повний і несуперечливий опис об'єкта дослідження, слід виділити метод дворівневого тріадичного дешифрування і метод мутацій (перестановок) понять, що дешифрують базову категорію, отриманих в результаті використання попереднього методу. Метод дворівневого тріадичного дешифрування передбачає визначення об'єкта дослідження в трьох категоріях, що найбільш повно відображають його сутність, далі кожна з похідних категорій піддається такому ж дешифруванню.

Пропонується побудувати дефініцію поняття «життєздатність підприємства» на основі використання апарату теорії динамічних інформаційних систем (ТДІС). ТДІС розроблений професором В.І. Разумовим та іншими авторами [332, 333]. Один з методів ТДІС – є метод дворівневого тріадичного дешифрування, який пропонується використовуватися в цій роботі. Вибір трьох елементів (тріади) для аналізу обґрунтований В.І. Разумовим [332] тим, що аналіз багатьох двоелементних моделей вичерпався, а введення більшої кількості елементів в моделі може призвести до їх надмірного ускладнення. У загальному вигляді тріада виступає як якесь стійке положення, а також необхідне і достатнє число компонентів, разом

забезпечують розуміння суті досліджуваного об'єкта або явища. Зараз тріадичний підхід знаходить ефективне застосування в прогнозуванні сценаріїв соціально-економічних процесів із застосуванням схемотехник. Дворівневе тріадичне дешифрування дозволяє отримати вичерпний опис даної категорії. Тріадичний метод, розвинений на базі ТДІС, передбачає відображення категорії, яку шукають, у трьох інших, що репрезентують її вичерпно.

Цей метод доцільно використовувати для об'єктів, де проявляються надмірність інформації, полісценарність розвитку, міждисциплінарність підходів до вивчення [333]. За допомогою методу дворівневого тріадичного дешифрування, звернувшись, перш за все, до наявних робіт в даній області.

В рамках реалізації цих процедур були використані принципи формальної логіки і універсальна ідея тріадичності у вигляді одного з додатків до теорії динамічних інформаційних систем – дворівневого дешифрування базової категорії.

При визначенні поняття «життєздатність» потрібно враховувати той факт, що з точки зору лінгвістичного аналізу ця дефініція є складною лексичною одиницею, що складається з двох основ «життя» та «здатність». Отже, для визначення поняття про здатність до життя необхідне розуміння того, що таке «життя». Одним із тлумачень поняття «життя» є «сукупність явищ, що характеризують існування, визначають розвиток чого-небудь» [67]. Тому, в загальному вигляді, поняття життєздатність можливо трактувати як здатність забезпечити існування та розвиток.

Онтологічні основи життєздатності підприємства можна представити у вигляді тріадичної схеми взаємопов'язаних між собою базових категорій: 0 – комплексна взаємодія (елементи) («що»), 1 – комплексні здатності (процеси) («як»), 2 – комплексні результати («навіщо»). При цьому логіка взаємозв'язку цих категорій може трактуватися наступним чином: застосування здатностей підприємства («як») на елементах, що взаємодіють між собою, («що») має бути спрямоване на досягнення якісних і кількісних результатів («навіщо»). Ці логічні взаємозв'язки базових категорій (що - як - навіщо) є важливою відмінністю і перевагою використання ТДІС як методології конструювання областей наукових досліджень, так як відразу формують основу для визначення цілей і завдань

наукового дослідження і дозволяють відсівати морфологічну нісенітницю або виключати занадто складні логічні комбінації з безлічі елементів об'єкта дослідження. Принцип тріадичності забезпечує необхідний і достатній категоріальний базис, який дозволяє в повному обсязі розгорнути адекватну даній роботі ДІС.

Виділимо наступну первинну категоріальну тріаду і обґрунтуємо склад її елементів:

1. Комплексна здатність. З погляду словотворення «здатність» походить від слова «здатний» – який може, вміє здійснювати, виконувати, робити що-небудь, поводити себе певним чином [67, с. 360]. Тобто це властивість підприємства здійснювати, виконувати, робити що-небудь, в цьому випадку зберігати та підтримувати своє життя. Є джерелом створення нових знань, а також їх використання, трансформації. В основі життєздатності живого організму лежать механізми пристосування та самозбереження. Більшість вчених виокремила дві взаємопов'язані складові забезпечення життєздатності підприємств: функціонування та розвиток [11, 128, 357]. Згідно з аналогією підприємства з живим організмом, основними здатностями пропонується визначити процеси функціонування, адаптації та розвитку. Життєздатні організації не просто вчать адаптуватися до поточної ситуації або вирішувати нагальні проблеми - вони розвивають вміння освоювати нове і безперервно розвиваються самі, саме в цьому і полягає вирішальна конкурентна перевага.

Процес функціонування підприємства в загальному вигляді включає в себе як підпроцеси процеси виробництва продукції в широкому сенсі; процеси забезпечення простого відтворення – процеси, спрямовані на підтримку стану виробничого апарату і персоналу підприємства і забезпечують можливість повторення чергового циклу виробництва в незмінному (з позиції якісних характеристик процесу) вигляді; процеси трансформації, що забезпечують можливість повторення виробничого циклу в цілеспрямовано зміненому вигляді [486]. При цьому автор вважає, що всі зазначені процеси включають як складові й відповідні процеси управління.

Із загальносистемних позицій всю різноманітність форм адаптації систем поділяють на два класи: параметричну і структурну адаптацію. Параметрична адаптація передбачає коригування (керованих) параметрів системи, процесу її функціонування. Структурна адаптація реалізується через зміну структури (пристрої) системи [486]. Адаптивність системи підприємства може набувати дуальний характер в тому сенсі, що керуючі впливи служать засобом як зміни власної поведінки системи, так і модифікації зовнішнього середовища.

Процес розвитку підприємства – це цілеспрямовано організований процес переходу підприємства в якісно новий стан, що характеризується більш високим рівнем життєздатності [487].

2. Комплексна взаємодія. Будь-який організм за час життя взаємодіє з навколишнім середовищем, без цієї взаємодії неможливо саме життя, адаптація, розвиток, тому взаємодія – є основою появи життя, без взаємодії життєздатність неможлива. Живе – це взаємодія різноманітних елементів. В результаті такої взаємодії утворюється складна системна цілісність. С. Бір [509, с. 4] визначає термін «життєздатність», посилаючись на Оксфордський англійський словник, як «здатний підтримувати окреме існування» і пояснює: «Організація життєздатна, якщо вона може вижити в певному середовищі. Бо хоча її існування є окремим, так що вона користується якоюсь самостійністю, але не може вижити у вакуумі». Тобто взаємодія може бути визначена як інструмент, за допомогою якого підприємство забезпечує життєздатність. Основними елементами взаємодії є внутрішнє середовище підприємства, його зовнішнє середовище та час. Підприємство, внутрішнє середовище якого представлене у вигляді елементів його системи управління. Розглядаємо соціально-економічну систему як стійку в часі і в просторі частину навколишнього світу, що володіє властивостями зовнішньої цілісності і внутрішнього різноманіття. Підприємство як відкрита економічна система перебуває під постійним впливом зовнішніх факторів, які зумовлюють потребу розробки ефективних механізмів управлінського реагування на них. Здатність адаптації бізнесу до зовнішнього середовища, якому властиво перебувати в рухомому, недетермінованому, складному стані з наявністю заплутаних

взаємопов'язаних явищ, позначається в його умінні вибудувувати і формувати різного роду інтеграційні утворення.

«Життя» соціально-економічної системи підприємства забезпечується результатами праці людини. Тому матеріально-практичний сенс життєздатності підприємства полягає в здатності його органів управління підтримувати виробництво (бізнес) в стані стабільного або прогресуючого функціонування, а в кризових умовах – не допустити припинення виробництва.

3. Комплексні результати. Вони являють собою результат функціонування підприємства. Критерій ефективності – це відношення результату до ресурсів, на яких він був отриманий. Бути більш ефективним - це значить отримувати більший результат на тих же ресурсах, або отримувати такий же результат на менших ресурсах. Ключовою умовою життєздатності сталого позитивного тренду розвитку є позитивна динаміка ефективності підприємства. Вживають і розвиваються на ринку більш ефективні організації.

Далі з метою формування другого рівня дешифрування необхідно виділити ще один комплекс категорій, що забезпечує дешифрування категорій першого рівня (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Дворівневе тріадичне дешифрування поняття «життєздатність підприємства»

Джерело: розроблено автором

Кожне з понять першого рівня, в свою чергу, розкривається трьома поняттями другого рівня деталізації:

[0] Комплексна взаємодія формується елементами: [0,0] внутрішнє середовище підприємства, [0,1] зовнішнє середовище, [0,2] час.

[1] Комплексна здатність розкривається за допомогою представлення її як: [1,0] здатність до функціонування, [1,1] здатність до адаптації, [1,2] здатність до розвитку.

[2] Комплексні результати містять в собі: [2,0] ефективність, [2,1] результативність, [2,2] конкурентоспроможність.

Узагальнення трьох ієрархічно структурованих понять дозволяє сформулювати таку дефініцію життєздатності підприємства:

Життєздатність підприємства – це здатність підприємства здійснювати процес функціонування, адаптації та розвитку за допомогою сукупності різних управлінських інструментів та механізмів динамічної взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства протягом необмеженого періоду для досягнення ефективності, результативності та конкурентоспроможності.

Використання методу дворівневого тріадичного дешифрування базової категорії дозволило систематизувати наявні фактори і виділити такі об'єктивні основи, як «комплексна здатність», «комплексна взаємодія», «комплексний результат». Розробка тріади основних частин поняття «життєздатність підприємства» дозволила розширити дане поняття за рахунок введення елемента «комплексна взаємодія», що більшість авторів в досліджуваній літературі не розглядали. Також було систематизовано уявлення про основні здатності та результати підприємства при управлінні життєздатністю підприємством.

Таким чином, проведено логічний аналіз в даній області і розроблено визначення поняття «життєздатність підприємства» за допомогою категоріального методу дворівневого тріадичного дешифрування базового поняття. Авторське визначення володіє наявністю такої специфічної особливості, як системність, яка дозволить глибоко осмислити сутність даного феномена і допоможе обрати напрямки підвищення життєздатності на підприємстві.

Розгляд будь-якого підприємства через його подібність до живого організму притаманно холістичному підходу. Автори [299] наголошують на тому, що «з кожним роком набуває актуалізації холістичний (цілісний) підхід, який орієнтується на системний характер того чи іншого явища, для нього ціле має значно більше значення ніж проста сума його складових. Цей підхід приділяє багато уваги взаємозв'язкам та взаємодії між частинами цілого у вигляді системи».

Відповідно до холістичної парадигми, світ інтерпретується як система. Ключові поняття, що розкривають цілісність системи: світ як система, що включає в себе локальні, регіональні і глобальні підсистеми; світ як інтегрована система; світ як жива система, що самоорганізується; світ як система, що розвивається [381].

Е. Шварц [572] розглянув систему з точки зору холістичного підходу та визначив три нероздільні первинні категорії, присутні у всіх системах: об'єкти, відносини та ціле. Ці три види початкових інгредієнтів перебувають на рівних умовах – зокрема відносини, такі ж «реальні», як і об'єкти. Тобто автор вважає, що мінімальна система складається з тріади, яка представляє собою два взаємодіючих компоненти і одне ціле, що має привілейований онтологічний статус. Таким чином, при розгляді життєздатного підприємства як системи, потрібно приділяти увагу не тільки складовим елементам системи, а й взаємодіям між ними.

Розглянемо життєздатність з точки зору холістичного підходу. Життєздатність це явище багаторівневе та багатоаспектне. Життєздатність розглядається як мета-теорія, яка об'єднує і / або включає в себе, в тому числі, різні теорії полів, а також філософію, фізику, психологію, ... екологію, соціологію, антропологію [242].

Т.А. Лех [222] наголошує, що основна увага зосереджена на розумінні суті життєздатності, яка розкривається в двох аспектах: адаптивності системи до зовнішніх умов функціонування; здатності системи до функціонування і розвитку.

Тобто особливу увагу потрібно приділяти як зовнішньому, так і внутрішньому середовищу підприємства.

А.М. Вергун та І.О. Тарасенко [68] зробили висновок, що реалізація концепції сталого розвитку повинна відбуватися на таких рівнях: глобальному, національному, регіональному, галузевому та на рівні суб'єктів господарювання.

Ці ж рівні можливо розглядати й при управлінні життєздатністю, як системним явищем, але потрібно враховувати ще рівень людини, яка є складовою частиною суспільства і підприємств, та рушійною силою всіх процесів.

Залежно від рівня формування пропонується поділяти життєздатність на міжнародний, національний, регіональний рівні, а також рівні галузі, підприємств та людини, які є сукупністю загальної системи. Так, життєздатність людини не може розвиватися без заходів її підтримання з боку підприємств, держави та міжнародної спільноти. В свою чергу, без життєздатних людей та підприємств не можливий розвиток регіону, держави і світу в цілому. Це дозволяє підходити комплексно до розвитку життєздатності світу, країн, підприємств, галузей та людей. Взаємозв'язок рівнів життєздатності як системної категорії на засадах холістичного підходу наведено на рис. 1.2. Запропонована ієрархізація рівнів життєздатності створює підстави для пропонування нового підходу щодо термінологічного трактування життєздатності як системного явища, що ґрунтується на виділенні різних ієрархічних рівнів життєздатності: міжнародного, національного, галузевого, суб'єктів господарювання та людини. Сукупність цих рівнів формує загальну систему життєздатності з урахуванням взаємодії та взаємопроникнення всіх рівнів.

Так, автори Прохорова В.В. та Чобіток В.І. [329] визначають, що холістична позиція в управлінні підприємствами полягає в пріоритетному розгляді цілого з точки зору виникнення в системі при взаємодії елементів нових якостей або цілісних властивостей, відсутніх у складових, що складають систему. Життєздатність підприємств формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, основою якої є взаємодія елементів загальної системи між собою.

На основі проведених досліджень зроблено висновок, що в законодавстві України, зокрема в сфері автомобільного транспорту, не існує окремого поняття життєздатності, а найбільш близькою категорією, що розглядається, є сталий розвиток.

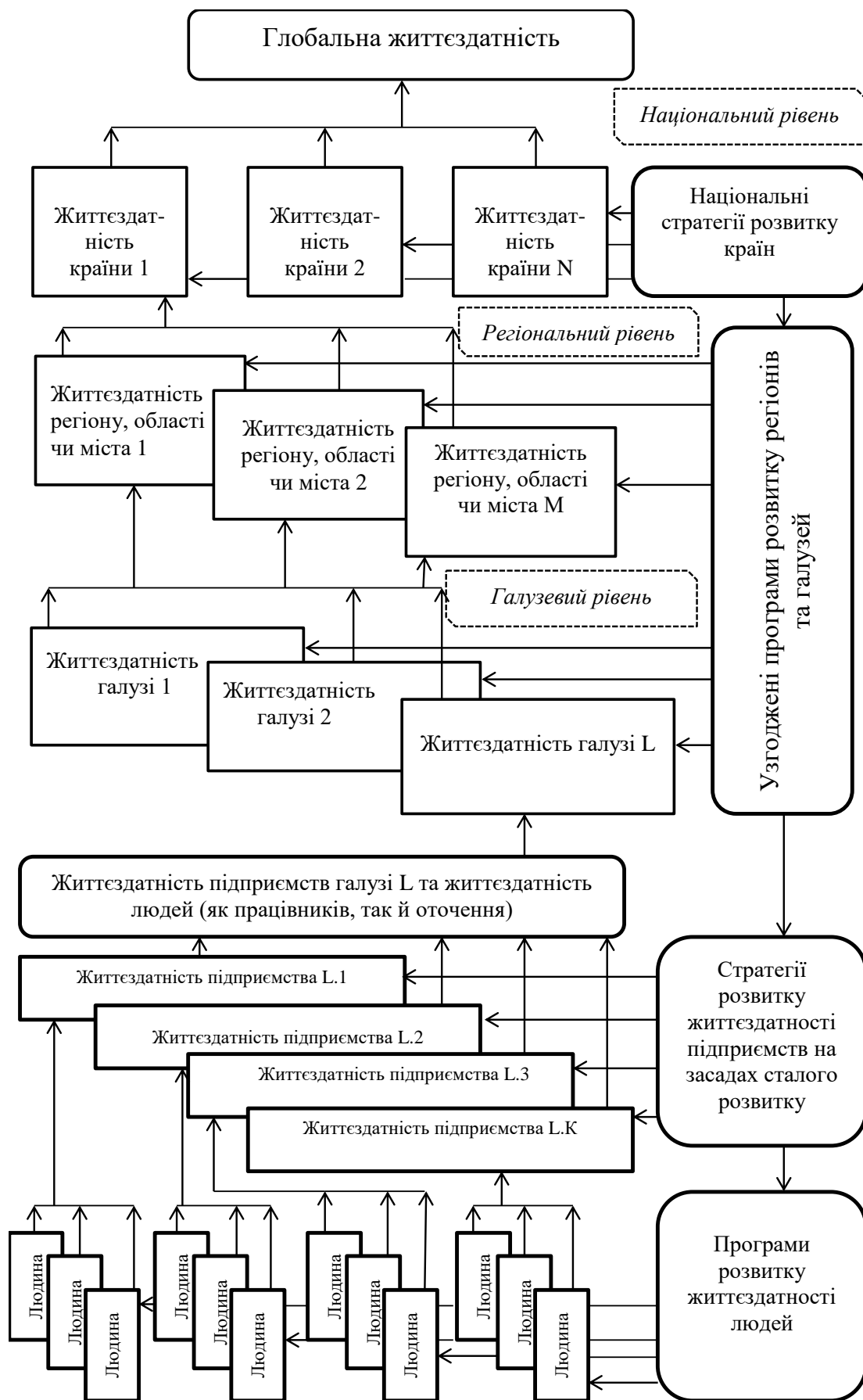


Рис. 1.2. Взаємозв'язок рівнів життєздатності як системної категорії на засадах холістичного підходу

Джерело: розроблено автором

Міжнародні транспортні організації відіграють важливу роль в справі спрощення процедур торгівлі, бо, по-перше, вони представляють своїх членів на переговорах з питань спрощення процедур торгівлі, а по-друге, часто активно сприяють реалізації заходів щодо спрощення процедур торгівлі та застосуванню різноманітних інструментів і рішень в області спрощення процедур торгівлі в країнах-учасниках. Міжнародні організації з автомобільного транспорту і автомобільних доріг представлені Міжнародним союзом автомобільного транспорту (МСАТ-IRU), Міжнародною автомобільною асоціацією (ФІА-FIA), Міжнародною автодорожньою федерацією, Міжнародним союзом водіїв вантажівок далекого прямування і відповідних транспортних засобів, Європейською конференцією міністрів транспорту (ЄКМТ-ЕСМТ) і деякими іншими. Сфера їх повноважень пов'язана з вирішенням питань про уніфікацію правил дорожнього руху, про розробку та впровадження єдиних форм автотранспортних документів, уніфікованого регулювання відповідальності сторін при перевезеннях пасажирів, багажу, вантажів.

Транспортні зв'язки як один з визначальних факторів ефективного функціонування економіки відіграють важливу роль в активізації міжрегіонального співробітництва. Інтеграція суб'єктів господарювання приводить до зростання товарообмінних операцій між ними, збільшує навантаження на транспортну галузь. Є.Г. Єфімова [127] вважає транспорт ключовим фактором формування економічного і соціального простору, так як транспортна інфраструктура комплексно впливає на економічний розвиток регіонів, як на макрорівні, так і на рівні окремих підприємств. У свою чергу, розвиток регіональної економіки стає рушійною силою збільшення попиту на транспортні послуги з переміщення вантажів і пасажирів. Розвиток транспортної інфраструктури призводить до зниження транспортної складової в собівартості товару, нівелює економічні диспропорції між регіонами, підвищує рівень конкурентоспроможності на нових ринках, стимулює міграцію трудових ресурсів, скорочує вартість проходження вантажів в рамках логістичних ланцюгів.

На рис. 1.3 наведено підхід до життєздатності як до комплексної категорії та системного явища, що має різні рівні, залежно від специфіки розгляду.



Рис. 1.3. Розгляд життєздатності як системного явища в транспортній галузі

Джерело: розроблено автором

Таким чином, до підтримання життєздатності підприємств автомобільного транспорту потрібно підходити комплексно, тобто зосереджуватись не тільки на підприємстві, а й привертати увагу як до міжнародного, національного, регіонального та галузевого рівнів, так і до рівня забезпечення життєздатності окремих людей, що працюють на підприємствах галузі або користуються послугами АТП.

Для досягнення поставлених цілей і завдань діяльності підприємства для підтримання своєї життєздатності необхідний активний вплив на хід подій, тобто необхідне управління. Більша частина літератури щодо формування життєздатності підприємств [9, 10, 11, 12, 13, 39, 42, 47, 48, 50, 54, 78, 80, 128, 159, 160, 238, 240, 241, 250, 359, 259, 262, 357, 506, 510] являє собою розрізнені набори відомостей про категорії та інструменти управління, викладені за предметно-функціональним принципом. Аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури показав, що трактуванню поняттю «управління життєздатністю підприємства» в сучасній економічній науці приділено замало уваги.

Управління – це складне і багатогранне поняття, для визначення якого застосовуються різні підходи. Управління може бути розглянуте в статичі – як структура, і в динаміці – як процес.

Управління – це цілеспрямований постійний процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, спрямований на зміну стану об'єкта та / або суб'єктів (в тому числі і себе) за заздалегідь продуманим планом [484].

Один з відомих вчених в галузі управління Пітер Ф. Друкер подає таке пояснення даного поняття: «Управління – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу. Управління як таке, є і стимулюючим елементом соціальних змін, і прикладом значних соціальних змін» [122].

У загальному вигляді управління розуміється як процес вироблення і реалізації цілеспрямованих впливів на будь-який об'єкт в інтересах досягнення визначених результатів, тобто заздалегідь наміченої та усвідомленої мети на підставі інформації про об'єкт управління та зовнішнє середовище. Якщо управління розглядається як процес, тоді механізмом, що забезпечує цей процес,

буде система управління. У даному випадку як об'єкт управління розглядається процес життєздатної діяльності і, отже, вимагає формулювання поняття «управління життєздатністю підприємства».

В науковій літературі управління розглядається як діяльність та як процес, але враховуючи, що діяльність є складною сукупністю процесів, об'єднаних загальною спрямованістю на досягнення певного результату, то пропонується розглядати управління з точки зору комплексної діяльності.

Для формулювання поняття «управління життєздатністю підприємства», виділимо наступну первинну категоріальну тріаду і обґрунтуємо склад її елементів:

1. Комплексна діяльність. Управління являє собою усвідомлену цілеспрямовану діяльність суб'єкту управління, що здійснює систематичні, планомірні впливи на об'єкт управління.

2. Комплексні впливи. В системі управління підприємства суб'єкт впливає на об'єкт, а способом впливу – є методи управління. Управління реалізується за допомогою виконуваних функцій управління (аналіз, оцінка, планування, контроль, облік, координування, регулювання і т.п.), а також технологій управління, які представляють собою процеси і способи для реалізації функцій.

3. Комплексна життєздатність. Управлінська діяльність спрямована на посилення життєздатності підприємства. Результатом розробки і реалізації цілеспрямованих управлінських впливів в системі управління підприємства – є забезпечення підтримки системи в заданому стані і (або) її поліпшення, чи переведення в новий більш життєздатний стан.

Далі з метою формування другого рівня дешифрування виділено ще один комплекс категорій, що забезпечує дешифрування категорій першого рівня (рис. 1.4).

Кожне з понять першого рівня, в свою чергу, розкривається трьома поняттями другого рівня деталізації:

[0] Комплексна діяльність формується елементами: [0,0] цілеспрямованість, [0,1] систематичність, [0,2] планомірність.

[1] Комплексні впливи розкриваються за допомогою представлення їх як: [1,0] технології управління, [1,1] функції управління, [1,2] методи управління.

[2] Комплексні результати містять в собі: [2,0] поліпшення функціонування підприємства, [2,1] підтримання стану функціонування підприємства, [2,2] перехід до нового стану функціонування підприємства.



Рис. 1.4. Дворівневе тріадичне дешифрування поняття «управління життєздатністю підприємства»

Джерело: розроблено автором

Узагальнення трьох ієрархічно структурованих понять дозволяє сформулювати поняття «управління життєздатністю підприємства».

Під управлінням життєздатністю підприємства пропонується розуміти систематичну, цілеспрямовану, планомірну діяльність з посилення життєздатності підприємства за допомогою сукупності впливів на основі розробки і реалізації різних управлінських функцій, технологій та методів, спрямованих на підтримання, поліпшення або перехід до нового стану його функціонування.

Дефініції, отримані в результаті застосування методу дворівневого тріадичного дешифрування базового поняття «життєздатність підприємства» та «управління життєздатністю підприємства», що дозволяє більш повно і точно визначити природу дефініцій. Цей метод конструювання дефініцій може бути застосований до будь-яких економічних категорій і понять, що дозволить уточнити їх зміст, спираючись не тільки на результати логічного аналізу та описів об'єктів,

процесів і явищ, а й на глибинне теоретичне їх осмислення. Запропоновані визначення володіють наявністю такої специфічної особливості, як системність, що дозволяє глибоко осмислити сутність понять і дає можливість доповнити етимологічно-семантичну складову теоретико-методологічних засад управління життєздатністю підприємств.

Після визначення поняття управління життєздатністю підприємства, необхідно сформулювати систему управління життєздатним підприємством. Проголосивши своїм принципом орієнтацію на досягнення високої життєздатності, підприємство повинне підпорядкувати цьому всю свою систему управління.

1.2. Формування життєздатної багаторівневої моделі підприємства з урахуванням впливу соціально – економічного середовища

Сучасний стан економіки України має високий ступінь динамізму і невизначеності, що негативно позначається на ефективності діяльності вітчизняних підприємств, у тому числі і підприємств автомобільного транспорту. Складність економічних відносин і вплив зовнішнього середовища АТП ставлять перед управлінцями ряд завдань. Вирішення цих завдань вимагає розробки нових, більш досконалих методів управління, які дозволяють враховувати обмеженість ресурсів, застарілу технологічну базу і вимоги ринку автотранспортних послуг. Для цього, насамперед, необхідно розробити такі методи і моделі управління АТП, які дозволять розвивати підприємство відповідно до його можливостей і потребам. Тому виникає необхідність формування такої системи управління АТП, яка здатна нескінченно довго зберігати і підтримувати самостійне існування, може адаптуватися до змін навколишнього середовища та задовольняти вимогам виживання, тобто життєздатної системи управління підприємством.

Автори Scott Keller and Colin Price згідно з проведеними дослідженнями, зробили висновок, що принаймні 50% успіху організації в довгостроковій перспективі забезпечується життєздатністю бізнесу [548]. Проблема забезпечення життєздатності підприємств актуальна для підприємств, що працюють в умовах суттєвої мінливості економічного середовища.

Підприємство в процесі свого функціонування взаємодіє з цілою низкою стейкхолдерів, в процесі взаємовідносин з кожним з них виникають суперечливі економічні інтереси. Для узгодження інтересів суб'єктів ринку необхідно розуміння взаємодії їх інтересів, зокрема у площині економічних та нормативно-правових аспектів цього процесу. Таким чином, забезпечення життєздатності підприємств залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх факторів, що зумовлює необхідність використання системного підходу в дослідженні характеру їх впливу. Системний підхід дозволяє не тільки виявляти критичні фактори, які впливають на життєздатність підприємств, а й формувати відповідну стратегію управління їх розвитком [503]. Для забезпечення життєздатності підприємств необхідно ефективне управління, і особливе значення тут набувають нові інструменти і методи, що враховують економічно-правові аспекти функціонування організації.

Вивчення життєздатності систем почалось у другій половині ХХ століття. Автором одного з перших визначень поняття життєздатності, а точніше здатності до виживання, став У.Р. Ешбі, який намагався його формалізувати [502]. Спираючись на закон «необхідної різноманітності» У.Р. Ешбі, С. Бір запропонував формалізовану модель життєздатної системи (VSM - Viable System Model) [508, 511, 510]. Життєздатна система – це будь-яка система влаштована так, щоб забезпечувати потреби у виживанні в умовах нестійкого мінливого оточення. Питанням забезпечення життєздатності підприємства, як соціально-економічної системи, присвячена значна кількість робіт вчених [427, 503, 542, 565, 578].

Традиційно діяльність підприємства розглядають через організаційну структуру управління. На основі аналізу робіт М. Хаммера, Дж. Чампі, Т.В. Бойделла, А.В. Беклемишева [33, 45, 455] можна зробити висновок, що в даний час для підприємств традиційний функціональний підхід до управління, заснований на ієрархічній організаційній структурі управління, який полягає в розподілі функцій між підрозділами. Недоліками такого підходу є: складність пов'язання окремих завдань в технологію виробництва товарів або послуг; відсутність загального бачення результатів своєї роботи у виконавців певних функцій; складність взаємодії між виконавцями суміжних функцій; відсутність відповідальності за кінцеві результати роботи підприємства; конфлікти інтересів між різними

підрозділами; відсутність орієнтації на клієнта і високі накладні витрати. Це вимагає розробки системи управління підприємством на основі застосування не тільки функціонального, але й інших підходів до управління.

Одним з найбільш ефективних підходів до побудови системи управління підприємством є концепція життєздатної системи Стаффорда Біра [38]. С. Бір описав модель життєздатної системи у вигляді нейрокібернетичної моделі, прототипом якої стала архітектура центральної нервової системи людини, де в звичайному стані йде автономна робота підрозділів і лише в екстремальних обставинах включається «диктатура центру». Доцільність пропонованої моделі С. Бір доводив, ґрунтуючись на елементарних законах і принципах кібернетики.

Однак, незважаючи на поширеність даного підходу [54, 250, 253, 306, 368], слід зазначити, що концепція життєздатних систем абстрагована від практичної діяльності конкретних підприємств, що істотно ускладнює її застосування.

В умовах динамічності зовнішнього середовища особливу увагу необхідно приділяти побудові життєздатної системи управління автотранспортним підприємством, що самоорганізується. Ускладнення управлінських функцій і завдань, демократизація відносин, доступність інформації, наукомісткі технології та швидкість технологічних змін виявляють недоліки ієрархічних структур. Їм не вистачає динамічності і нерівноважності – основних ознак самоорганізації. Час реагування на зміни виявляється більшим, ніж час прояву наслідків цих змін і інтервал між черговими змінами. Уповільнена реакція – загибель будь-якого організму і будь-якої організації.

У типовій ієрархічній системі завдання розбивається на безліч дрібних складових, по окремим фахівцям, які вирішують їх у відриві від всієї задачі, а управлінський персонал вищої ланки потім зістиковує і оцінює внесок кожного. Завдання, права та обов'язки всіх учасників визначені і відомі, взаємодія передбачена лише по вертикалі. Модель життєздатної системи С. Біра [38] – компромісний варіант. Однак, у класичній концепції життєздатних систем є ряд недоліків: розподіл функцій управління між підсистемами економічних суб'єктів не відповідає організаційній структурі реальних підприємств; система інформаційних потоків підприємства не може повністю відповідати

інформаційним каналам людської нервової системи; використання функціонального підходу не відповідає тенденціям досліджень в галузі розвитку підприємств, оскільки в економічно розвинених країнах процесний і системний підходи до менеджменту є домінуючими. Тому при формуванні моделі управління АТП на основі концепції життєздатних систем, доцільно виходити з основних бізнес-процесів підприємства, тобто використовувати процесний менеджмент.

Повноцінна реалізація процесного підходу різко підвищує поріг стійкості системи менеджменту і дозволяє з повною віддачою використовувати виробничий потенціал. При цьому зростає не тільки реальна виробнича потужність, але і конкурентоспроможність послуг АТП. Дослідження моделей організаційних структур, заснованих на процесах, свідчать, що для них стаціонарним станом є повна стійкість управління, заснована на активній адаптації до умов зовнішнього середовища. Процесна система менеджменту прагне до цього стану з будь-яких своїх вихідних станів.

Велику перспективу має подальший розвиток і використання кібернетичної моделі фірми Стаффорда Біра (VSM - viable system model), описану ним у книзі «Мозок фірми» [38]. Модель життєздатної системи складається з трьох груп елементів: операційних елементів, метасистем і середовища. Операційний елемент і метасистема були розділені автором на п'ять взаємодіючих систем. Для того щоб бути життєздатною, фірма, як і живий організм, потребує п'яти рівнів (підсистем) управління, що можуть бути відображені як аспекти організаційної структури. Кожен рівень має договірні повноваження про свою автономність і працює в межах своєї компетенції. Потік інформації йде знизу вгору, поступово фільтруючи зайві подробиці. Рівні управління включаються залежно від необхідності. Якщо який-небудь рівень управління заходить в глухий кут і не знаходить вирішення, то в роботу включається верхній рівень.

При моделюванні життєздатної системи і відображенні її цілісності використовують в основному графічний метод, який дозволяє більш наочно представити модель (рис. 1.5).

На рисунку представлені три елементи – середовище, операційний елемент та метасистема, а також різні зв'язки (взаємодії) між ними.

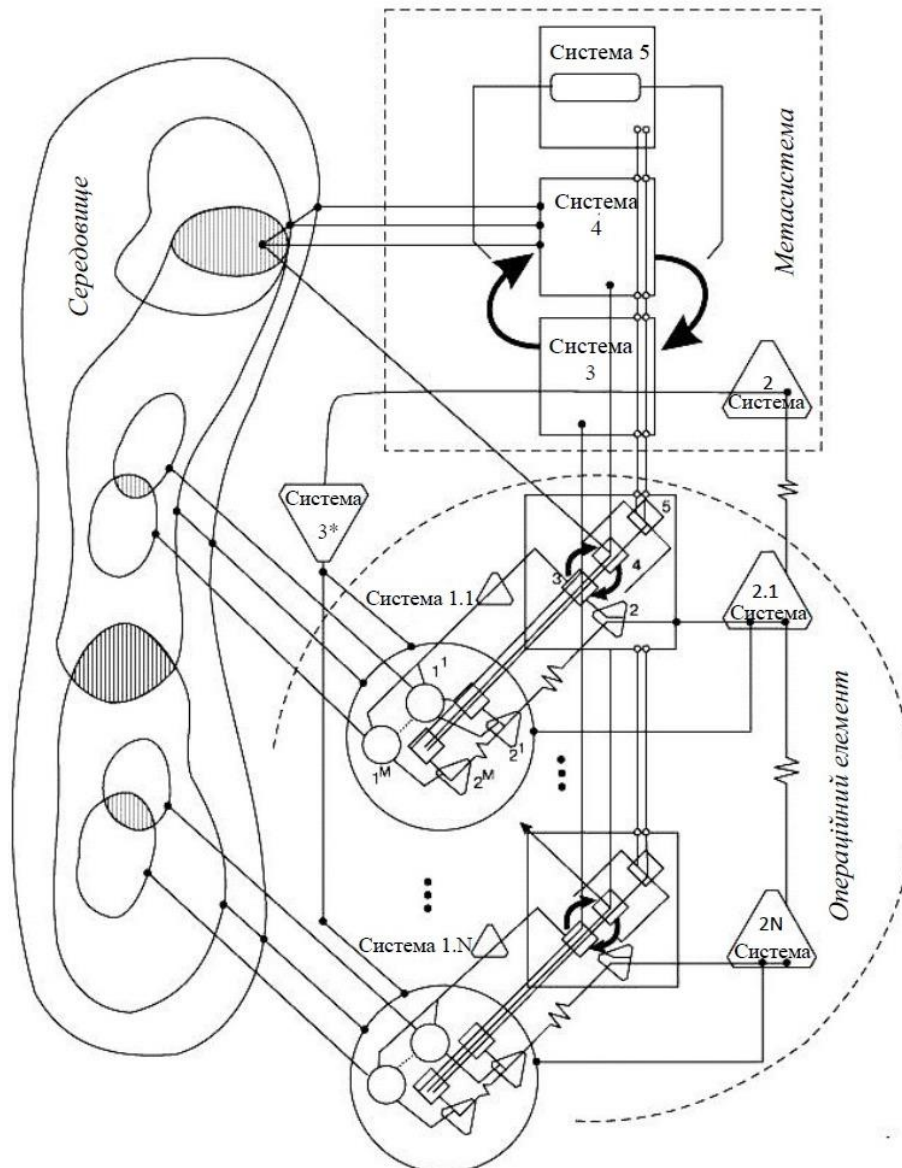


Рис. 1.5. Модель життєздатної системи управління фірмою [457]

Система 1 в моделі життєздатної системи забезпечує декілька основних видів діяльності (1.1, ..., 1.N) та покликана керувати підрозділом у відповідь на планові директиви і вказівки, що надходять згори, реагувати на прямі вимоги зовнішнього світу по відношенню до неї і бути готовою задовольняти потреби сусідніх підрозділів.

Системи 2 – 5 формують так звану метасистему. Вони не життєздатні самі по собі, не є центрами формування доданої вартості і не складають самостійну організацію. Це елементи структури, які призначені для збереження організації, для її саморегуляції при змінах зовнішніх обставин (зовнішнього середовища) і внутрішньої ситуації (технологічних операцій).

Система 2 – це система, що підводить проміжні підсумки всіх систем 1. Вона бере участь у роботі систем 1 і 3 та є інтерфейсом, який відповідає за ув'язку робіт центрів регулювання підрозділів і центру регулювання підприємства.

Система 3 відноситься вже до вищого управління, і її взаємодія з системами 1 пов'язана з розумінням підпорядкованої ролі підрозділів, з правом керівництва обмежувати автономію підрозділів з метою синергізму. Система 3 роз'яснює політику верхнього рівня, координує розподіл зусиль і ресурсів між підрозділами, проводить ревізії, загалом, підтримуючи стабільність автономної роботи підрозділів. Система 4 забезпечує передачу вниз вольових вимог вищого керівництва, а також включає канали для пересилання вгору інформації, необхідної для управління всією фірмою. Через неї також проходять дані про стан навколишнього середовища. Ця система, перш за все, відповідає за ефективне планування діяльності підприємства.

Система 5 – механізм для розробки політики та прийняття рішень (ним володіє вище керівництво організації), призначений для управління як внутрішніми, так і зовнішніми подіями.

Вертикальні інформаційні канали на рис. 1.5, реалізуючи корпоративне зчеплення, повинні справлятися з різноманітністю середовища та операцій, при цьому блок аудиту «Система 3*» покликаний покривати можливий дисбаланс управлінської різноманітності та різноманітності технологічних операцій і середовища.

У широкому сенсі системи 1 – 3 пов'язані з тактичною та оперативною діяльністю організації (стосовно бізнес-структур – поточною виробничо-комерційною діяльністю), а система 4 відповідальна за стратегічну відповідь на вплив зовнішніх загроз із навколишнього середовища. Система 5 відповідає за рівновагу між поточною діяльністю і стратегією майбутнього розвитку, формуючи директивні вказівки, які забезпечують життєздатність організації. З рисунку можна помітити, що: операції – це те ж саме, що і система 1; метасистема складається з систем 2, 3, 4 і 5; система 4 взаємодіє з навколишнім зовнішнім середовищем, тобто займається аналізом дій і прогнозуванням; системи 2 і 3 взаємодіють з внутрішнім середовищем (операціями).

Завдання метасистеми полягає в забезпеченні згуртованості та єдності, стабільності, оптимізації, плануванні майбутнього, адаптації до змінного середовища. На рис. 1.5 можна бачити, що великий операційний елемент також має структуру, схожу на вихідну і представлену декількома меншими операційними елементами. Очевидно, що вкладені операційні модулі (операції) нагадують за своєю структурою головну операцію, в яку вони включені. Це ілюструє принцип рекурсії, який є однією з ключових концепцій VSM. Він застосовується на всіх рівнях VSM, де операції складаються з більш дрібних життєздатних систем і включені у велику життєздатну систему. VSM передбачає організацію низки операційних модулів і метасистем, об'єднаних для спільної роботи як інтегрованого, гармонійного цілого.

До того ж до підсистем, які складають перший рівень рекурсії, у моделі подано зовнішнє середовище. Його наявність показує у моделі зону дії системи, без якої не можна врахувати базу взаємодій всередині організації.

Використання функціонального підходу є однією з причин, що зумовлюють складність застосування концепції життєздатних систем на реальних підприємствах, оскільки організаційна структура може на різних підприємствах розрізнятися як по розподілу функцій між підрозділами, так і за складом підрозділів. Деякі дослідники вже використовували процесний підхід для побудови моделі життєздатної системи для певних напрямів діяльності різних організацій [97, 108, 377]. Тому для адаптивного управління АТП пропонується використовувати процесний підхід, який являє собою погляд на підприємство як на пов'язану безліч бізнес-процесів, які згруповані за основними сферами діяльності [51, 195].

Розглянемо більш докладно основні бізнес-процеси автотранспортного підприємства з точки зору адаптивного управління. Детальна класифікація бізнес-процесів підприємства має наступний вигляд: основні процеси; супутні (додаткові) процеси; допоміжні процеси; забезпечувальні процеси; процеси управління та розвитку.

Основними бізнес-процесами є процеси, що мають на меті виробництво товару чи надання послуги, які є цільовими об'єктами функціонування

підприємства і забезпечують отримання доходу. Для автотранспортного підприємства основним видом діяльності є виконання перевезень.

Супутні процеси – процеси, спрямовані на надання послуги чи виробництво товару, які є результатами супутньої основному виробництву виробничої діяльності, а також дають можливість отримання доходу. Так, для автотранспортного підприємства навантажувально-розвантажувальні операції, ремонт на власній ремонтній базі стороннього транспорту, експедирування вантажів є супутніми процесами.

Допоміжні бізнес-процеси – процеси, головною метою яких є забезпечення виконання основних бізнес-процесів і підтримка їх характерних особливостей. Так, для АТП допоміжним бізнес-процесом є процес технічного обслуговування і ремонту рухомого складу.

Забезпечувальні бізнес-процеси – це процеси, основна функція яких полягає у задоволенні життєзабезпечення всіх інших бізнес-процесів, та спрямовані на підтримку їх узагальнених рис. На підприємствах це процес кадрового забезпечення, фінансового забезпечення діяльності, процес інженерно-технічного забезпечення, забезпечення енерго- та матеріальними ресурсами тощо.

Бізнес-процеси управління – це процеси, що охоплюють усю сукупність дій з управління на рівні кожного бізнес-процеса і бізнес-системи взагалі. Це процеси оперативного, поточного та стратегічного планування, розробка та впровадження управлінських дій.

Бізнес-процеси розвитку – це процеси, спрямовані на поліпшення виготовленого товару чи надаваної послуги, технологій, модернізації обладнання тощо.

Перераховані бізнес-процеси є загальними для всіх автотранспортних підприємств і не залежать від особливостей організаційної структури підприємства. Тому пропонується систему 1 представити не як функціональні підрозділи підприємства, а як базові бізнес-процеси АТП (рис. 1.6).

Вони поділяються на чотири підсистеми, що відповідають за управління основними, допоміжними, супутніми та забезпечувальними процесами підприємства.

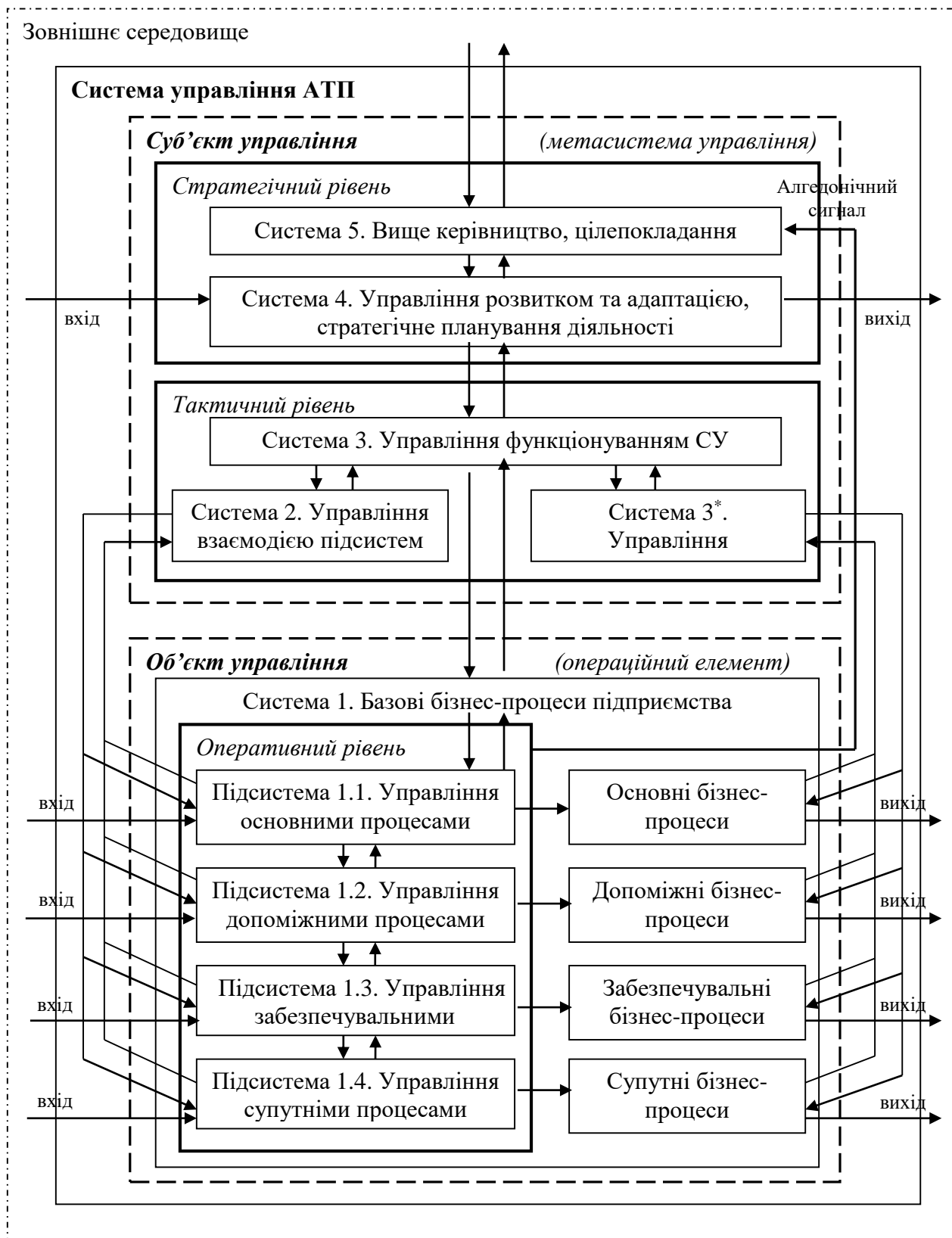


Рис. 1.6. Модель життєздатної системи управління АТП

Джерело: розробка автора

Життєздатна система управління АТП, що наведена на рис. 1.6, містить такі елементи: зовнішнє середовище, систему управління підприємством, що складається з метасистеми управління – суб'єкта управління і операційного елемента – об'єкта управління. Метасистема містить два рівня управління: стратегічний і тактичний. Система стратегічного управління включає дві підсистеми: систему 5 вищого керування та систему 4 управління розвитком і адаптацією.

Система 5 відповідальна за цілепокладання, розробляє стратегічні цілі, місію, бачення та політику, а система 4 – рішення, пов'язані зі стратегічним плануванням, розробкою моделі та оціночних критеріїв, адаптацією до зовнішнього середовища.

До складу підсистеми цілепокладання входять власники підприємства, рада директорів або правління, залежно від юридичної форми. До складу підсистеми 4 входить вище керівництво АТП, яке формує директорат розвитку.

Рівень тактичного управління відповідає безпосередній управлінській діяльності, яка полягає у виробленні тактичних рішень, що містять як параметричні (кількісні), так і стимулюючі (якісні) впливи, і складається з трьох підсистем. Система 3 – управління функціонуванням, оптимізує функціонування системи в цілому, координує розподіл зусиль і ресурсів між підрозділами, забезпечує необхідний синергізм. На її основі формується директорат поточної діяльності, куди входять різні керівники по сферах діяльності, заступники директорів або керівники відділів. Система 3* – управління аудитом, здійснює моніторинг, контроль та внутрішній аудит. Контроль виконання планів включає оцінку показників, що характеризують розвиток різних сфер діяльності, а також, у разі необхідності, постановку завдання нижчестоящим підсистемам щодо усунення розбіжностей між плановими та фактичними показниками.

Система 2 – управління взаємодією, регулює взаємодію підрозділів, здійснює стимуляцію або гальмування їх функціонування, тобто вона є центром регулювання діяльності підприємства та проводить проміжні підсумки роботи всіх підсистем 1. На рівні підсистеми 2 керівники бізнес-процесів узгоджують та координують між собою прийняті рішення. У тих випадках, коли пряме узгодження неможливе, зважаючи на виникнення конфлікту інтересів різних бізнес-процесів,

узгодження відбувається на рівні системи 3, під керівництвом директорату поточної діяльності. Однак для неї відсутні зіставлення з підрозділами або посадовими особами підприємства, тому вона скоріш за все являє собою управлінський бізнес-процес. Даний бізнес-процес є набором процедур за погодженням оперативних результатів і рішень, прийнятих на рівнях підсистем 1, а також процедури руху агрегованої інформації на більш високий рівень управління.

Об'єкт управління реалізує бізнес-процеси, що забезпечують виконання основної мети функціонування АТП. Система 1 представлена у вигляді чотирьох базових бізнес-процесів підприємства та підсистеми оперативного управління цими процесами. По кожному процесу наведені вхідні та вихідні параметри, відповідно ресурси та результати функціонування кожного бізнес-процесу. На рівні системи 1 керівники бізнес-процесів здійснюють керівництво по своїх напрямках діяльності. Взаємодія та взаємозв'язок між підсистемами проходить через осіб, що приймають рішення, причому одні і ті ж керівники беруть участь відразу в декількох рівнях управління.

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. Алгедонічні сигнали є сигналами, що згенеровані для оповіщення керівних модулів про необхідність втручання в діяльність системи, які здійснюються через рівні рекурсії тоді, як фактичне виконання виявилось неможливим або перевищує здатність системи.

Перехід від функціонального підходу до управління, використовуваного в концепції життєздатних систем, до більш прогресивного процесного підходу, дозволить підвищити універсальність розробленої концепції.

Таким чином, запропонована модель системи управління АТП, розроблена з використанням принципів побудови життєздатних систем, дозволяє зіставити потреби і можливості підприємства та реалізувати його потенціал, забезпечити стабільність функціонування та адаптацію до умов мінливого зовнішнього середовища. За допомогою запропонованої системи управління АТП особи, що

приймають рішення, зможуть на різних рівнях управління здійснювати узгоджене прийняття і реалізацію рішень щодо функціонування підприємства.

Життєздатність є синтетичною ознакою підприємства найвищого рівня спільності, так як рівень життєздатності підприємства акумулює в собі дію всіх факторів, що впливають на процес функціонування підприємства [486]. Оскільки життєздатність є синтетичною ознакою, а сама здатність в теорії життєздатності розуміється як здатність до певної діяльності, як здатність досягати певний результат в цій діяльності, то життєздатність як здатність генерувати прийнятний дохід на тривалій основі можна розглядати як суперпозицію простіших здібностей. В основі таких уявлень лежить можливість подання процесу життєдіяльності (функціонування) підприємства в цілому у вигляді суперпозиції більш простих процесів (видів діяльності) [486].

В минулому погляд на організації як на механістичні утворення приводив до збільшення виробництва та мав успіх. Але механістичний стиль керівництва породжує проблеми з організаційними перебудовами. Необхідність планування всіх змін і їх нав'язування призводить до бюрократичної відсталості, ігнорування колективного навчання і розвитку, нездатність вижити в сьогоdnішньому складному інформаційно орієнтованому і турбулентному середовищі. Швидкість та складність ділового середовища змушують підприємства застосовувати інший підхід. В своїй роботі Арі де Гіус [85] досліджував великі корпорації, що проіснували понад сто років, які зуміли пережити радикальні зміни і продовжують процвітати, не втративши своєї неповторної індивідуальності. Автор [85] зробив висновок, що в цьому їм допомогло те, що всі вони за своєю суттю були гнучкими і легко пристосовувались до змін середовища, подібно до поведінки живих істот. Таким чином, підприємства, які бажають процвітати, повинні вміти адаптуватися до мінливих умов, подібно до того, як розвиваються живі організми у відповідь на зміни навколишнього середовища.

Поняття організацій як живих систем не нове. Аналогію між підприємством та живими організмами вже розглядалися в працях [39, 84, 269, 306]. Велика робота, особливо в галузі системного мислення, вивела цю перспективу в центр уваги. Досліджуючи біологічні моделі з фізіології людини, ми можемо отримати

розуміння та генерувати нові ідеї для управління нашими підприємствами. Але найбільш ґрунтовно до цього питання підійшов С. Бір в своїх роботах «Мозок фірми» [38, 507] та «Серце підприємства» [511]. Для того, щоб зрозуміти принципи життєздатності, в якості моделі С. Бір вибрав системи, відомі як життєздатні, автор детально розглянув, як побудований організм людини і як їм управляє його нервова система. Автор взяв за основу роботу нервової системи людини, яка регулює всі інші системи організму, та порівняв її з системою управління фірмою. У якості життєздатної системи С. Бір розглядає мозок людини. За аналогією з устроєм людини, С Бір виділив п'ять систем управління підприємством. Але автор більшість уваги приділяв тільки однієї з систем організму, а інші системи розглянув поверхнево. Серед вчених були спроби порівнювати органи чи системи організму людини з відділами або структурами організації [315, 386], чи певні системи організму з економічними процесами [353]. Основним недоліком цих досліджень є відсутність системності, тому що частина органів порівнюється з відділами організації, частина с системами чи функціями. Але більшість авторів [84, 121, 246] розглядали не стільки структуру, скільки принципи, на яких базується функціонування «живої організації». Таким чином, можна зробити висновок, що уявлення системи підприємства у вигляді живого організму має безліч аспектів, багато з яких практично не враховуються в сучасній економічній науці.

Для формування цілісної системи підприємства, потрібно більш детально розглянути системи організму людини. Системи органів людини пов'язані анатомічно та функціонально і разом утворюють цілісний організм людини. Організм – це певний комплекс або система, що реагує як єдине ціле на різні зміни зовнішнього середовища, вона відносно стабільна, незважаючи на те що складається з багатьох органів. Органи в свою чергу складаються з тканин, тканини - з клітин, клітини - з молекул. В організмі органи і системи органів займають певне положення і виконують властиві їм функції. За злагоджену роботу всіх органів і систем, а також за їх взаємодію, відповідають механізми нейрогуморальної регуляції. Це забезпечує стійкість організму до впливу зовнішніх умов навколишнього середовища. Спочатку розглянемо основні системи організму людини та функції що вони виконують (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні системи організму людини

Система / апарат	Органи	Функції
Кістково-м'язова система (опорно-руховий апарат)	кістки скелета і м'язи	опора, рух, захист, визначення форми та розмірів тіла, переробка енергії
Кровоносна (серцево-судинна) система	серце і судини	харчування, транспорт, захист, регуляція
Лімфатична система	лімфатичні судини і вузли	додаткова дренажна система
Травна система	кишкова трубка (ротова порожнина, стравохід, шлунок, тонкий і товстий кишечник) і травні залози, печінка, жовчний міхур	подрібнення, просування, хімічна обробка їжі, всмоктування поживних речовин, видалення неперетравлених залишків
Дихальна система	повітроносні або дихальні шляхи (носова і ротова порожнина, трахея, бронхи) і альвеолярні легкі	газообмін, надходження в організм кисню, виведення з організму вуглекислого газу та газоподібних продуктів метаболізму
Сечовидільна система	нирки, сечоводи, сечовий міхур, сечівник	виведення продуктів обміну речовин, підтримка водно-сольового балансу в організмі, регуляція артеріального тиску крові
Нервова система	головний і спинний мозок, нерви, нервові вузли, рецептори	зв'язок із зовнішнім середовищем, координація роботи органів, реагування на сигнали, що надходять із зовнішнього середовища або від внутрішніх органів
Покривна система	шкірні покриви і шкірні (екзокринні) залози	захист від механічний пошкоджень, УФ променів, проникнення чужорідних тіл; виведення продуктів метаболізму; терморегуляція
Сенсорна система	органи відчуттів - очі, вуха, нос і т.д.	сприймають різного роду подразнення і перетворюють їх на нервові імпульси
Ендокринна система	ендокринні залози (гіпофіз, щитовидна залоза, надниркові залози, підшлункова залоза, статеві залози)	регуляція роботи органів, обмін речовин, впливають на всі життєві процеси, впливають на органи і нерви
Статева система	статеві залози і вивідні протоки	розмноження
Імунна система	органи імунного захисту (кістковий мозок, тимус, лімфатичні вузли, селезінка)	захист від чужорідних тіл, інфекційних агентів (бактерій, вірусів, найпростіших); знищення змінених клітин, пухлин і т.п.

Джерело: сформовано автором на основі [324, 336, 351, 361]

Покривна система – складається зі шкіри і слизових оболонок. Функція цієї системи захист організму від коливання температур, висихання, механічних пошкоджень, проникнення хвороботворних бактерій. Саме ця система перша стикається з впливами зовнішнього середовища

З позиції системного підходу найбільш відповідною є маркетингова підсистема, яка прагне вибудувати ланцюжки взаємовідносин в межах організації (в інтересах створення цінності, затребуваною споживачами), а також з іншими організаціями, включаючи постачальників, канали дистрибуції, посередників і акціонерів. Саме ця підсистема в процесі діяльності виконує представницькі функції, формує імідж підприємства та активно взаємодіє з суб'єктами зовнішнього та внутрішнього середовищ. Маркетингова підсистема активно інтегрує в собі відповідні компоненти: управління збутовою політикою; управління товарною політикою; управління ціновою політикою; управління маркетинговими комунікаціями; управління товарним портфелем; управління інноваціями в товарній і збутовій політиках та інші. Від гармонійної взаємодії цих компонентів залежить ефективність управління маркетинговою підсистемою підприємства.

Опорно-рухова система складається зі скелета і прикріплених до нього м'язів. Вона дозволяє людині виконувати складну роботу, рухатися, стояти, захищає внутрішні органи від ушкодження. З точки зору підприємства, найбільш відповідною є техніко-технологічна підсистема. Технічна підсистема являє собою взаємопов'язаний, взаємообумовлений комплекс обладнання (верстати та групи верстатів, механізми, машини, потокові лінії), що розташований в узгодженому пропорційному стані та має своєю метою вирішення певного завдання. Координація полягає у вирівнюванні пропускної здатності основного виробничого процесу (відповідно обладнання), яке обслуговує основний і допоміжний процеси виробництва. Вона менш рухлива, ніж інші підсистеми, і повільніше адаптується до змін у зовнішньому середовищі. Рухливість технічної підсистеми визначається як фізичним зносом обладнання, так і його моральним старінням. Технологічна підсистема - це набір правил, де вказано послідовність операцій і процесів виробництва, під час яких створюється продукція з визначеними параметрами і

якістю. Технологічна підсистема потребує точного дотримання зазначених правил на всіх етапах виробництва. Основним завданням управління в технологічній підсистемі є детальна розробка технології, у подальшому її вдосконалення у разі потреби та систематичному контролю за якістю виконання роботи на всій її тривалості. До технологічних підсистем входять прогресивні засоби перетворення вхідних елементів (сировини, матеріалів, капіталу, інформації, тощо) у вихідні (послуги, товар, задоволення персоналу, прибуток, освоєння нових ринків збуту продукції та ін.). Вона, в порівнянні з технічною підсистемою, більш гнучка, більш сприйнятлива до впливів, швидше адаптується до змін, які вносить технічний прогрес у виробництво. До комплексу технічно-технологічної підсистеми АТП належить сукупність рухомого складу, що здійснює процес перевезень, і підрозділів (цехів, дільниць, зон і т.п.), діяльність яких спрямована на зберігання рухомого складу і виконання комплексу необхідних ремонтно-профілактичних робіт з підтримки та часткового відновлення його працездатності.

Травна система складається з травного тракту і травних залоз. Функції травної системи - перетравлення їжі та всмоктування поживних речовин в кров. Тобто ця система отримує поживні речовини та перетворює їх на енергію. Найбільш відповідною на підприємстві є виробнича підсистема, яка охоплює всі дії, результатом яких є товари, послуги, що пропонує підприємство на певних ринках. Без виконання цієї функції підприємство існувати не може. Виробнича система створюється і функціонує, враховуючи стратегію виробничої діяльності, яка, в свою чергу, є однією з функціональних стратегій організації. В АТП це система надання послуг по перевезенню. За організацію і виконання перевезення вантажів і пасажирів на АТП відповідає служба експлуатації або комерційна служба. Для належної організації перевезень спочатку вивчається ринок транспортних послуг з урахуванням оцінки потреб клієнтури, а потім укладаються договори на перевезення з відправниками та одержувачами вантажів.

Кровоносна система складається з серця і кровоносних судин. Ця система забезпечує органи нашого тіла поживними речовинами і киснем, виносить з них вуглекислий газ і інші непотрібні продукти життєдіяльності, виконує захисну функцію, беручи участь в імунитеті. Найбільш відповідною на підприємстві

системою, що займається керуванням різними потоками ресурсів, є логістична підсистема. Вона забезпечує об'єднання всіх сфер діяльності, пов'язаних із проходженням матеріального потоку від виробника до споживача, в єдину сукупність дій, яка називається комплексом логістики. Механізм дії економічних законів проявляється на підприємстві в процесі руху його фондів у грошовій, виробничій і товарній формах. Переміщення ресурсів підприємства є матеріальною основою соціально-економічної і техніко-технологічної діяльності на підприємстві. Логістична політика будується з урахуванням двох факторів - мінімальної величини логістичних витрат і бажаного рівня логістичного сервісу, а ціллю логістичної підсистеми менеджменту є досягнення балансу між цими двома складовими, вигідних як генератору матеріального потоку, так і споживачу. Етапи закупівлі, виробництва і збуту об'єднує у спільний процес логістична підсистема підприємства. Вона також включає інтегровану і стратегічну логістику, логістику ресурсного забезпечення. Одним із завдань логістичної підсистеми є також організація роботи служби матеріально-технічного постачання і складу, які виконують важливу функцію не тільки в нормальному перебігу виробничого процесу, а й збільшують частку витрат на підтримання і створення ресурсів, необхідних для основного виробництва, забезпечуючи при цьому їх належне зберігання, облік і складування, поповнення і використання.

Лімфатична система утворена лімфатичними вузлами і лімфатичними судинами. Бере участь в утворенні імунітету і підтримці сталості внутрішнього середовища організму. Відіграє важливу роль в обміні речовин і очищенні клітин і тканин організму. Сталість внутрішнього середовища підприємства найбільш підтримує підсистема управління персоналом (соціальна). Соціальна підсистема являє собою зв'язок між людьми на усіх етапах виробництва. Ці відносини між людьми є основою для існування виробничо-економічних систем. Соціальна підсистема характеризує використання людського фактору на підприємстві, систему кадрової політики і мотивації діяльності працівників підприємства. Колектив підприємства є його головною і досить діяльною складовою, у ньому мають вирішуватися не тільки техніко-економічні завдання, а й завдання виховання людей, підвищення культурно-освітніх потреб, знань тощо. Традиційно в системі

управління персоналом виділяють наступні компоненти: підсистема планування і маркетингу персоналу; підсистема управління підбором та обліком персоналу; підсистема управління трудовими відносинами; підсистема забезпечення нормальних умов праці; підсистема управління розвитком персоналу; підсистема управління мотивацією поведінки персоналу; підсистема управління соціальним розвитком тощо. Комбінація цих підсистем визначає специфіку підприємства і є унікальною для кожної організації.

Система органів дихання складається з дихальних шляхів (носової порожнини, носоглотки, глотки, гортані, трахеї і бронхів) і дихальної частини - легень. Функція дихальної системи забезпечення газообміну між зовнішнім середовищем і організмом. Це основа підтримання організму в життєздатному стані, тому що для порівняння, без води та їжі організм зможе проіснувати декілька днів, а без повітря – декілька хвилин. Якщо перенести аналогію на підприємство, то саме грошові кошти забезпечують обмін з різними суб'єктами зовнішнього та внутрішнього середовища. Фінансова підсистема відповідає за забезпеченість фінансовими ресурсами в потрібний час і в потрібному обсязі. Фінансова підсистема будь-якої організації вступає у відносини з такими елементами внутрішнього і зовнішнього середовищ з: державними органами управління (обов'язковий продаж частини експортної виручки, сплата податків, і т.ін.); іншими організаціями (оплата товарів, поставок сировини, інших матеріальних цінностей, реалізація продукції, при отриманні кредитів і вкладення капіталу тощо); засновниками (при розподілі прибутку); трудовим колективом (розподіл доходів і прибутку, оплата праці, сплата дивідендів по акціях, відсотків по облігаціях тощо). Основу фінансової підсистеми становлять фінансова стратегія і фінансова політика підприємства, які стимулюють реалізацію конкретних завдань за відповідними напрямками його фінансової діяльності.

Видільна система утворена нирками, в яких утворюється сеча, що містить шкідливі продукти обміну речовин, і сечовивідними органами – сечоводами, сечовим міхуром і сечівником. Саме екологічна (екологічного менеджменту) підсистема підприємства є відповідальною за екологічні аспекти функціонування. Метою функціонування підсистеми екологічного менеджменту є зниження

величин екологічних навантажень, пов'язаних з функціонуванням підприємства, при одночасному збереженні обсягів виробленої продукції або надання послуг. Це система управління виробничими процесами, спрямована на досягнення балансу між економічними та екологічними показниками діяльності підприємства

Статева система складається з статевого залоз, внутрішніх і зовнішніх статевого органів. Функція статевої системи - забезпечення процесу дітонародження. Аналогом на підприємстві потрібно обрати систему, яка забезпечує функції відтворення та розвитку підприємства. За це відповідальна інноваційно-інвестиційна підсистема. Підприємство як складна динамічна система перебуває у постійному розвитку. Більшість підприємств мають власні наукові бази (дослідні лабораторії, конструкторські бюро тощо), які, поряд із зовнішніми науково-дослідними і проєктно-конструкторськими організаціями, проводять наукові розробки, спрямовані на подальший розвиток виробництва. На підприємствах також, як правило, здійснюються роботи з технічного переозброєння виробництва. Цим займається інноваційна підсистема. У час функціонування економіки на ринкових засадах єдиним засобом забезпечення конкурентоспроможності підприємств є реалізація інноваційних стратегій розвитку. Інвестиційна підсистема організації визначає джерела фінансування інвестицій; здійснює оцінку ефективності інвестиційних проєктів, управління фінансовими інвестиціями і формування портфеля фінансових інвестицій.

Нервова система складається з головного і спинного мозку, нервів і нервових вузлів. Вона регулює роботу органів, забезпечує їх узгоджену діяльність і пристосування до умов середовища. Через органи чуття вона здійснює зв'язок з навколишнім середовищем. Завдяки нервовій системі здійснюється розумова діяльність людини, визначається його поведінка. С. Бір [38] вже порівнював нервову систему з системою управління підприємства. Керуюча підсистема стратегічного управління представлена органами управління (керівництво), які виконують специфічні функції формування комплексної стратегії функціонування підприємства та стратегічного плану його розвитку. Організаційна підсистема (стратегічного управління) за допомогою розробки структури виробництва дозволяє раціонально використовувати обладнання, предмети праці, інформацію,

заводські площі і трудові ресурси, створює оптимальні умови для безперервного виробництва, застосовуючи прогресивні прийоми і методи (потокове виробництво, предметно-замкнуті ділянки, потоки руху продукції та ін.). Управління АТП здійснюється шляхом створення організаційно-управлінської структури – сукупності підрозділів підприємства, що взаємопов'язані і взаємодіють спільно, але мета кожного з них забезпечити виконання певної функції управління: за функцію аналізу відповідає відділ економічного аналізу; за функцію обліку і контролю - бухгалтерія; за оперативне управління виробництвом - диспетчерська; за організацію виробництва відповідає виробнича служба (якщо у виробничому процесі задіяна велика кількість обладнання - виробничо-технічна); технічна служба виконує підтримання транспортних засобів і технічних пристроїв у технічно справному стані і т.д. Тобто, ця підсистема приводить у дію та регулює діяльність всіх відділів чи підрозділів підприємства.

Ендокринна система утворена залозами внутрішньої секреції, такими як гіпофіз, щитовидна залоза, надниркові залози і деякі інші залози. Вони виділяють гормони та впливають на всі процеси та органи організму. На всі підсистеми підприємства впливає система менеджменту якості, що є складовою частиною загальної системи управління підприємством, яка повинна забезпечити стабільність якості продукції або послуг, а також сприяє підвищенню задоволеності споживача. В процес впровадження системи менеджменту якості входить цілий комплекс робіт. Все це може зачепити різні аспекти діяльності підприємства. Крім того, процес впровадження також може торкнутися і підсистеми логістики, виробничої підсистеми, підсистем стратегічного управління, управління персоналом і багато інших.

Сенсорна система складається з рецепторів, нейронних провідних шляхів і відділів головного мозку, відповідальних за обробку отриманих сигналів. Найбільш відомими сенсорними системами є зір, слух, дотик, смак і нюх. Саме за допомогою сенсорної системи людина отримує інформацію із зовнішнього середовища. На підприємстві цьому відповідає інформаційна підсистема, яка служить вихідною базою всіх підсистем, використовуючи різноманітну інформацію, як специфічний ресурс виробництва. Вона створює необхідні умови і

передумови для прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень. У такому разі прогнозується планомірне використання інформації як ресурсу.

Управління підприємством неможливе без створення інформаційної системи (ІС), в якій переважають масиви інформації про стан процесів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, їх взаємодії, накопичується інформація для статистичного, бухгалтерського, виробничого, економічного, майнового та інших видів аналізу, обліку та контролю діяльності підприємства. У якості компонентів сучасна інформаційна система містить: програмний комплекс, що представляє інформаційну технологічну платформу; пристрої, що забезпечують контроль безпеки на підприємстві основних виробничих процесів та ін.; комплекс стандартних, наприклад офісного програмного забезпечення, і спеціальних програм, наприклад пристрої для спостереження на дільницях і в службах за перебігом виробничого процесу; програми-маршрутизатори, диспетчерські програми, програмне забезпечення для відстеження переміщень рухомого складу, у тому числі в режимі онлайн, тощо.

Імунна система – система біологічних структур і процесів організму, що забезпечує його захист від інфекцій, токсинів і злоякісних клітин. Тобто це складна система захисту, яка зазвичай реагує на вторгнення чужорідної сили, що представляє небезпеку для здоров'я людини. Схожа система можлива на підприємстві – підсистема безпеки, яка відповідає за комплексну безпеку підприємства. Підсистема безпеки підприємства виконує певні функції: виявлення, ослаблення, попередження загроз і небезпек, прогнозування, забезпечення безпеки діяльності підприємства і його персоналу, ліквідація наслідків завданих збитків, збереження майна, створення сприятливого конкурентного середовища та ін. Суб'єктами безпеки підприємства є ті особи, органи, підрозділи, відомства, служби, установи, які безпосередньо займаються безпекою бізнесу.

На основі вищенаведеного, пропонуємо аналогію біологічних та економічних підсистем в табл. 1.3.

Системи органів працюють неізолювано, їх діяльність взаємозалежна. Це забезпечує життєдіяльність всього організму людини. Таким же чином й

підсистеми підприємства взаємопов'язані між собою та формують складну систему, тобто підприємству притаманна структурна складність.

Таблиця 1.3.

Аналогія біологічних та економічних систем

<i>Системи організму людини</i>	<i>Системи автотранспортного підприємства</i>
Кістково-м'язова система (опорно-руховий апарат)	Техніко-технологічна система
Кровоносна (серцево-судинна) система	Логістична система
Лімфатична система	Соціальна система (управління персоналом)
Травна система	Виробнича система (система надання послуги)
Дихальна система	Фінансова система
Сечовидільна система	Екологічна система
Нервова система	Система стратегічного управління (організаційна)
Покривна система	Маркетингова система
Сенсорна система	Інформаційна система
Ендокринна система	Система забезпечення якості
Статева система	Інвестиційно-інноваційна система
Імунна система	Система безпеки

Джерело: розроблено автором

Залежно від стадії пізнання об'єктів або процесів, від аспекту їх розгляду, мети створення одна і та ж система може бути представлена різними структурами. В даному випадку пропонується узагальнена принципова структура життєздатного підприємства, що наведена на рис. 1.7.

Автори І.П. Булеєв, Н.Є. Брюховецька [55] вважають, що в перехідній економіці доцільно переходити до концепцій «холізму» і «аніمالізму». Холізм (від грец. *Holos* – ціле – згідно містико-філософської традиції, заснований на принципі підпорядкування всіх частин чого-небудь єдиного цілого; в цей час один з основоположних принципів теорії систем), точка зору, згідно з якою світ розглядається як комплексна цілісність, включаючи області психологічної, біологічної та фізичної реальності [381]. Концепція «аніمالізму» – це розвиток концепції «холізму», коли підприємство розглядається як одухотворена система, що має корпоративну культуру, цінності, збалансоване відношення до колективних і зовнішніх інститутів [55].

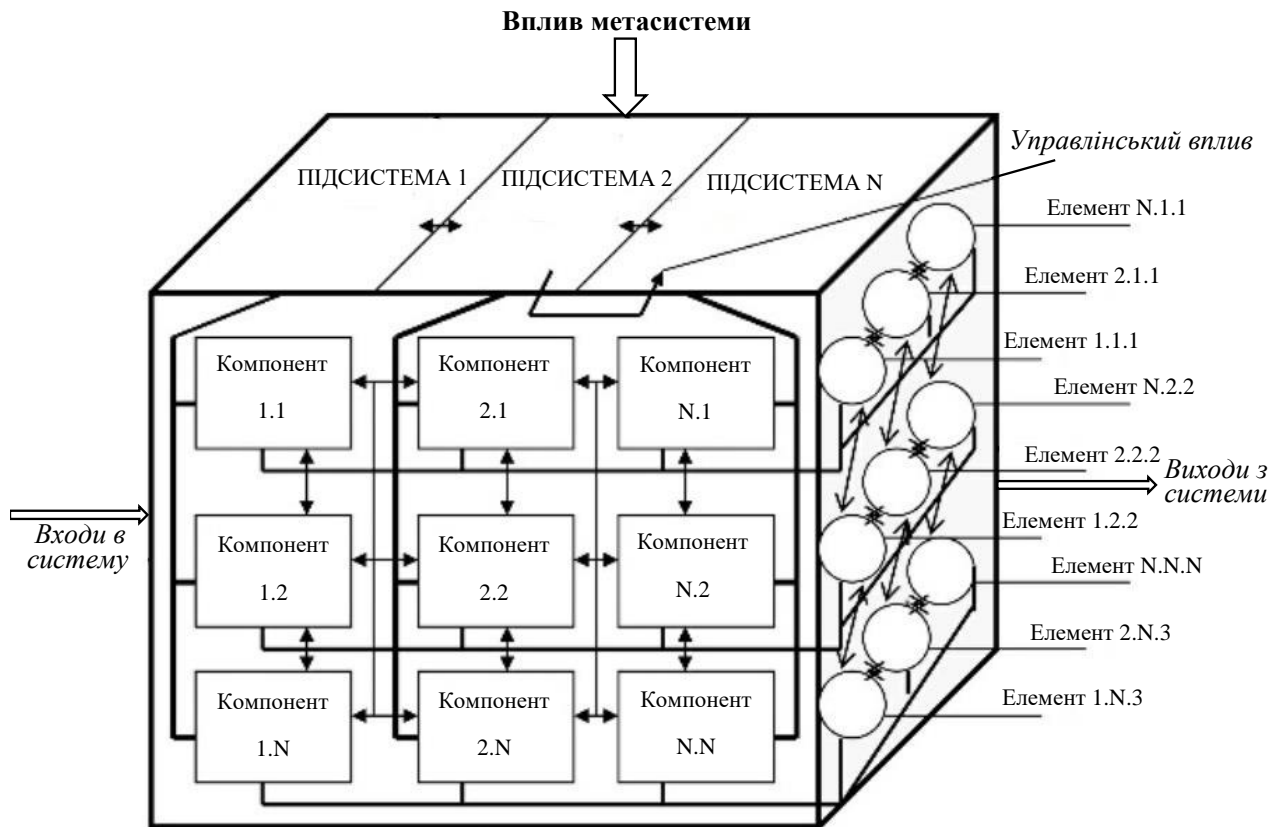


Рис. 1.7. Принципова схема структури життєздатного підприємства

Джерело: розроблено автором

В своїй роботі Г.Б. Клейнер [164, 165] підкреслює, що роботи дослідників, які використовують аналогію між підприємством і живим організмом, можна представити у вигляді концепції «аніمالістський менеджмент». Для позначення рушійної сили, яка координує дії підсистем, автор пропонує використовувати поняття «душі» підприємства. Прояви «душі» підприємства різноманітні і охоплюють особливості внутрішнього клімату, взаємодії з замовниками та партнерами, реакції на зовнішні чинники і корпоративної культури. В своїй іншій роботі [166] автор розвиває цю ідею, та пропонує новий розділ стратегічного менеджменту, предметом якого служила б «душа» економічної системи. Такий вид менеджменту (за аналогією з ризик-менеджментом) автор пропонує назвати соул-менеджментом.

Таким чином, для всебічного підтримання життєздатності підприємства, потрібно досліджувати не тільки «фізичне тіло» підприємства у вигляді сукупності функціональних підсистем, а й його «душу» - корпоративну культуру

підприємства, яку потрібно розвивати на основі парадигм сталого розвитку та соціальної відповідальності.

На розвиток організації та забезпечення її життєздатності впливають різні умови та фактори середовища. Раніше при використанні концепції життєздатних систем наукові дослідження в основному були спрямовані на дослідження на вдосконалення внутрішнього середовища підприємства. Деякі автори приділяли увагу взаємодії VSM з зовнішнім середовищем з тієї точки зору, що кожний рівень має відповідне середовище [543].

В економічній літературі робили спроби більш детально розглянути взаємодію VSM з середовищем з точки зору життєздатного системного підходу (Viable Systems Approach - VSA). Цей підхід виділяє визначає дві конкретні сфери, за якими структуровані організації: керівний орган, який бере участь у стратегіях прийняття рішень, та операційну структуру, що бере участь у звичайних рішеннях щодо їх діяльності [532]. Крім того, було логічним зрушення від дослідження середовища до дослідження конкретної ситуації (контексту), що є продуктом ініціативи, яка включає і робить підмножину цих ресурсів ефективно взаємодіючими через поєднання їх із зовнішніми ресурсами та/або новими внутрішніми ресурсами [505]. В запропонованій концептуальній моделі «Цикл життєздатних систем» автори розглядали процес контекстуалізації та визначили, що здатність системи до виживання залежить від її здатності встановлювати зв'язки гармонії з відповідними суб'єктами в цьому контексті (ситуації) [506]. Але в цих дослідженнях недостатньо враховувався вплив різних факторів навколишнього середовища на функціонування VSM.

В науковій літературі були спроби включити до моделі VSM фактори зовнішнього середовища [578], але автори обмежувалися розглядом взаємодії з суб'єктами безпосереднього оточення фірми та частково деякими факторами ринків, на яких працює (замовники, постачальники, можливості конкурентів, консалтинговий ринок управління та інші). Таким чином, теоретичні та практичні аспекти по виявленню найбільш істотних факторів, що впливають на життєздатність підприємства, залишаються ще недостатньо дослідженими.

Незважаючи на те, що багато питань, які безпосередньо пов'язані з забезпеченням життєздатності підприємств у взаємодії з середовищем знайшли широке відображення в економічній літературі, вони не отримали належного узагальнення і розвитку в рамках концепції життєздатності підприємств. Серед них немає єдності щодо зовнішніх та внутрішніх факторів та компонентів забезпечення життєздатності підприємств. Недосконалі наявні підходи до формування моделі життєздатності підприємства, що врахувала ієрархічні рівні її будови, як в середині підприємства, так і у зовнішньому оточенні. Відсутність системного підходу до формування багаторівневої життєздатної моделі підприємства не дозволяє повною мірою використовувати наявні в них можливості для організації ефективної взаємодії всіх ланок системи.

Теоретичною та методологічною основою цієї роботи є удосконалення формування багаторівневої моделі життєздатної системи підприємства на основі концепції моделювання життєздатних систем, структурно-рівневого, системного та метасистемного підходів.

Одним з найбільш перспективних підходів до формування багаторівневої моделі підприємства є використання концепції життєздатної системи С. Бір [507]. Модель життєздатної системи (VSM) пропонує можливість науково проєктувати будь-яку організацію як систему з регулюючими, навчальними і адаптивними здібностями, що необхідні для забезпечення її виживання (життєздатності) в умовах змін, які можуть статися в її середовищі з плином часу, хоча вони не були передбачені в її дизайні. Життєздатна система містить п'ять підсистем, що взаємодіють між собою та можуть бути відображені як аспекти організаційної структури. Система 1 в моделі життєздатної системи представляє оперативні (автономні) одиниці управління різними елементами виробництва. Кожна Система 1 перш за все сама є життєздатною системою згідно з рекурсивного характеру системи. Система 2 виконує важливу роль координації інших підсистем, забезпечує інформаційні канали і органи, які дозволяють підсистемам в Системі 1 спілкуватися між собою і з системою 3. Система 3 відповідає за контроль рівня продуктивності кожної операційної одиниці, за визначення директив, розподіл ресурсів, прав і обов'язків одиниць Системи 1, а також для виявлення потенційної

синергії та забезпечення взаємодії з системами 4 і 5. Поруч з Системою 3 розташована Система 3*, що несе відповідальність за виконання аудиторської діяльності в оперативних одиницях Системи 1.

За спостереження за навколишнім середовищем, прогнозування майбутнього і визначення потенційних ризиків, з метою контролювати, яким чином організація повинна адаптуватися, щоб залишатися життєздатною, відповідають органи, що входять у систему 4. Нарешті, система 5 формулює принципи і цілі системи, відіграючи ключову роль у збереженні своєї ідентичності. Також, щоб збалансувати потреби, вона відповідає за політичні рішення у рамках організації в цілому і запити різних частин організації та управління організацією взагалі.

Ціла життєздатна система може бути представлена як частина життєздатної системи (частини, які становлять операції або систему 1). Проривом у розробці моделі стало розуміння того, що цього можна досягти лише за допомогою фрактальної (рекурсивної) шаруватої структури [507, 542, 565]. Кожна життєздатна система є частиною ще більшої життєздатної системи. Рекурсія пропонує новий спосіб прояву призначення підприємства бізнесу або організації. Вертикальне розгортання системи підтримує рекурсію оперативних одиниць на більш дрібні підсистеми [543, 565]. Мета полягає в тому, щоб зменшити різноманітність, з яким стикається кожна частина системи (складність системи зменшується). При моделюванні життєздатної системи підприємства для наочності її відображення використовують графічний метод, який дозволяє представити модель більш цілісно (див. рис. 1.6).

На рисунку 1.8 представлені три елементи – середовище, операційний елемент та метасистема, а також різні зв'язки (взаємодії) між ними. На рис. 1.8 можна бачити, що операційний елемент також має структуру, у вигляді певних систем 1.1, ...1.N, схожих на цілу життєздатну систему. Кожна життєздатна система є частиною ще більшої життєздатної системи. Це ілюструє принцип рекурсії, де системи складаються з більш дрібних життєздатних систем, які включені у велику життєздатну систему [507, 565].

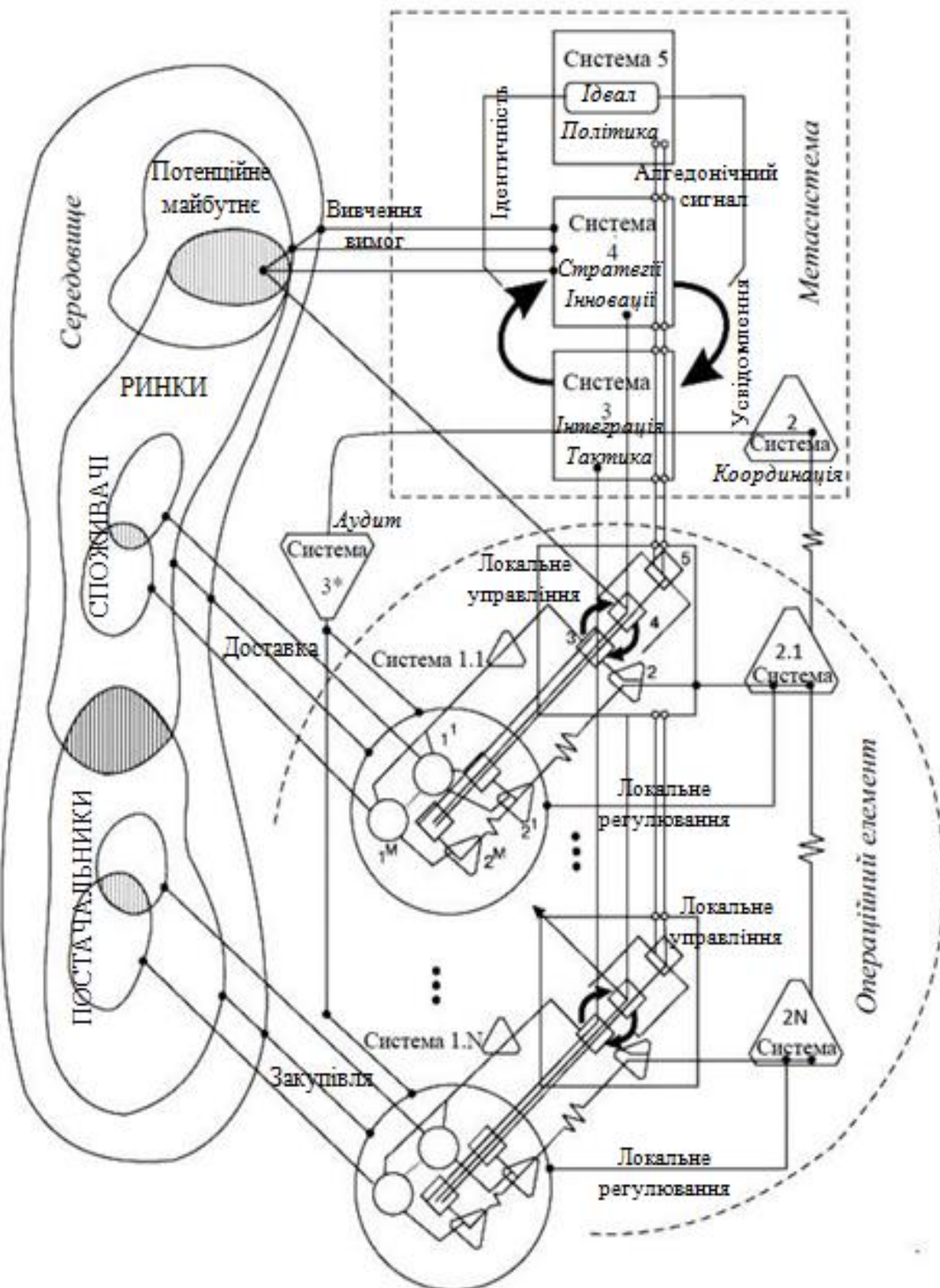


Рис. 1.8. Модель життєздатної системи автотранспортного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [507] та [565]

Кожний елемент системи складається з: (1) блоку управління (квадратна форма); (2) операції, відповідальні за взаємодію з навколишнім середовищем, щоб запропонувати свої продукти та послуги (кругла форма); та (3) система локальної координації (трикутна форма) [570].

Фрактальна структура VSM (рис. 1.8) означає, що ті самі механізми копіюються на рівні та в кожній із підсистем та підсистем, які ми виявили при розгортанні складності [542]. Таким чином, щоб відобразити рекурсивність запропонованої моделі підприємства, потрібно розглянути декомпозицію соціально-економічних систем на різних структурних рівнях. Складні системи управління характеризуються явно вираженою ієрархією і на верхніх рівнях неминуче виходять на деякий безліч локальних систем управління. Будучи формою відображення процесів взаємозв'язку і взаємозумовленості системних об'єктів, концепція структурних рівнів дозволяє глибше і органічніше відобразити зв'язок процесів системності та розвитку, генезис досліджуваного об'єкта з його організацією.

Це означає, що прийняття рішень є багаторівневою діяльністю, а не просто прерогативою вищого керівництва, як у звичній системі управління. Це дозволяє розробляти стратегію, пронизуючи всю організацію як ряд договірних процесів між різними рівнями (стратегія дивізіону, стратегія департаменту (відділу) тощо, аж до рівня команд та окремих осіб) [542]. Така особливість концепції структурних рівнів реалізується в її спрямованості на дослідження внутрішньої диференційованості системи, виділення у неї якісно різноманітних зв'язків і взаємодій, які виступають одним з моментів механізму функціонування та розвитку об'єкта дослідження.

Забезпечення життєздатності підприємства передбачає вміння пристосовуватися до сьогодення та формувати майбутнє. Життєздатні підприємства не тільки вміють адаптуватися до поточної ситуації або вирішувати нагальні проблеми, але й розвивають вміння освоювати нове і безперервно розвиваються самі. Таким чином, системний розгляд взаємодії підприємства та окремих факторів, що впливають на забезпечення його життєздатності є найбільш перспективним. Потрібно більш детально розглянути структуру та склад внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства.

Деякі автори вже робили спроби розглядати рівні ієрархії життєздатної системи з точки зору окремої організації та представити основні рівні рекурсії [543, 499, 565, 527]. Автори [543] представляли розгортання моделі життєздатної системи у вертикальному напрямку, у вигляді фрактальних рівнів, кожний з яких має відповідне середовище. Так, автори [499,565] запропонували розгортання рекурсивної життєздатної системи у вертикальному та горизонтальному напрямку, але вони не обґрунтували кількість структурних рівнів. Всі ці автори підкреслювали, що можна виділяти стільки рівнів, скільки потрібно для ідентифікації системи. Це може сильно ускладнити моделювання, тому ще немає єдиного критерію виділення структурних рівнів системи. В своїй роботі автори [565, 527] пропонували розгортання VSM у горизонтальному та вертикальному напрямках.

Для визначення рівнів системи підприємства запропоновано використовувати критерій диференціації рівнів у відповідності з метасистемним підходом [156]. Відповідно до цього підходу системи з більш низькою організацією вкладені в рівні системи з більш високою організацією (з технічної точки зору) та запропоновані наступні рівні: елементний рівень (*EL*) – компонентний рівень (*CL*) – субсистемний (підсистемний) рівень (*SL*) – системний рівень (*SWL*) – метасистемний рівень (*ML*).

Розглянемо структурно-рівневу модель підприємства, базуючись на рекурсивному представленні концепції життєздатних систем. Кожний рівень рекурсії представляє собою життєздатну систему, яка є складовою частиною життєздатної системи вищого рівня. На рисунку 1.9 наведено вертикальне розгортання соціально-економічної системи (підприємства) та розподілення її на структурні рівні, які є рівнями рекурсії моделі VSM.

Стосовно проблеми забезпечення життєздатності підприємства це означає виділення наступних рівнів, починаючи з найвищого рівня ієрархії:

1. Сутність метасистемного рівня полягає в тому, що на ньому представлена міжорганізаційна взаємодія різних підприємств у рамках стратегічного альянсу, до якого належить підприємство. Життєздатність бізнесу певного підприємства виходить із здатності приймати рішення та діяти, створюючи структурні та

системні умови, необхідні для його з'єднання з іншими життєздатними суб'єктами, з якими він пов'язаний у надсистемному контексті, в якому він працює.

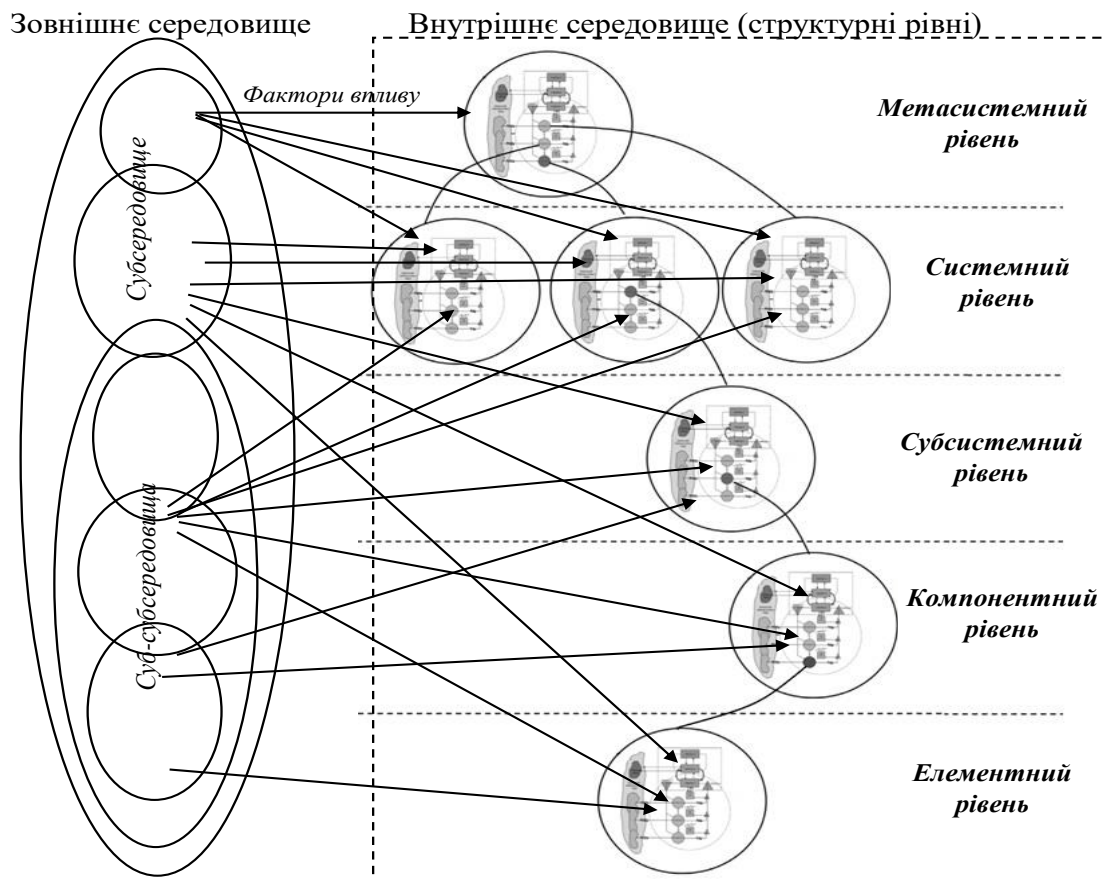


Рис. 1.9. Рекурсивна структурно-рівнева модель соціально-економічної системи

Джерело: розроблено автором

Метасистемний рівень може бути представлений у вигляді стратегічного альянсу, ланцюга створення цінності, мережі та інших видів об'єднань до яких може належати підприємство. Якщо, наприклад, розглядати ланцюг поставок, як надсистему, то кожен вузол являє собою операційний підрозділ системи 1 (фабрика, транспортна компанія, оптовий продавець, дистриб'ютор, роздрібний продавець та інші). Кожне підприємство ланцюга поставок взаємодіє з зовнішнім середовищем та один з одним та може бути представлене як окрема життєздатна система загальносистемного рівня.

2. На загальносистемному рівні - рівні цілісності, представлено окреме підприємство в цілому. З одного боку, підприємство є відносно самостійною, складно організованою системою, характеризується певними особливостями, а з іншого - воно являє собою частину стратегічного альянсу і входить в нього як в

свою метасистему. Підприємство інтегрує свої підсистеми, забезпечує цілісність, взаємозв'язок своїх різних властивостей, станів тощо; воно здійснює співвіднесення і узгодження зовнішнього (об'єктивних вимог, обставин) і внутрішнього (своїх можливостей, ресурсів тощо), тобто активно організовує свою взаємодію з зовнішнім середовищем. Зовнішнє середовище підприємства (підсередовища) включає замовників, постачальників, конкурентів тощо (див. рис. 1.9). Життєздатність підприємства виступає як процес і результат взаємодії метасистемного рівня (економічного середовища) і системного (підприємства).

3. Субсистемний рівень - рівень окремих підсистем, формується для забезпечення різних функціональних проявів системи. Він утворений окремими департаментами підприємства. На цьому рівні формується інтеграція відділів, функцій, видів діяльності і потоків різних видів ресурсів в рамках системи окремого структурного підрозділу. Наприклад, певний підрозділ чи дивізіон має в своїй структурі служби, відділи чи цехи, займаються певними напрямками діяльності підприємства, таким чином в зовнішньому середовищі він може взаємодіяти з різними підсередовищами.

4. Сутність компонентного рівня полягає в тому, що на ньому представлена сукупність компонентів, що складаються з елементів, які володіють специфічними властивостями цієї системи. Компонентний рівень включає окремі бізнес-процеси, колективи або відділи підприємства. Цей рівень інтегрує окремі операції у види діяльності з виробництва, збуту і постачання та інших видів робіт всередині підприємства. Таким чином, якщо відділ чи служба займається збутом продукції, то його під-підсередовищами є споживачі, якщо матеріально-технічним забезпеченням, то постачальники і т.п.

5. На елементному рівні представлені утворення, які не підлягають подальшій декомпозиції. Це найнижчий рівень рекурсії. Він може бути представлений робочими місцями або робітниками, що виконують певні операції. Організатором цього рівня можуть виступати робітники, що виконують певні операції, взаємодія в середині підприємства формується між окремими виконавцями певних операцій чи дій, а в зовнішньому середовищі з персоналом партнерів.

Вертикальна система забезпечення життєздатності підприємств може бути цінним фундаментом для розуміння, що таке цілісна система і надає менеджеру підприємства дорожню карту, яка дозволяє легше орієнтуватися в прийомах забезпечення життєздатності підприємств. Кожен рівень має свій порядок і свої закони, які потрібно зрозуміти. Нижні 4 рівні належать до соціально-економічної системи підприємства, а 5-й рівень до міжорганізаційної взаємодії. Кожен вищий рівень має організуючий вплив на нижчі рівні. Нижчі рівні постачають ресурси вищим рівням і створюють межі для існування підприємства в цих межах.

Ця модель носить рекомендаційний характер та може змінюватися, залежно від рівня об'єкту дослідження. Рівні рекурсії починаються з внутрішнього середовища підприємства – окремого працівника команди, потім колективу відділу, структурних підрозділів підприємства, потім переходять в більш великі моделі взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем у вигляді міжорганізаційних мереж, поступово переходячи у відносини більш високого рівня між галузями країни, різними країнами і так далі.

Область дії системи, без якої неможливо врахувати базу внутрішніх взаємодій організації, відображає у моделі наявність зовнішнього середовища. На рис. 1.9 наведено, що на кожному рівні підприємство активно взаємодіє з суб'єктами зовнішнього середовища, що проявляється у вигляді різноспрямованих впливів. Суб'єкти середовища створюють різні фактори, що впливають на підприємство, та в свою чергу, підприємство впливає на діяльність певних партнерів. У вигляді факторів впливу зовнішнього середовища на підприємство пропонується розглядати не конкретних суб'єктів взаємодії (юридичних чи фізичних осіб), а умови чи сили, що формуються в процесі взаємодії з певним суб'єктом або впливу цього суб'єкту на підприємство.

Підприємство повинно оцінювати загрози та можливості зовнішнього середовища, порівнювати з існуючим станом підприємства. На основі аналізу зовнішніх факторів, існуючих ресурсів, проводити вибір, на яких ринках повинна розвиватися організація, з якою продукцією забезпечувати стійкість, з огляду забезпечення підприємства необхідними ресурсами, та оцінювати, що потрібно зробити для підтримки рівноваги та життєздатності. VSM встановлює критерії для

життєздатності організацій – тобто здатності підтримувати себе у вибраному середовищі протягом часу. Ключовим для цього є те, що у всій структурі організації на кожному рівні існують механізми адаптації, які дозволяють певній частині системи адаптуватися як до її зовнішнього операційного середовища, так і до внутрішнього середовища ширшої системи, до якої вона входить [19].

Вплив зовнішнього середовища автори [25] представили у вигляді за рядом джерел перешкод («шумів»), які пропонували класифікувати на чотири види: (1) сурогатні перешкоди (географічна точка зору, використання простору тощо), (2) тимчасові перешкоди (прогресивне погіршення, мутації в навколишньому середовищі, законодавство тощо), (3) зовнішні перешкоди (мінливість попиту, сировини тощо) та (4) системні перешкоди (затримки, несправності, дефекти, помилки тощо). Перші три групи належать до факторів зовнішнього середовища, а остання четверта група – до внутрішніх властивостей системи. Такий поділ факторів не досить коректний, тому ще немає чіткого поділу на фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Таким чином потрібно окремо виділити групи факторів, що впливають на життєздатну систему з зовнішнього середовища, та визначити фактори, що формуються в середині системи та роблять вплив на зовнішнє середовище. Тому далі потрібно розглядати зовнішні та внутрішні фактори впливу з точки зору умов та специфіки їх впливу.

Т.А. Лех [222] зазначив, що характерною особливістю управління соціально-економічними системами в сучасних економічних умовах є перехід від кібернетичного підходу в управлінні до синергетичного. Автор визначив, що основним принципом кібернетичного підходу є організація, яка вимагає підвищення ступеня керованості, а синергетичний підхід спирається на самоорганізацію, тобто підвищення ступеня життєздатності соціально-економічної системи. При об'єднанні кібернетичного і синергетичного підходів в управлінні економічною системою виникає комплексна проблема забезпечення життєздатності системи в будь-якому середовищі, яка може вирішуватися синтезом структури життєздатної соціально-економічної системи в різних умовах.

Після визначення основних рівнів системи життєздатності підприємства, потрібно сформулювати модель системи, яка відображала взаємодію факторів

зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства з точки зору системного та синергетичного підходів, виникає необхідність представити модель багаторівневої системи підприємства в її динамічному внутрішньому функціонуванні і взаємодії із зовнішнім середовищем. З огляду на системний характер підприємства, була запропонована сферична модель життєздатної системи підприємства, зображена на рис. 1.10.

Вона дозволяє відобразити як ієрархічну залежність різних рівнів системи підприємства, так і взаємодію системи з середовищем. Кожен з рівнів *EL*, *CL*, *SL*, *SWL* і *ML* представляє собою (в загальному вигляді) область, в якій розподілене все різноманіття системи на відповідних підрівнях. Сферична модель включає в себе мінімум складових частин і зв'язків між ними: ієрархію внутрішніх підсистем (*EL*, *CL*, *SL*, *SWL*, *ML*), зв'язки з сусідніми системами (*S (SWL)*; *S (SL)*) і з метасистемою (*S (SWL)*, *S (SWL; ML)*).

Між рівнями є пограничні шари, які посилюють або послаблюють вплив факторів на кожному рівні. Пограничний шар між загальною системою та метасистемою відображає межу між підприємством та міжорганізаційною мережею до якої воно належить. При взаємодії життєздатної системи із зовнішнім середовищем, тобто при надходженні та впливу ззовні позитивних та негативних факторів - починається внутрішнє функціонування. Зовнішнє середовище може впливати на систему за допомогою факторів f_1, \dots, f_n . Фактори W формуються у внутрішньому середовищі підприємства та система впливає на середовище за допомогою цих факторів. Внутрішні сили системи w_1, \dots, w_k протидіють факторам, що впливають з зовнішнього середовища.

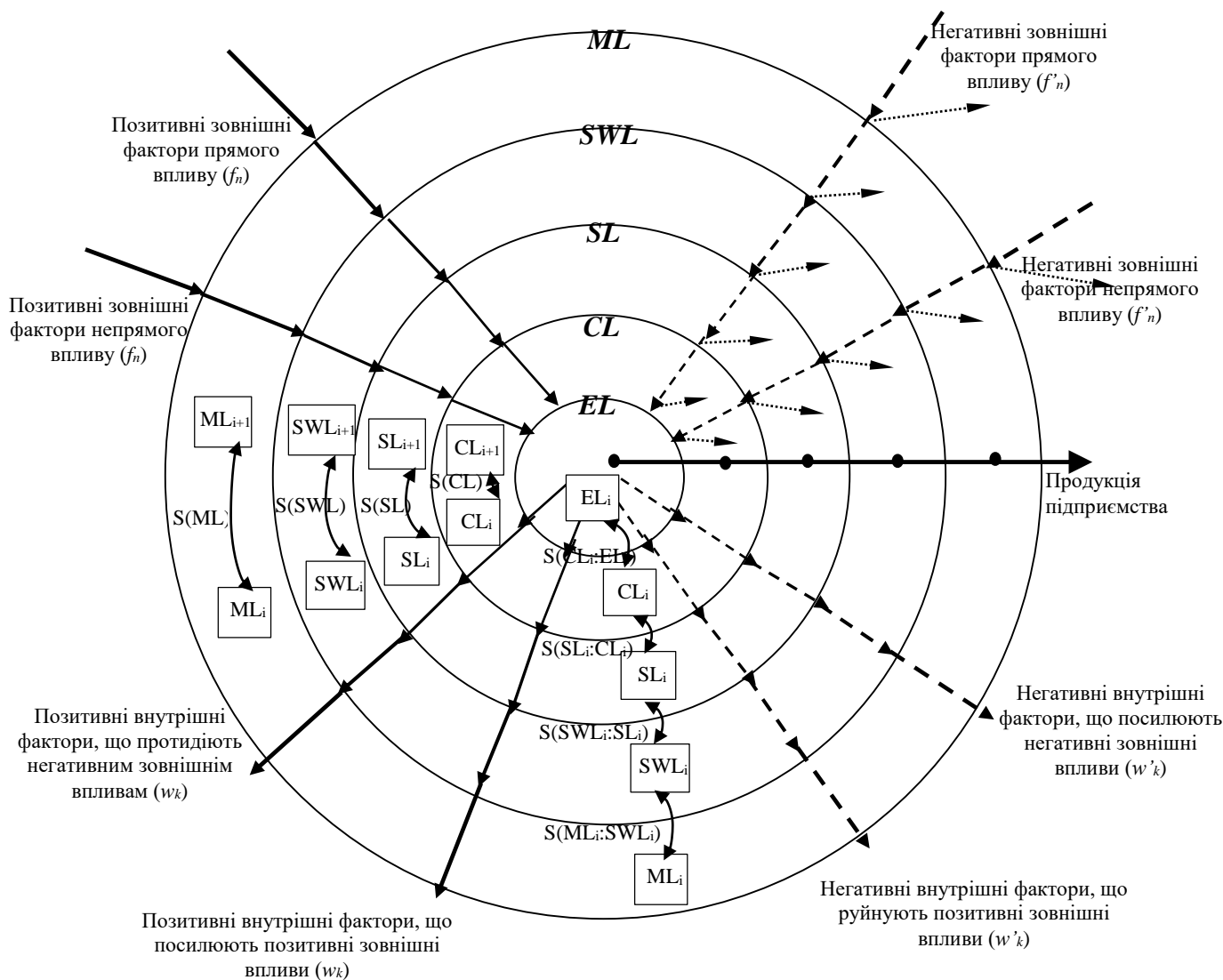
Припустимо, що

f_n - фактори зовнішнього середовища, які позитивно впливають на систему;

f_n' - фактори зовнішнього середовища, що негативно впливають на систему;

w_k - фактори системи, що позитивно впливають на зовнішнє середовище та протидіють його негативним факторам;

w_k' - фактори системи, що негативно впливають на зовнішнє середовище та посилюють його негативні впливи, руйнуючи систему зсередини.



Умовні позначення:

$EL_i, CL_i, SL_i, SWL_i, ML_i$ – складові частини i -го рангу відповідно елементарний, компонентний, субсистемний, загальносистемний та метасистемний рівні;

S - зв'язки із сусідніми системами, що знаходяться як в середині певного рівня, так і між рівнями;

- > - Вплив позитивних факторів
- > - Вплив негативних факторів

Рис. 1.10. Сферична модель життєздатної системи підприємства

Джерело: розроблено автором

Потоки факторів зовнішнього середовища у вигляді ресурсів потрапляючи в систему, розподіляються між її підсистемами (рівнями), видаючи на виході продукцію. При цьому, разом з потоками позитивних факторів у вигляді необхідних ресурсів та інших впливів, в систему проникають також негативні потоки з навколишнього середовища, які погіршують і руйнують систему. Для зменшення їх впливу в сферичній системі вводиться прикордонний шар у вигляді управління, що представлений регуляторним впливом. Але, якщо і він не "рятує" систему, система адаптується до впливу негативних факторів, намагаючись перетворити шкоду на користь. Таким чином в процесі функціонування підприємство повинно вміти добре переробляти корисні потоки факторів зовнішнього середовища і вміти добре чинити опір негативним факторам навколишнього середовища.

Якщо сукупність факторів зовнішнього середовища, які негативно впливають на систему, виявляється сильніше за всіх разом узятих позитивних чинників, то система руйнується. Якщо ж сума факторів зовнішнього середовища, які впливають позитивно, та самої системи, більше, то система виживає.

Як вже зазначалося вище, при їх однаковій спрямованості, вплив факторів на систему посилюється, тобто якщо внутрішній фактор розвиває або удосконалює життєздатну систему і зовнішній фактор діє в тому ж напрямку, то, безумовно, підприємство розвивається або вдосконалюється прискореними темпами. Набагато гірше, коли підсумовуються фактори негативного впливу. Нерідко буває і так, що один або кілька позитивних або негативних факторів породжують цілий ланцюг непередбачених чинників. Якщо це позитивні фактори, система прискорює розвиток. Але при посиленому впливі негативних чинників їй загрожує руйнування, загибель.

Таким чином, будь-яка соціально-економічна система перебуває під впливом систем вищого рівня, а також у взаємодії з навколишнім середовищем. Управління забезпеченням життєздатності підприємства можливо тільки при наявності цілісної системи управління та ранжування факторів, що впливають на його життєздатність. Всі фактори тісно взаємопов'язані і важко оцінити ступінь впливу кожного з них. Проте, керівництво підприємства здатне сформулювати загальну концепцію його

управління і забезпечення життєздатності, в рамках якої розподілити повноваження, рівні відповідальності між співробітниками.

Проблема управління життєздатності організації багатогранна і багатоаспектна. Рішення її залежить і від доступності стратегічних ресурсів, від стану чинників, що впливають на життєздатність організації, рівня менеджменту і мотивації співробітників. Отже, управління життєздатності підприємства на пряму залежить від обліку умов функціонування підприємства з метою запобігання можливого впливу негативних чинників та використання позитивних чинників, а також досягнення максимального рівня цільових орієнтирів розвитку організації.

В роботі удосконалена багаторівнева рекурсивна модель підприємства розроблена з використанням принципів побудови життєздатних систем, яка дозволяє зіставити потреби і можливості підприємства та реалізувати його потенціал. На основі структурно-рівневого та метасистемного підходу визначені п'ять основних рівнів рекурсії підприємства: елементний, компонентний рівень, субсистемний рівень, системний рівень, метасистемний рівень. На основі системного та структурно-рівневого підходів було запропоновано сферичну модель життєздатної системи підприємства, яка враховує як зв'язки в середині системи, так і різноспрямований вплив факторів середовища. Ця модель дозволяє забезпечити стабільність функціонування та адаптацію до умов мінливого зовнішнього середовища. За допомогою запропонованої моделі забезпечення життєздатності підприємства, особи, що приймають рішення, зможуть на різних рівнях управління здійснювати узгоджене прийняття і реалізацію рішень щодо функціонування підприємства та міжорганізаційної мережі.

1.3. Розробка просторово-динамічного підходу до управління життєздатним підприємством: еволюція розвитку

Сучасні економічні умови характеризується несподіваними наслідками, а також дисбалансом, що ускладнює життя та еволюцію соціально-економічних систем. В умовах кризового розвитку економіки зростають вимоги до менеджменту підприємств та актуалізується проблема розвитку їх життєздатності. Дослідження

життєздатності підприємств, розуміння того, на що здатні певні підприємства в різних умовах функціонування, особливо важливо в ринковій економіці.

Незважаючи на те, що багато досліджень, які пов'язані з життєздатністю підприємств, та близькі з цим питання, знайшли широке відображення в літературі, вони не отримали належного узагальнення і розвитку в рамках теорії життєздатності та проблематики, пов'язаної з усім комплексом питань функціонування та розвитку життєздатних підприємств. В умовах суттєвої мінливості зовнішніх факторів, забезпечення життєздатного та довгострокового функціонування підприємства потребує його розвитку. Під розвитком підприємства пропонується розуміти «довготривалу сукупність процесів кількісних та якісних змін в діяльності підприємства, які приводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та його життєздатності» [110]. Але потрібно розрізняти розвиток підприємств, як таких, і розвиток життєздатних підприємств.

Процес розвитку характеризується великою різноманітністю конкретних видів і форм. В літературі виділяють дві форми розвитку: еволюційну і революційну [182]. Еволюційна характеризується поступовими кількісними і якісними змінами, а революційна – стрибкоподібним переходом від одного стану системи до іншого. Розвиток має два види – прогрес та регрес. Оскільки досліджується життєздатне підприємство, то потрібно розглядати модель підприємства з точки зору прогресивного розвитку, і в її основі – траєкторія безперервного поліпшення діяльності. Концепція життєздатного підприємства повинна використовувати загальні підходи до проблем сталого розвитку форми прогресу, що дозволяють задовольняти потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу можливість і здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби, такий підхід вимагає цілісного, збалансованого і комплексного погляду на процес розвитку.

Управління життєздатністю підприємства передбачає вміння пристосовуватися до сьогодення та формувати майбутнє. Життєздатні

підприємства не тільки вміють адаптуватися до поточної ситуації або вирішувати нагальні проблеми, але й розвивають вміння освоювати нове і безперервно розвиваються самі. Таким чином, системний розгляд моделі розвитку життєздатного підприємства, що базується на взаємодії підприємства та окремих факторів, які впливають на забезпечення його життєздатності, є найбільш перспективним. Потрібно більш детально розглянути структуру та склад внутрішнього середовища підприємства, визначити вплив зовнішнього середовища, а також визначити які етапи проходить організація під час свого тривалого функціонування. Застарілі моделі розвитку підприємств не завжди відповідають вимогам управління життєздатними підприємствами та заважають підтримувати і розвивати життєздатність організацій.

Питанням забезпечення життєздатності підприємства, як соціально-економічної системи, присвячена значна кількість робіт вчених [503, 575, 578]. На розвиток організації та забезпечення її життєздатності впливають різні умови та фактори середовища. Раніше при використанні концепції життєздатних систем, наукові розробки в основному були спрямовані на дослідження щодо вдосконалення внутрішнього середовища підприємства та взаємодії певних систем підприємства з зовнішнім середовищем. Деякі автори вже робили спроби розглядати рівні ієрархії життєздатної системи з точки зору окремої організації та представити основні рівні рекурсії [527, 541, 565]. В своїх роботах автори пропонували розгортання моделі життєздатної системи у горизонтальному та вертикальному напрямках, але практично відсутні моделі розвитку життєздатних підприємств.

В літературі були спроби сформулювати комплексний підхід до розвитку життєздатних підприємств, що спирається на більш холистичну, інтегровану і довгострокову перспективу. В роботі [367] наводиться графічне зображення моделі розвитку підприємства у вигляді розподілу того, що на практиці являє собою взаємозалежні сфери на мікро-, макро- і метарівнях. У центрі моделі розташовуються підприємства, які включають різні зацікавлені сторони, в тому числі акціонерів, роботодавців, найманих працівників та споживачів, а також взаємозв'язок з постачальниками, урядами та більш широкими верствами

суспільства. Тобто, достатньо добре відображено структуру зовнішнього середовища, але практично не розглянуто внутрішню структуру підприємства, також ця модель не передбачає розвитку у часі. Можна зробити висновок, що дослідники в сфері моделювання життєздатних систем більше уваги приділяли функціонуванню та структурі системи підприємства, і практично не розглядали моделі розвитку життєздатних систем. Таким чином, потрібно звернутися до моделей організаційного розвитку, які широко представлені у літературі. Існують різні моделі розвитку підприємства та найбільш розповсюдженими в наукових працях є ті моделі, які узагальнюють основні етапи життєвих циклів. Це спонукало різних дослідників розробляти моделі, що визначають етапи розвитку підприємства і досліджують проблеми, що виникають на різних етапах.

На сьогодні існує велика кількість моделей розвитку організацій, створених у різний час, і всі вони з'явилися, починаючи з 60-х років минулого століття. Кожна з цих моделей пропонує різні підстави для змін. Різні підстави для змін запропоновано у кожній з цих моделей. В структурі стратегічного управління організаційним розвитком підприємства виділено такі моделі: структурно-ситуаційна, інноваційна, феноменологічна, конфліктна, селекційна [191, 271]. У другій половині 60-х років в рамках ситуаційного підходу сформувалася структурно-ситуаційна модель, основні розробники якої є П. Лоуренс, Дж. Лорш, Дж. Томпсон. У межах вказаної моделі підприємство пояснюється як складна система, що містить неоднорідні, відносно автономні частини, які прагнуть до балансу зі "своїми" фрагментами середовища. Таку диференційовану адаптацію можна трактувати як джерело зміни структури і форм, яке зумовлює проблему інтеграції на підприємстві і таким чином веде до виникнення нових структур. У цьому випадку продуктом свідомого пристосування структури до вимог зовнішнього середовища є організаційний розвиток підприємства. Він визначається нововведеннями.

До початку 70-х років сформувалася інноваційна модель організаційного розвитку підприємства, запропонована авторами І. Ансоффом, С.М. Сігелом, Р. Данканом, Н. Кіртоном, У.Ф. Кемеррером, Р. Залтманом, Ч. Арджирисом, передбачає можливість змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища

підприємства. Згідно з запропонованими концепціями, організаційний розвиток підприємства – раціонально спланований, свідомо викликаний і контрольований процес структурних змін. Представники інноваційної моделі розглядають організаційну культуру підприємства як пасивний компонент організаційного розвитку, а підприємство розглядається як досить пластична система.

Селекційна модель орієнтована на зовнішнє середовище підприємства. Засобом адаптації підприємства до зовнішнього середовища у цьому випадку розглядається ефективність персоналу. Основні представники - М. Ханнон, Х. Олдріх, Дж. Фрімен, Дж. Пфедфер, Г. Керрол. Автори розглядають стадійність процесу розвитку підприємства та запропонована ними модель має певні ступені. А.І. Кравченко [191] запропонував критерії класифікації зазначених моделей та відповідно за ознакою джерела, яке спонукає організацію до зміни, всі моделі були розбиті автором на екзогенні, ендегенні та змішані. Тобто можна зробити висновок про необхідність врахування впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ при формуванні моделі розвитку підприємства.

В основі певних типів моделей розвитку лежить уподібнення підприємства живому організму. До найбільш відомих моделей належать моделі І. Айзедіса [2] і Л. Грейнера [93]. Модель І. Айзедіса є еволюційно-телеологічною моделлю організаційного розвитку, яка розглядає зазначений процес як такий собі аналог процесів у розвитку біологічного організму та в ході розвитку ряду обов'язкових стадій передбачає неминуче і поетапне їх проходження організацією. У свою чергу, Л. Грейнер вважав, що тільки через подолання відповідної кризи певного перехідного періоду шлях організації лежить з однієї стадії свого розвитку до наступної. Автор [24] в своїй статті більш детально проаналізував існуючі концепції життєвого циклу підприємств (ЖЦП) та на цій основі сформував тривимірний фазовий портрет життєвого циклу розвитку популяції підприємства. Позитивним є те що, він підкреслив еволюційність ЖЦП, тобто підприємство в рамках свого життєвого циклу послідовно проходить стадії добіфуркаційного, біфуркаційного, післябіфуркаційного періодів. Запропоновані моделі не враховують структуру внутрішнього середовища підприємства, тобто більш орієнтовані на послідовність опису життєвого циклу організації, та є не достатньо

коректним стверджувати, що будь-яке сучасна підприємство обов'язково пройде вказаний шлях.

Більш повною та системною є модель динамічного (органічного) розвитку підприємства, яка була запропонована Ф. Глазлом, Б. Ливехудом [86]. Автори пропонують представити розвиток організації через аналіз змін кожного сутнісного елементу і кожної підсистеми на чотирьох фазах розвитку підприємства. Тобто автори не тільки запропонували структуру внутрішнього середовища, а й розробили відповідні фази, через які проходить свій розвиток кожна організація. Запропонована модель більш підходить для формування стратегічних рішень, для використання її як інструменту стратегічного управління, проте в ній не враховується наявність структурних рівнів у внутрішній будові підприємства.

Інша група авторів Е. Бадзинська, М.К. Вирвіцька [504], розглядаючи попередні дослідження, запропонували концептуальний підхід до формування моделі розвитку підприємства, в якому розкривається система елементів, що мають відношення до організації проєктів стратегічного розвитку. Основні компоненти цієї системи включають орієнтацію розвитку, моделі життєвого циклу та управління розвитком, організаційний розвиток, проєктування розвитку підприємства та управління розвитком підприємства. Цю модель доцільно використовувати при прийнятті управлінських рішень під час управління підприємством, автори підкреслюють необхідність вивчення впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на розвиток підприємства.

В.А. Курський [208] проаналізував різні підходи щодо моделей розвитку підприємств, виявив певні напрями цих моделей, та на основі аналізу варіантів реалізації морфологічних ознак виконав синтез моделі розвитку підприємств. Автор виділив набір структурних блоків, інформаційно зв'язав їх між собою та зовнішнім і внутрішнім середовищами підприємства. Але запропонована модель є статичною, тому що не враховує зміну станів підприємства впродовж його життєвого циклу.

На початку нинішнього століття все більше уваги приділяється об'єднанню існуючих підходів до інтегральної моделі розвитку підприємства. Так, Р. Цациоппе та М. Едвардс [517] запропонували синтез підходів до організаційного розвитку. У

цій роботі порівнюються чотири моделі - інтегральна теорія К. Вілбера, модель спіральної динаміки Д. Бека та К. Коуана, модель корпоративної трансформації Р. Баррета та модель дослідження дій В. Торберта. Авторами запропонована модель розвитку, яка базується на інтегральній теорії, та включає в собі: чотири квадранти, що описують фундаментальні аспекти організації; основні рівні розвитку; відповідні лінії розвитку та динаміку розвитку. Ця модель дозволяє виявити мікро, мезо- та макро- рівні підприємства або його зовнішнього середовища, що відображає структурні рівні підприємства, проте ця модель не відтворює розвиток підприємства у часі. Удосконалення цієї моделі було представлено Х. Донкерсом в роботі [523], де автор пропонує вже вісім станів бачення цінностей, що перекриваються відповідними кольоровими етапами умов життя у вигляді спіралі, щоб показати інтегральну динаміку. Цю модель можливо використовувати для циклічного, діагонального та спірального аналізу, але вона відображає скоріш людський розвиток в організації, ніж розвиток підприємства впродовж життєвого циклу.

Деякі автори [525, 568] розробляли формалізовані математичні моделі розвитку підприємства, але вони орієнтовані на певну сферу його діяльності та не можуть використовуватись в цілому для підприємства.

Окрім розглянутих моделей, існують специфічні розробки. Викликає цікавість фізична модель розвитку підприємства, яку запропонувала К.А. Деєва [110]. Авторка розглядала підприємство як систему, процес розвитку якого можна ілюструвати за допомогою моделі математичного маятника. Фізична модель передбачає коливання маятника відносно положення рівноваги, а збільшення амплітуди коливань є аналогом розвитку підприємства, але ця модель в більшому ступені відображає стійкість підприємства під впливом різних факторів, ніж його розвиток.

Іншими авторами В.М. Молокановою та Г.К. Дьомінім [263] запропоновано спіральну модель розвитку організації через управління портфелем проєктів з послідовністю етапів переходів у напрямку збільшення зрілості підприємства. Але спіральна модель не достатньо повно віддзеркалює розвиток організації, тому що передбачає поступове нарощування цінностей організації і не враховує можливість

переходу підприємства від одного стану до іншого. Автори також визнають цей недолік спіральної моделі, та пропонують використовувати модель переходу організації за фазами життєвого циклу на основі нарощення організаційних цінностей і математичного апарату S-подібних кривих, які описують різні аспекти розвитку систем та процеси радикальних змін. Проте автори досить вузько розглядають управління еволюційним розвитком організації через реалізацію портфельного управління та розробки стосуються тільки напрямку управління портфелем проєктів.

Незважаючи на те, що багато питань, які безпосередньо пов'язані з забезпеченням життєздатності підприємств у взаємодії з середовищем, знайшли широке відображення в економічній літературі, вони не отримали належного узагальнення в рамках концепції розвитку життєздатності підприємств. Серед них немає єдності щодо зовнішніх та внутрішніх факторів, що спливають на підприємство, етапів розвитку життєздатності підприємств. Недосконалі також наявні підходи до формування моделі розвитку життєздатного підприємства, яка б враховувала ієрархічні рівні її будови, як в середині підприємства, так і в зовнішньому оточенні. Відсутність системного підходу до формування багаторівневої еволюційної моделі розвитку підприємства не дозволяє повною мірою використовувати наявні в них можливості для організації ефективної взаємодії всіх ланок системи.

У зв'язку з цим доцільно розглянути та сформулювати модель розвитку життєздатного підприємства на основі структурно-рівневого підходу, який би відображав ієрархічну структуру підприємства. Більший ступінь визначеності у формуванні траєкторії розвитку може забезпечити хвильова модель зміни етапів розвитку підприємства, доповнюючи їх.

Сучасна модель розвитку життєздатного підприємства має адекватно протидіяти повторюваним етапам ЖЦ (підйому, стабільності, стагнації, спаду) з подальшим «оздоровленням» і розвитком. Для підтримання життєздатності потрібне постійне і поступове, щоденне поліпшення всіх видів діяльності для успішного функціонування підприємства на його підйомі і під час стабільної ефективності. Різку зміну та перебудову всього на підприємстві потрібно

використовувати для того, щоб «вирвати» підприємство зі стагнації і спаду. Вміле поєднання і чергування цих дій з використанням необхідних інструментів – ефективний механізм забезпечення позитивної динаміки розвитку життєздатного підприємства.

Системний розгляд взаємодії підприємства та окремих факторів, що впливають на забезпечення та розвиток його життєздатності є найбільш перспективним. Потрібно більш детально розглянути структуру та склад внутрішнього середовища підприємства. Для визначення рівнів системи підприємства запропоновано використовувати критерій диференціації рівнів у відповідності з структурно-рівневим та метасистемним підходами, що були використані в роботі [424]. Відповідно до цього підходу системи з більш низькою організацією вкладені в рівні системи з більш високою організацією (з технічної точки зору) та запропоновані наступні рівні: елементний рівень (*EL*) – компонентний рівень (*CL*) – субсистемний (підсистемний) рівень (*SL*) – загальносистемний рівень (*SWL*) – метасистемний рівень (*ML*). Ці рівні були детальніше розглянуті у попередньому розділі.

Розглянемо структурно-рівневу модель життєздатного підприємства, базуючись на рекурсивному представленні концепції життєздатних систем [424]. Кожний рівень рекурсії представляє собою життєздатну систему, яка є складовою частиною життєздатної системи вищого рівня. На рисунку 1.11 наведено спрощене вертикальне розгортання соціально-економічної системи (підприємства) та розподілення її на структурні рівні.

Вертикальна система забезпечення життєздатності підприємств може бути цінним фундаментом для розуміння, що таке цілісна система і надає менеджеру підприємства дорожню карту, яка дозволяє легше орієнтуватися в прийомах забезпечення життєздатності підприємств. Кожен рівень має свій порядок і свої закони, які потрібно зрозуміти. Нижні чотири рівні належать до соціально-економічної системи підприємства, а 5-й рівень до міжорганізаційної взаємодії. Кожен вищий рівень має організуючий вплив на нижчі рівні. Нижчі рівні постачають ресурси вищим рівням і створюють межі для існування підприємства в цих межах. Ця модель носить рекомендаційний характер та може змінюватися,

залежно від рівня об'єкту дослідження. Рівні рекурсії починаються з внутрішнього середовища підприємства – окремого працівника команди, потім колективу відділу, структурних підрозділів підприємства, потім переходять в більш великі моделі взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем у вигляді міжорганізаційних мереж, поступово переходячи у відносини більш високого рівня між галузями країни, різними країнами і так далі.

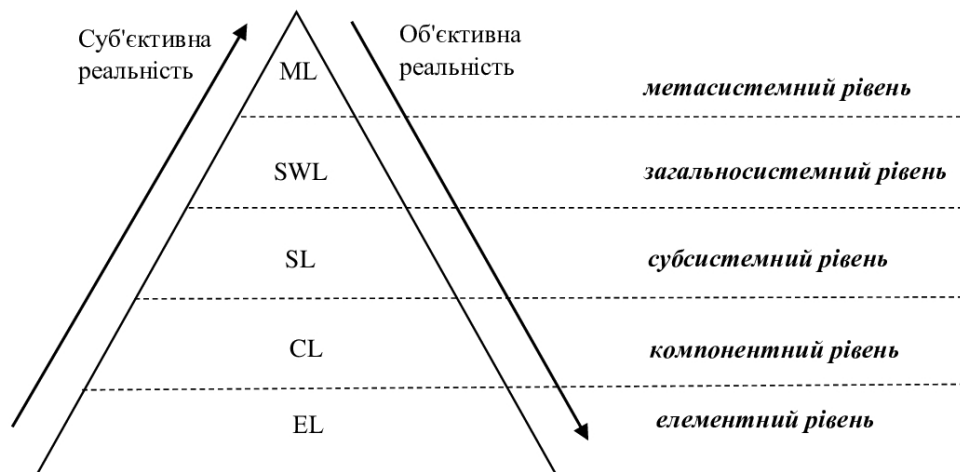


Рис. 1.11. Пірамідална структурно-рівнева модель підприємства

Джерело: розроблено автором

Життєдіяльність соціально-економічних систем і середовищ пов'язана з діючими факторами, тому необхідно вивчити та відобразити вплив цих чинників. Забезпечення життєздатності підприємств залежить від великої кількості факторів, які виникають і формуються в середовищі: внутрішні - безпосередньо у внутрішньому середовищі системи, зовнішні - у навколишньому середовищі. Їх співвідношення, взаємодія, взаємозв'язок виключно важливі і актуальні не тільки для окремо взятих суб'єктів, але і для всієї економічної системи. У певні періоди вплив одних посилюється, інших - слабшає.

Фактори зовнішнього середовища перебувають в залежності між собою та створюють певну систему впливу на життєздатність підприємства. Рівень пристосованості до мінливості зовнішнього середовища буде визначати рівень життєздатності підприємства. Макрооточення підприємства являє собою сукупність глобальних чинників зовнішнього середовища, які опосередковано

впливають на його діяльність. Фактори макросередовища впливають на життєздатність підприємств як прямо, так й через стейкхолдерів. У свою чергу, підприємство не може впливати на ці фактори, а може тільки реагувати на їх зміни. Таким чином, в моделі потрібно відобразити зовнішні фактори прямого та непрямого впливу.

Здатність підприємства зберігати економічну стійкість та життєздатність, перемагати в конкурентній боротьбі, долати кризи багато в чому залежить від дії внутрішньої групи факторів – від стану його внутрішнього середовища. Внутрішні фактори здійснюють прямий вплив на результати діяльності підприємства і один на одного, а також зменшують негативний вплив або підсилюють позитивний вплив зовнішніх факторів.

Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища мають різні рівні і спрямованості впливу на життєздатність підприємства. За своєю спрямованістю фактори є стимуляторами (позитивний вплив) або дестимуляторами (негативний вплив). Кожне підприємство, виходячи з конкретної ситуації, повинно визначити (спрогнозувати) найбільш значущі (небезпечні) з факторів зовнішнього та внутрішнього впливу і виробити систему заходів щодо їх своєчасного виявлення, попередження чи послаблення. Після визначення основних факторів, що впливають на забезпечення життєздатності підприємства, потрібно сформулювати модель системи, яка відображала взаємодію факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства з точки зору системного підходу.

Для дослідження факторів впливу зовнішнього середовища потрібно спиратися на методики, які дозволяють урахувати наявні проблеми різного характеру та багатогранність діяльності підприємства. Основні групи факторів впливу зовнішнього оточення були розроблені для проведення стратегічного аналізу наступними методами: PEST (та його варіанти STEP, SLEPT, PESTLE, STEEPLE та інші), TEMPLES (Technology, Economics, Market, Politics, Laws, Ecology, Society), DRETS. Ці методики в структурованій формі охоплюють значний обсяг факторів впливу зовнішнього середовища. Позитивні фактори впливу потрібно сприймати як можливості підприємства, негативні фактори – як загрози. Внутрішні сили системи протидіють або посилюють фактори, що впливають з зовнішнього

середовища. Всі позитивні прояви внутрішніх факторів підприємства можливо віднести до сильних сторін, а негативні прояви – до слабких. Інструментом встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами є SWOT-аналіз, результати якого в подальшому можуть бути використані для розробки стратегій.

На основі структурно-рівневої моделі підприємства, що наведена на рис. 1.11, виникає необхідність представити сферичну модель багаторівневої системи підприємства в її динамічному внутрішньому функціонуванні і взаємодії із зовнішнім середовищем. З огляду на системний характер підприємства, використовуючи системний підхід, була запропонована сферична модель життєздатної системи підприємства, зображена на рис. 1.12.

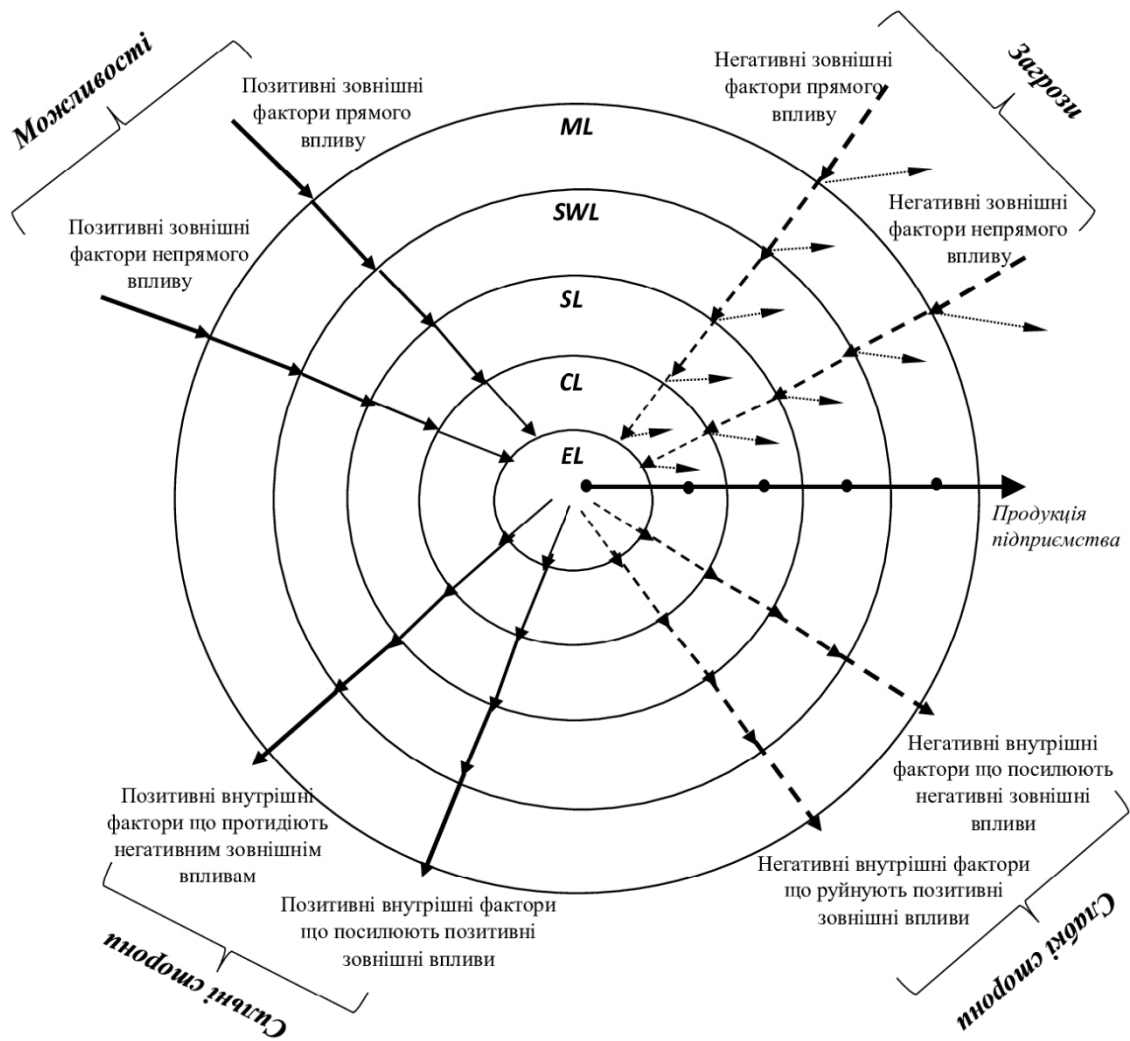


Рис. 1.12. Сферична структурно-рівнева модель життєздатної системи підприємства

Джерело: розроблено автором

Структурно-рівнева модель дозволяє відобразити як ієрархічну залежність різних рівнів системи підприємства, так і взаємодію системи з середовищем. Кожен з рівнів *EL*, *CL*, *SL*, *SWL* і *ML* представляє собою (в загальному вигляді) область, в якій розподілене все різноманіття системи на відповідних підрівнях. Сферична модель включає в себе мінімум складових частин і зв'язків між ними: ієрархію внутрішніх підсистем (*EL*, *CL*, *SL*, *SWL*, *ML*), зв'язки з суміжними системами і з метасистемою. Між рівнями розташовано межеві шари, які посилюють або послаблюють вплив факторів на кожному рівні. Межевий шар між загальною системою та метасистемою відображає межу між підприємством та міжорганізаційною мережею до якої воно належить. При взаємодії життєздатної системи із зовнішнім середовищем, тобто при надходженні та впливу зовні позитивних та негативних факторів – починається внутрішнє функціонування перерахованих зв'язків. Потоки факторів зовнішнього середовища у вигляді ресурсів потрапляючи в систему, розподіляються між її підсистемами (рівнями), видаючи на виході продукцію. При цьому, разом з потоками позитивних факторів у вигляді необхідних ресурсів та інших впливів, в систему проникають також негативні потоки з навколишнього середовища, які погіршують і руйнують систему.

Для зменшення їх впливу в сферичній системі вводиться межевий шар у вигляді життєздатного управління. Система адаптується до впливу негативних факторів, намагаючись перетворити шкоду на користь. Таким чином, в процесі функціонування підприємство повинно вміти добре переробляти корисні потоки факторів зовнішнього середовища і вміти добре чинити опір негативним факторам навколишнього середовища.

Якщо сукупність факторів зовнішнього середовища, які негативно впливають на систему, виявляється сильніше за всіх разом узятих позитивних чинників, то система руйнується. Якщо ж сума факторів зовнішнього середовища, які впливають позитивно, та самої системи, більше – то система виживає. Як вже зазначалося вище, при однаковій спрямованості чинників, вплив факторів на систему посилюється, тобто якщо внутрішній фактор розвиває або удосконалює

життєздатну систему і зовнішній фактор діє в тому ж напрямку, то, безумовно, підприємство розвивається або вдосконалюється прискореними темпами. Набагато гірше, коли підсумовуються фактори негативного впливу. Нерідко буває і так, що один або кілька позитивних або негативних факторів породжують цілий ланцюг непередбачених чинників. Якщо це позитивні фактори, система прискорює розвиток. Але при посиленому впливі негативних чинників їй загрожує руйнування, загибель.

Таким чином, будь-яка соціально-економічна система перебуває під впливом систем вищого рівня, а також у взаємодії з навколишнім середовищем. Управління життєздатністю підприємства можливо тільки при наявності цілісної системи управління та ранжування факторів, що впливають на його життєздатність. Всі фактори тісно взаємопов'язані і важко оцінити ступінь впливу кожного з них. Проте, керівництво підприємства здатне сформулювати загальну концепцію його управління і забезпечення життєздатності, в рамках якої розподілити повноваження, рівні відповідальності між співробітниками.

Ієрархізація є способом і механізмом самоорганізованого вирішення внутрішніх і зовнішніх протиріч системи в двох векторах. Перший вектор – це її стабілізація, при якій велика частина елементів стає більш упорядкованою і забезпечує надійність системи, а інша, менша частина елементів стає більш хаотизованою, що забезпечує гнучкість структури. Другий вектор ієрархізації – розвиток системи, в процесі чого відбувається її укрупнення і збільшення складності будови, що є загальним механізмом структурогенезу. При цьому імпульси, які ініціюють і спрямовують процес еволюціонування, передаються від верхніх системних рівнів до нижніх.

Будь-яка матеріальна система, один раз виникнувши, зростає і вдосконалюється за певними, властивим тільки їй законами. Разом з тим вона перебуває під впливом систем вищого рівня, а також взаємодії з навколишнім середовищем.

Соціально-економічна система в будь-якому своєму вигляді і будь-якій формі має дві тенденції свого існування:

а) функціонування – це підтримка життєздатності, збереження функцій, що визначають її цілісність, якісну визначеність, сутність характеристики;

б) розвиток – це придбання нової якості, що зміцнює життєдіяльність в умовах мінливого середовища [222].

Функціонування і розвиток взаємопов'язані і відображають діалектичну єдність основних тенденцій соціально економічної системи.

Розвиток підприємства проявляється як через збільшення вже наявних, так і через виникнення якісно нових форм. Розвиток передбачає як висхідну лінію – прогрес, так і спадну – регресивну. Регрес включає і моменти застою, повернення до віджилих структур і форм. По спрямованості розвиток підприємства може бути прогресивним (позитивним), регресивним (негативним), стагнаційним (застійним), стаціонарним (циклічне повторення послідовності станів) [25]. У процесі функціонування підприємства, як відкритої системи, в різних її елементах та підсистемах формуються і накопичуються протиріччя. Система виявляється розбалансованою і дає збої, посилюються дезінтеграційні тенденції. Може скластися кризова ситуація, тому процес оновлення необхідний. Якщо деформація відбувається одночасно в декількох підсистемах підприємства, то криза стає всеохоплюючою, набуває системного характеру. Періоди криз неминучі для будь-якого підприємства і може грати не тільки негативну, але і позитивну роль в динаміці його розвитку. Таким чином, потрібно запропонувати таку модель розвитку підприємства, яка б враховувала означені проблеми.

В роботі Т.В. Огороднікової [288] розвивається ідея квантово-хвильової природи економічної поведінки мікросуб'єктів. Автор розробляє теорію хвильової поведінки мікросуб'єкта (людини), виходячи з того, що економічний простір є середовищем поширення хвиль його економічної поведінки. Цікавими є висновки про можливість колапсу хвильової функції, коли мікросуб'єкт приймає рішення, яке може його перенести на інший рівень повної економічної енергії, тобто коли мікросуб'єкт робить економічні дії, що тягнуть за собою зміну його економічного стану. Цей підхід, на думку автора, можна застосувати і для економічних суб'єктів мезорівня, що представляють собою підприємства, як соціально-економічні системи.

Більш наочно хвилеподібний розвиток системи представлений в роботі [349] у вигляді просторово-часової моделі еволюції технічної системи (ТС) (моделі «біжучої хвилі ідеалізації») на прикладі розвитку теплової труби. Вона відображає процес розгортання моно-системи спочатку в різноманіття систем даного виду, а потім в бі-, полі-, і складні системи, з одночасним процесом поглинання системи ідеальною речовиною, знайденою як на стадії синтезу, так і в процесі розвитку системи. Дана модель може розглядатися як модель розвитку ТС самих різних рангів. Цікавим є наявність різних рівнів ієрархії розвитку системи та можливість переходу системи на вищий рівень, що можна екстраполювати до економічних систем, тобто запропонувати конвергенцію технічних та економічних систем.

Виходячи з того, що моделі ЖЦП також мають подібність хвилі, то використання хвильового підходу до формування моделі розвитку підприємства є доцільним. Але, на відміну від розповсюдженої думки, що підприємство обов'язково проходить певні стани свого розвитку впродовж життєвого циклу, при використанні хвильової теорії пропонуємо розглядати еволюційний розвиток з можливістю колапсу хвильової функції. Класичний шлях становлення підприємств: дрібний бізнес (мале підприємство) - середнє підприємство - велике підприємство - мережі (кластери) - альянси - альянси стратегічні (глобальні). Для виходу на глобальні світові ринки підприємства всіх розмірів повинні об'єднуватися в асоціації, мережі, альянси. Тобто, підприємство розвивається до певного рівня, а потім приймає рішення про зміну свого стану, формуючи інші організаційно-правові форми, тобто система переходить на новий якісний рівень. Цей процес наочно ілюструє колапс хвильової функції.

Закон розвитку говорить: кожна організація в процесі свого розвитку прагне до оптимальної самоорганізації як цілого або складових своїх елементів на основі їх активності і динамічної рівноваги [170]. Тобто, починаючи зі стадії створення підприємства (синтезу системи), воно постійно адаптується до зовнішнього середовища та, розвиваючись, прагне до оптимальної самоорганізації.

Розглянемо розвиток підприємства у вигляді єдиної системи з точки зору структурно-рівневого та хвильового підходів. Модель еволюції підприємства наведено на рис. 1.13. Таке зображення моделі еволюції системи підприємства у

вигляді об'ємної хвилі дозволяє відобразити не тільки її системні властивості, ієрархічні рівні, а й хвилеподібний характер розвитку.

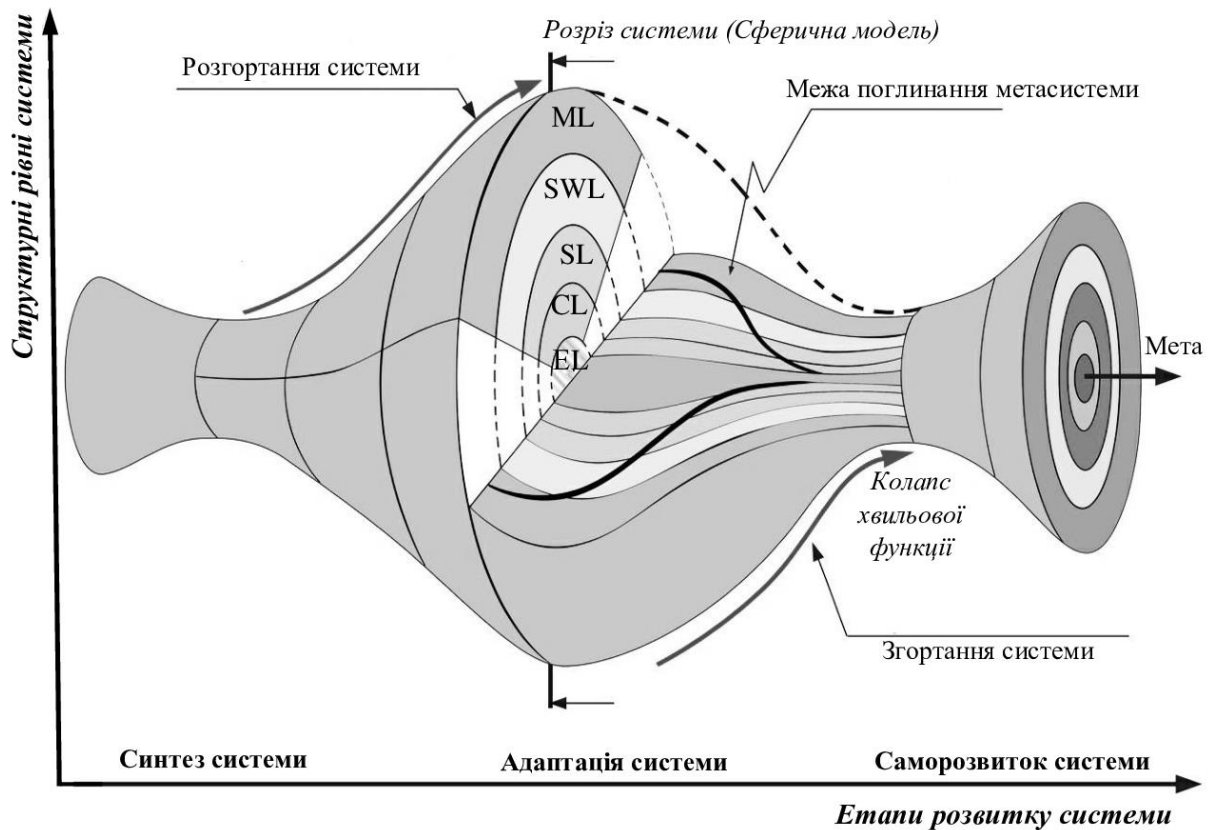


Рис. 1.13. Хвильова модель еволюції життєздатного підприємства, як соціально-економічної системи

Джерело: розроблено автором

З системних позицій розвиток системи являє собою суперпозицію об'ємних хвиль розвитку її підсистем. Вона також відображає діалектичний процес ідеалізації і ускладнення системи, які супроводжуються взаємопроникненням періодів її розгортання (диференціації її підсистем) і згорання (інтеграції підсистем з корисними функціями). Згорання системи супроводжується передачею всіх функцій системи або її підсистем ідеальній системі, що володіє властивостями, аналогічними функціям мети підсистем або систем, що згортаються. Вичерпавши можливості розвитку, система включається в надсистему в якості однієї з частин; при цьому подальший розвиток йде на рівні надсистеми. В цілому процес розвитку системи протягом одного циклу включає наступні етапи: пошук складу і структури системи, адаптація системи до навколишнього середовища (через механізми динамізації), перехід до самоналаштовуваних і самокерованих систем (через введення зворотного зв'язку).

Причому, вичерпавши ресурси розвитку на одному рівні, системи переходять до використання їх на іншому рівні, аж до вичерпання самого принципу, на якому базується функціонування системи, і зміни принципу. Вичерпавши ресурси розвитку на даному рівні, система переходить або її переводять на новий, що забезпечує реалізацію найбільш раціонального шляху розвитку.

При цьому максимально проявляється «механізм ідеалізації» системи підприємства шляхом поєднання функцій систем, що об'єднуються, на всіх її ієрархічних рівнях. При ідеалізації систем відбувається виродження систем з більш низькою організацією. Поштовхом для зміни стану системи також може бути зміна життєвих циклів елементів транспортного комплексу, такі як стрибок у технічному рівні транспортних послуг, підвищення ефективності нових поколінь техніки і т.п. [113]. Слід зазначити, що розглянута модель розвитку життєздатного підприємства з урахуванням хвилеподібного характеру її траєкторії може бути використана підприємствами як інструмент, що доповнює життєздатну систему менеджменту підприємства.

Таким чином, узагальнені основні підходи, щодо визначення факторів, які впливають на забезпечення життєздатності підприємства. На основі системного та структурно-рівневого підходів було запропоновано сферичну модель життєздатної системи підприємства, яка враховує як зв'язки в середині системи, так і різноспрямований вплив факторів середовища. Ця модель дозволяє забезпечити стабільність функціонування та адаптацію до умов мінливого зовнішнього середовища.

У роботі розроблено просторово-динамічний підхід до розвитку життєздатних підприємств, що базується на моделі еволюції життєздатної системи з точки зору хвилеподібного характеру розвитку на підставі конвергенції економічних і технічних систем з домінуючим аспектом на ієрархізацію структурних рівнів та основних етапів його розвитку в просторово-часовому вимірі, продукуючи сферичну багаторівневу модель життєздатного підприємства, яка відображає ієрархію внутрішніх підсистем, їх зв'язки з суміжними системами, метасистемою та взаємодію з факторами внутрішнього і зовнішнього середовищ, та є консолідовано-інструментальним базисом для визначення розвитку підприємств у стратегічному періоді.

1.4. Узагальнення концептуальних положень щодо управління життєздатністю підприємства на засадах сталого розвитку

У сучасних реаліях розвиток суспільства пов'язаний з певними економічними, соціальними, екологічними проблемами. Великий бізнес, будучи частиною суспільства, багато в чому зумовлює вектор його розвитку. Ділова спільнота вийшла на етап переосмислення самої суті сучасного бізнесу, а саме: у чому полягає його парадигма, якими повинні стати стратегічні цілі і як потрібно взаємодіяти з державою та суспільством [137, с. 18]. На зміну «корпоративному егоїзму» поступово приходять новий мейнстрим підприємницької діяльності – соціальна сенсифікація, під якою розуміється перманентна увага суб'єктів економіки до запитів суспільства, що виражається в пошуку та реалізації таких управлінських концепцій, які дозволяли б оптимально реагувати на його очікування, враховувати його інтереси й одночасно використовувати відповідну практику для збільшення ефективності і стійкості власної підприємницької діяльності [201, с. 422]. Найпоширенішими прикладами практичного застосування теоретичних засад соціальної сенсифікації у бізнес-практиці є концепція управління сталим розвитком [34, 59, 68, 104, 150, 168, 206, 330, 352], яка нині стала невід'ємною складовою політики успішних корпорацій.

Існування та сталий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі в більшому ступені залежить від його життєздатності. Міжнародна організація праці (МОП) давно працює в напрямку забезпечення сталого розвитку та сприяння життєздатним підприємствам. Для цього ними було розроблено Порядок денний в галузі сталого розвитку на період до 2030 року, а також Ресурсна платформа «Гідна праця в цілях забезпечення сталого розвитку», в рамках якої одним з важливих результатів досягнення політики заявлено сприяння життєздатним підприємствам [245]. Так, автори С. Бариле та ін. [505] і Міжнародна організація праці (МОП) [244] наголошують, що поняття «життєздатні підприємства» взаємопов'язане з трьома складовими сталого розвитку – економічною, соціальною та екологічною. МОП сприяє розвитку не яких завгодно підприємств, але лише таких, які є економічно життєздатними, соціально відповідальними і екологічно свідомими [244]. МОП

визначає, що такі підприємства можуть процвітати в тому випадку, коли дотримані наступні базові умови: наявність якісного управління і дієвого соціального діалогу; ефективність цивільних і політичних інститутів й процесів; макроекономічна стабільність і раціональне управління економікою; соціальні відносини і культура, що підтримують підприємства і підприємництво; адекватна фізична інфраструктура та інформаційно-комунікаційні технології; доступність освіти для підготовки кваліфікованої робочої сили; наявність правил і механізмів, що сприяють рівноправності і соціально-економічній інтеграції; а також наявність ділової практики, що скорочує екологічний збиток і створює стимули для економічної активності при нейтральному рівні викидів вуглецю [244].

Слід виділити підхід до сталого розвитку з позиції «потрійний результативності діяльності» (triple bottom line) американського економіста Дж. Елкінгтон [524, с. 48] і нормативний підхід з позиції зацікавлених сторін його колеги Е. Фрімена [530, с. 32]. Згідно з підходом Дж. Елкінгтон, кожне підприємство несе економічну, екологічну та соціальну відповідальність перед суспільством, тим самим забезпечуючи свою життєздатність. Проте нормативний підхід Е. Фрімена дозволив описати відносини між підприємствами і групами осіб, зацікавленими в їх діяльності. Відповідно до цієї теорії, підприємство несе моральну відповідальність не перед суспільством в цілому, а тільки перед зацікавленими сторонами, до яких відносяться: акціонери, працівники підприємства, постачальники, споживачі і територіальні громади, в яких здійснює свою діяльність [530, с. 32].

У процесі своєї еволюції моделі сталого розвитку пройшли шлях виділення пріоритетів від економічної сфери (модель "Міккі Маус"), екологічної сфери ("биче око"), до балансу сфер (слабка модель) [34]. Найбільш розповсюджена модель триєдиної концепції сталого розвитку наведена на рис. 1.14. На думку більшості вчених, концепція сталого розвитку базується на методичному підході, при якому економічний, соціальний, екологічний компоненти представляються як рівноправні компоненти цілісної системи, а при їх взаємодії один з одним виникають певні характеристики або властивості системи (життєздатний, допустимий, справедливий та сталий розвиток). Ця модель побудована для

суспільства в цілому, але її можна адаптувати для формування моделі сталого розвитку підприємства з точки зору забезпечення його життєздатності.

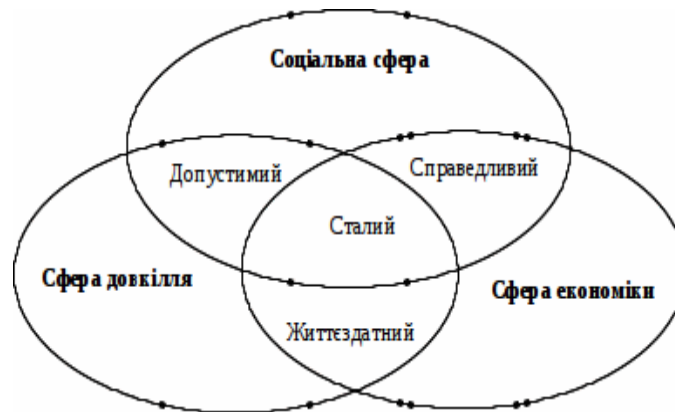


Рис. 1.14. Триєдина концепція сталого розвитку [59, с. 26]

Більшість авторів [89, 131, 204, 299], що займалися сталим розвитком підприємств, приймали її майже без змін або з незначними доробками. Так, автори [131, 299] виділяють в зовнішньому середовищі підприємства три сфери (економічну, екологічну та соціальну) та розглядають їх вплив з зовнішнього середовища на підприємство.

Інші автори [89, 204] виділяють економічну, соціальну, екологічну підсистеми (компоненти) в середині підприємства. Недоліками запропонованих моделей є те, що автори не розглядають взаємодію підприємства з кожною сферою середовища. Однак, деякі автори [36] не згодні з цим підходом і пропонують концептуальну модель в іншій формі. Системоутворюючими блоками сталого розвитку, на думку авторів, є економічна і соціальна підсистеми, які мають тісний зв'язок між собою. При цьому економічна і соціальна підсистеми перебувають у нерозривному зв'язку з екологічною підсистемою і схильні до її величезного впливу. Цікавим в запропонованій моделі є те, що екологічну підсистему зробили як ту, що об'єднує соціальну та економічну підсистеми.

Таким чином, можливо зробити висновок, що серед авторів немає єдиної точки зору на модель стійкого розвитку підприємства, та її ключові елементи.

Концепція сталого розвитку базується на підході, в якому економічний, соціальний, екологічний компоненти представляються як рівноправні компоненти цілісної системи. Перетин між розглянутими сферами визначає умови розвитку, які

можна визначити як життєздатні (екологічні та економічні), справедливі (соціально-економічні) та допустимі (екологічні та соціальні). Цю концепцію можна взяти за основу для виділення сфер стикання інтересів суспільства та підприємства.

А.О. Огнєв [284] вважає, що центральною фігурою економічного життя суспільства є людина, тому що без неї немає і не може бути ніякої економіки. Людина, як частина економіки і її учасник виступає в трьох особах:

- 1) людина-виробник, безпосередньо бере участь у створенні та виробництві економічних благ;
- 2) людина-споживач, який використовує і застосовує все, що створено виробниками;
- 3) людина-менеджер, керуючий і координуючий дії виробників і споживачів.

Другою складовою частиною є природа, тому що економіка черпає ресурси, використовуючи землю, копалини багатства. Крім того, природа проявляє себе як середовище проживання людини.

Третя складова частина економіки - «штучна природа», яка представляє собою все, що створено за допомогою людини [284].

Підприємство, як економічний суб'єкт, функціонує в певному економічному просторі, в якому відбуваються відношення між економічними суб'єктами та інших дій щодо виробництва, обміну, розподілу і споживання благ в умовах обмежених ресурсів для формування певних економічних результатів діяльності. В свою чергу підприємства взаємодіють та здійснюють свої функції в соціальному просторі, яке представлене суспільством. Соціальна сфера включає процеси та відносини певних соціальних спільнот. В свою чергу економічні суб'єкти та суспільство знаходяться в навколишньому середовищі, що може бути названо екологічною сферою. Вона представлена екологічними факторами та в ньому проходить взаємодія людини на природи. В екологічній сфері живуть і працюють співробітники будь-якої компанії, а так само її партнери та клієнти, а також все суспільство. Підприємству для підтримки своєї довгострокової життєздатності та сталого розвитку необхідно взаємодіяти з кожним простором за допомогою певних підходів та інструментів.

Автори С.Л. Пакулін, А.А. Пакуліна [299] вважають, що при управлінні сталим розвитком підприємства, особливої уваги набуває система відносин та взаємодії. Основним завданням підприємств в сучасних умовах, яке сприятиме їх розвитку, є необхідність зміни соціальної орієнтації системи управління відповідно до адаптації підприємства до нестабільного середовища:

- упорядкованість системи відносин – здатність учасників соціально-економічних відносин адаптуватися до нестабільних факторів ринкового та соціального характеру;

- відкритість системи відносин – можливість підприємства шляхом реалізації соціальних проєктів адаптуватися до нестабільності факторів конкуренції та впливовості інноваційно-технологічних факторів;

- якість системи управління – здатність підприємства шляхом забезпечення відповідності взаємодії керуючої та керованої підсистем прийнятній стратегії розвитку адаптуватися до нестабільності економіко-інвестиційних, інституціональних, екологічних факторів і отримати внаслідок цього певні ефекти соціально-орієнтованої діяльності;

- стратегічна сталість системи відносин – можливість підприємства шляхом реалізації стратегії управління соціально-орієнтованим розвитком підприємства адаптуватися до факторів ринкової нестабільності [299].

Тобто, відносини (взаємини) з зацікавленими сторонами є як основою сталого розвитку, так і підтримання довгострокової життєздатності підприємств. У своєму різноманітті стейкхолдерів прийнято розділяти на дві групи: внутрішні і зовнішні. До внутрішньої групи зацікавлених сторін відносять персонал, включаючи менеджмент і співробітників, раду директорів і акціонерів. До зовнішньої групи зацікавлених сторін відносять споживачів, постачальників, державу, засоби масової інформації, ділових партнерів, місцеві спільноти, громадські організації, конкурентів та ін. Відносини з партнерами підприємства формуються в економічній та соціальній площині, не залежно від того, до якої групи суб'єктів належить певний партнер.

Намагаючись зрозуміти, які ж сили забезпечують життєздатність організації, фахівці стали відзначати, що «грубі» економічні чинники виявляються суттєво

залежними від «тонких» соціокультурних чинників і психологічних характеристик (образів майбутнього, ідеологічних компонентів і т.д.). Активна роль внутрішніх чинників і вибір способу руху до нового в значній мірі забезпечуються культурою соціальної спільності, а управління розвитком можливо за допомогою доцільного впливу на культуру [92]. Організаційна культура – це ідеологія управління та організація соціально-економічної системи, яка спрямована на підвищення трудового потенціалу системи і висловлює основні цінності підприємства. Припущення, яких дотримуються члени організації у своїй поведінці і діях, пов'язані з баченням людиною навколишнього середовища (групи, організації, суспільства, світу) і регулюючих її змінних (природа, простір, час, робота, відносини тощо). Тому пануюча на підприємстві організаційна (корпоративна) культура багато в чому визначає мотивацію співробітників. Тобто організаційна культура впливає як на соціальну, так і економічну сферу, а якщо на підприємстві впроваджені принципи корпоративної соціальної відповідальності, то робить вплив й на екологічну сферу також.

Перевагою сучасного бізнесу є його соціальна направленість та намагання поліпшити стан справ на територіях, де підприємство здійснює свою діяльність, у тому числі у напрямі сталого розвитку. Безсумнівно, підприємства повинні піклуватися про навколишнє середовище та розвивати екологічні проєкти. Підприємству необхідно брати на себе зобов'язання з постійного вдосконалення і підвищення результативності системи екологічного менеджменту через забезпечення екологічної безпеки своєї діяльності. Екологічна безпека є вкрай важливою. Це запорука проживання в екологічно чистому середовищі, вона сприяє життєдіяльності середовища взагалі та передбачає розумне задоволення екологічних потреб окремої людини, будь-якого підприємства та суспільства загалом. Впровадження системи екологічної безпеки на підприємстві впливає на економічну, соціальну та екологічні сфери, оскільки на підприємстві впроваджуються норми виробництва, праці, викидів, відходів, стандарти економії ресурсів та інше. Крім того, якщо підприємство бажає залишатись життєздатним впродовж тривалого періоду часу, то воно повинно звертати особливу увагу на

забезпечення збереження навколишнього середовища, економію ресурсів та підтримання здоров'я суспільства, зокрема своїх співробітників.

Парадигма сталого розвитку, що передбачає динамічний процес послідовних позитивних змін, які забезпечують збалансованість економічного, соціального та екологічного аспектів життя суспільства, повинна лежати в основі формування підходів до вирішення проблем життєздатності підприємств. Підприємство, як соціально-економічна система відповідає критеріям складної відкритої системи, в якій впорядкованість досягається регулярністю відносин між елементами структури. Впорядкованість між підсистемами підприємства може забезпечити підтримання стійкості самої системи. Стійкість підприємств як відкритих динамічних систем є надійною основою функціонування економіки регіонів і держав, і навпаки, зниження їх стійкості призводить до кризи всієї господарської системи країни.

На рис. 1.15 наведена модель підтримання життєздатності підприємства на засадах сталого розвитку.

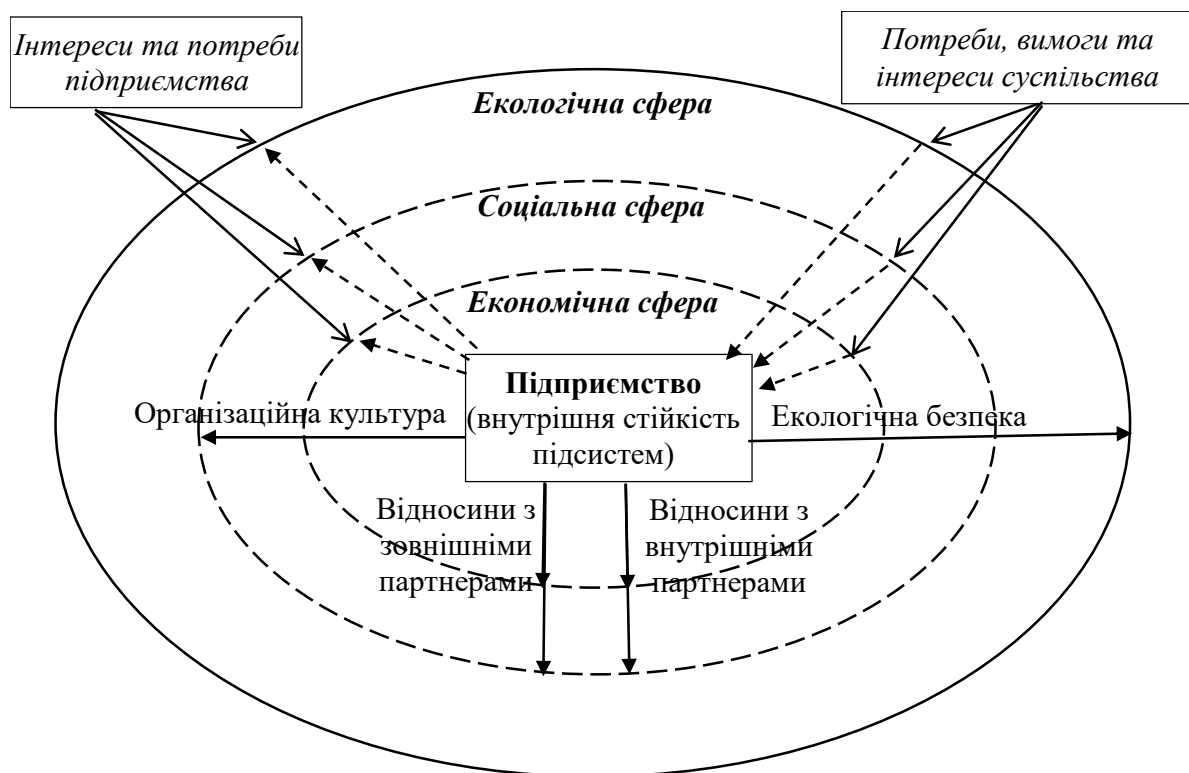


Рис. 1.15. Модель підтримання життєздатності підприємства на засадах сталого розвитку

Джерело: розроблено автором

В запропонованій моделі підтримання життєздатності підприємства представлено ієрархічне розташування економічної, соціальної, екологічної сфер зовнішнього середовища підприємства та напрямки застосування інструментів управління, за допомогою яких воно впливає на певну сферу з якою взаємодіє, та відповідає на сучасні запити суспільства про життя в безпечному середовищі. Запропоновані напрямки впровадження інструментів управління орієнтовані на збереження стійкості і життєздатності підприємства та підтримання його сталого розвитку. Іншими словами, це спосіб вирішення проблеми пристосування в ситуації, що склалася, відповідно до кожної сфери, з якою стикається підприємство. Іншими словами, це способи вирішення проблеми пристосування в ситуації, що склалася, відповідно до кожної сфери.

Ця модель дозволяє досягти довготривалої рівноваги між основними сферами сталого розвитку підприємства (економічною, соціальною, екологічною) з відповідними напрямками впровадження інструментів управління життєздатністю підприємства.

У забезпеченні сталого розвитку економіки України одне з найважливіших місць належить транспорту – галузі, яка є не тільки стратегічно важливою галуззю національної економіки і ключовою ланкою соціально економічної системи, а й стимулює економіку країни. Розвиток транспортних мереж може сприяти генеруванню позитивних супутніх ефектів. Наприклад, зростання зайнятості населення, зниження вартості виробництва і розподілу продукції. Але можливі й негативні наслідки – зростання викидів шкідливих речовин в атмосферу, збільшення числа заторів на підходах до основних мереж і так далі. Задовольняючи потреби економіки і населення в перевезеннях, будучи умовою розвитку вітчизняної промисловості і інфраструктури, транспорт є тим фактором, який суттєво впливає на динаміку економічного зростання регіонів, а з урахуванням значного транзитного потенціалу України в рамках Європейсько-Азіатського транспортного коридору – країни і світу в цілому [95, с. 57].

На думку автора дослідження, концепція сталого розвитку нерозривно пов'язана з концепцією життєздатності. Збалансування економічних, соціальних та

екологічних компонентів з метою задоволення потреби суспільства, без шкоди для задоволення потреб майбутніх поколінь – це передумова сталого розвитку та ключові елементи життєздатності.

Визначено, що реалізація концепції сталого розвитку з точки зору системного підтримання життєздатності повинна відбуватися на таких рівнях: глобальному, національному, регіональному, галузевому, суб'єктів господарювання та рівні людини (рис. 1.16 та 1.17).



Рис. 1.16. Рівні підтримання життєздатності на засадах сталого розвитку

Джерело: розроблено автором

Життєздатність підприємства виступає об'єктом дослідження в роботах багатьох вчених. При цьому автори розглядали як загальну систему управління життєздатністю підприємства [250, 503, 508, 510, 541, 565, 570, 575], так й були розглянуті окремі елементи управління та забезпечення життєздатності організації [6, 9, 13, 120, 128, 160, 240, 250, 357]. Особливо актуальним є формування концептуальних основ управління життєздатністю підприємства в умовах трансформації бізнес-середовища. В науковій літературі вже були спроби формування концептуальних положень, що стосувалися забезпечення життєздатності підприємств [9, 128, 259, 357], формування стратегії життєздатності підприємств [262]. Більшість авторів беруть за основу концепцію Л.Н. Сергєєвої [259, 358, 359], згідно з якою забезпечення життєздатності соціально-економічних систем здійснюється за такими напрямками:



Рис. 1.17. Схема взаємозв'язку та рівнів життєздатності на засадах сталого розвитку

Джерело: розроблено автором

1. Забезпечення рівноважного стану функціонування системи через:
 - надійність, яка визначається структурою системи, її внутрішнім потенціалом;
 - стійкість при взаємодії із зовнішнім середовищем;
2. Забезпечення розвитку системи через:
 - потенціал системи, який спрямовано на розвиток (живучість, адаптивність);
 - мотивацію до розвитку (тривалість і інтенсивність дій, спрямованих на розвиток).

Тобто виокремлюються напрямки функціонування та розвитку підприємства в контексті забезпечення його життєздатності. Але, якщо розглядати життєздатність підприємства в контексті управління, то потрібно приділяти особливу увагу взаємодії (взаємовідносинам) у внутрішньому та зовнішньому

середовищі. Дослідникам потрібно вивчати взаємодію із зовнішнім середовищем не тільки через стійкість підприємства, яка є результатом взаємодії з факторами середовища, а й сам процес відносин з суб'єктами зовнішнього та внутрішнього середовища.

Аналіз наукових літературних джерел з досліджуваного питання показав, що незважаючи на велику кількість розробок, присвячених теоретико-методологічному обґрунтуванню забезпечення життєздатності підприємств, дослідженню концептуальних основ щодо управління життєздатністю підприємства на засадах сталого розвитку (з точки зору розгляду аспекту взаємодій у внутрішньому та зовнішньому середовищах) все ще не знайшли відображення у працях науковців. Також варто відмітити, що більшість запропонованих концепцій адаптовано до конкретних економічних сфер: банківської системи [259, 357], податкової системи [209], промисловості [9, 47, 238], та практично відсутні розробки, що стосуються життєздатності підприємств транспортно-логістичної сфери, зокрема автомобільних перевезень. Таким чином, виникає потреба в формуванні концептуальних основ управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища.

З метою обґрунтування концептуальних положень були використані постулати теорії життєздатних системи, холістичного підходу та концепції сталого розвитку.

У сучасній дослідницькій теорії існує досить стійке поняття «концепції дослідження системи управління», як наукової категорії. В.М. Мішин визначає концепцію як «комплекс основних поглядів, ідей, принципів, підходів і механізмів розв'язання сукупності проблем управління, які виявляються в системі, що вивчається» [257]. Автор зазначає, що структурно концепція може містити такі розділи, як характеристика об'єкта концепції, мета, завдання та основні принципи концепції, а також основні напрямки діяльності та механізм реалізації концепції.

Головною ідеєю, що відображає сутність концепції управління життєздатністю автотранспортного підприємства, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовідносин підсистем підприємства, а також зовнішнього та внутрішнього середовища з метою забезпечення підтримання життєздатності

підприємства протягом тривалого періоду. Стратегічною метою управління життєздатністю автотранспортного підприємства є довгострокове управління його життєздатністю із максимально можливим рівнем ефективності. А пріоритетною оперативною метою управління виступає розроблення теоретико-методологічних, концептуальних і методико-прикладних засад управління життєздатністю автотранспортного підприємства в умовах трансформації бізнес-середовища.

Для реалізації поставленої мети управління життєздатністю автотранспортного підприємства необхідно вирішити наступні завдання:

- удосконалити багаторівневу рекурсивну модель життєздатної системи підприємства з використанням принципів побудови життєздатних систем та розробити структуру підсистем внутрішнього середовища підприємства;

- запропонувати просторово-динамічний підхід до розвитку життєздатних підприємств, що базується на моделі еволюції життєздатної системи з точки зору хвилеподібного характеру розвитку, визначити її структуру та рівні;

- обґрунтувати концептуальні основи управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту та сформулювати модель підтримки життєздатності підприємства на засадах сталого розвитку і холістичного підходу;

- розробити адаптивно-орієнтовану систему управління життєздатністю підприємства на основі кібернетичного підходу;

- удосконалити науково-практичний підхід до створення інтегрованої системи маркетинг-логістики автотранспортного підприємства;

- обґрунтувати теоретико-методологічні засади формування технології взаємодій підприємства з партнерами в соціально-економічному просторі, дослідити структуру суб'єктів зовнішнього середовища та факторів впливу на життєздатність підприємства;

- розвинути науково-методичні аспекти оцінки взаємовідносин автотранспортного підприємства з партнерами та визначення рівня їх відносин;

- удосконалити методичний підхід до визначення рівня стратегічної стійкості функціонування автотранспортного підприємства;

- удосконалити методичні засади оцінки екологічної безпеки автотранспортного підприємства;

- узагальнити теоретико-методичні основи еколого-інноваційного управління підприємством, що зумовлює вибір пріоритетних напрямків упровадження екологічних інновацій на підприємстві та формування портфеля інноваційних проєктів;

- сформулювати теоретико-методичний підхід до оцінки корпоративної культури підприємства, що базується на позиціюванні взаємодії культурних полів різних рівнів у соціально-економічному просторі;

- запропонувати інтегрований науково-методичний підхід до поліструктурної оцінки рівня життєздатності підприємства;

- обґрунтувати методичні засади розробки стратегії життєздатності підприємства.

Будь-яка система складається з двох елементів: суб'єкта та об'єкта управління. Оскільки, в якості об'єкту дослідження про формування концепції є процес управління життєздатністю автотранспортного підприємства, то відповідно суб'єктом будуть виступати власники, персонал підприємства та інші зацікавлені сторони.

Відповідно до визначених мети, завдань, суб'єкта та об'єкта управління, реалізацію теоретико-методологічних основ потрібно здійснювати на трьох рівнях управління: первинному (постійна адаптація до зовнішніх умов), тактичному (удосконалення функціонування підприємства), стратегічному (формування основного напрямку розвитку підприємства). Враховуючи це, формується система управління життєздатністю підприємства, яка виконує ряд функцій. На основі аналізу літературних джерел [126, 155, 247, 276, 294, 463, 469, 526], можна зробити висновок, що на сьогодні до загальних функцій відносять планування, прогнозування, організацію, координацію, регулювання, облік, аналіз, оцінку, мотивацію та контроль. В основі розробки будь-якої концепції лежить ряд методологічних принципів, які визначають процедурну сторону проведеного дослідження. Сформульовані принципи управління життєздатністю підприємств засновані на характеристиках підприємств як складних соціально-економічних систем. Універсальні принципи сформовані базуючись на загальносистемних принципах побудови і функціонування системи управління організацією [257, 284,

453]: науковості, системності, адаптації, самоорганізації, емерджентності, гнучкості, ієрархічності, стійкості, безпеки, цілісності, узгодженості цілей, комплексності та інші.

Спеціальні принципи сформовані О.М. Парубець [301] на основі специфіки взаємодії суб'єктів транспортної галузі:

- принцип оптимальної відповідності розвитку суб'єктів потребам суспільства – система мережевих відносин суб'єктів транспортної діяльності з іншими економічними агентами не повністю враховує інтереси держави та суспільства в цілому через недостатній інноваційний розвиток та задоволення потреб споживачів транспортних послуг, виходячи з цього, при формуванні мережевих утворень необхідно, перш за все, співвідносити інтереси, віддаючи пріоритет в домінуванні суспільних інтересів над приватними;

- принцип взаємовигідного партнерства – підвищення ймовірності перетину інтересів суб'єктів на ринку транспортних послуг в умовах розвитку мережевих відносин розширює межі партнерської співпраці із заздалегідь перевіреними представниками транспортної галузі, зменшуючи кількість ієрархічних структур, що призводить до підвищення ефективності взаємодії суб'єктів;

- принцип екологічної обґрунтованості – формування мережевих структур на транспорті може призвести до збільшення навантаження на об'єкти мережі та забруднення навколишнього природного середовища, тому при взаємодії суб'єктів транспортної діяльності необхідно виявити рівень її відповідності досягненню стійкої екологічної рівноваги та балансу існуючої екосистеми, впроваджувати сучасні технології та розробляти спільні екологічні ініціативи;

- принцип взаємозалежності і рівнозначності – взаємодія суб'єктів транспортної мережі між собою та іншими економічними агентами має матеріальний, фінансовий, інформаційний характер і повинна передбачати єдині підходи до розвитку партнерських відносин між ними незалежно від їх видів діяльності, форм власності та розмірів;

- принцип економічної доцільності – передбачає дослідження економіко-соціальних наслідків формування мережевих структур на транспорті, визначення зовнішніх і внутрішніх мережевих ефектів, що враховують підвищення

конкурентоспроможності суб'єктів транспортної мережі на національному та міжнародному ринках транспортних послуг за рахунок економії часу на здійснення перевезень, підвищення їх якості та безпеки, мінімізації транспортних витрат і тарифів, швидкості отримання необхідної інформації тощо.

Для розгляду системи управління життєздатністю підприємства під час функціонування та розвитку підприємства використовуються системний, метасистемний, хвильовий підходи та концепція життєздатних систем.

Сукупність цілі, завдань, принципів, рівнів, функцій та підходів до управління, а також факторів, що впливають на систему управління життєздатністю підприємства, є основою теоретико-методологічного базису концептуальних основ управління.

Аналітичним базисом концептуальних положень є наступні процеси управління життєздатністю по певних напрямках: аналіз тенденцій розвитку транспортної галузі, визначення структури і факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, оцінка рівня взаємовідносин АТП з партнерами, оцінка рівня стійкості підприємства, оцінка рівня корпоративної культури, оцінка рівня екологічної безпеки АТП, оцінка рівня життєздатності підприємства.

Практичний базис концепції управління життєздатністю підприємства включає визначення стратегічних дій щодо взаємовідносин з зовнішніми партнерами, з внутрішніми партнерами, розвитку корпоративної культури підприємства, розвитку еколого-інноваційного управління, розробка загальної стратегії життєздатності АТП.

На основі взаємозв'язку елементів, що складають теоретико-методологічний, аналітичний та практичний базиси, можливо розробити концептуальні основи управління життєздатністю автотранспортного підприємства, що наведено на рис. 1.18. Сформовані концептуальні основи управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту базується на сучасних підходах до управління, що дозволяє структурувати основні компоненти концепції з метою забезпечення ефективного управління життєздатністю підприємств на основі збалансованості головних складових.

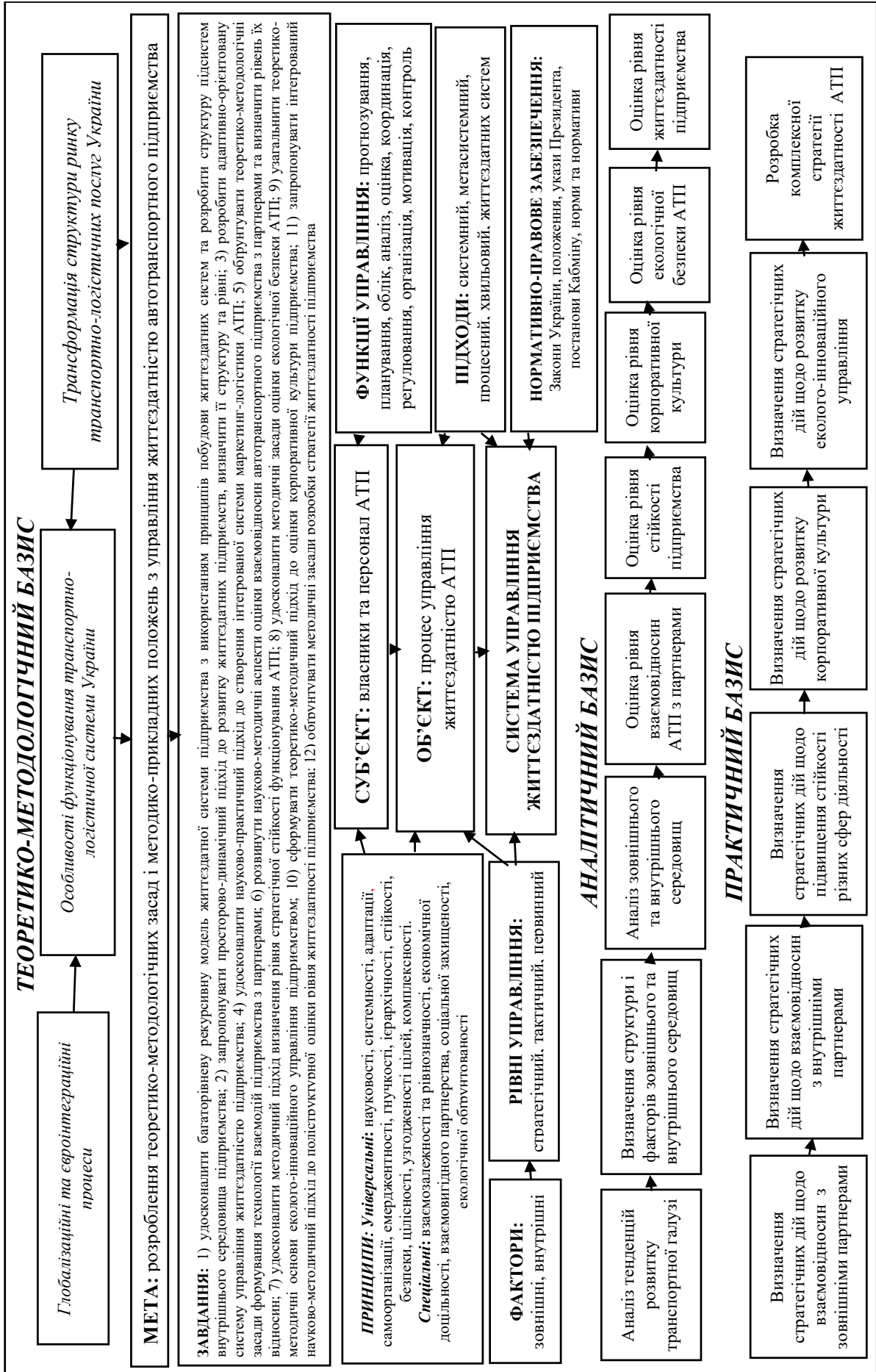


Рис. 1.18. Концептуальні основи управління життєздатністю автотранспортного підприємства
Джерело: власна розробка автора

Висновки до 1 розділу

Проведено логічний аналіз в даній області і розроблені визначення понять «життєздатність підприємства» та «управління життєздатністю підприємства» за допомогою категоріального методу дворівневого тріадичного дешифрування базового поняття. Використання цього методу дозволило систематизувати наявні фактори і виділити такі об'єктивні основи, як «комплексна здатність», «комплексна взаємодія», «комплексний результат». Розробка тріади основних частин поняття «життєздатність підприємства» дозволила розширити дане поняття за рахунок введення елемента «комплексна взаємодія», що більшість авторів в досліджуваній літературі не розглядали. Також було систематизовано уявлення про основні здатності та результати підприємства при управлінні життєздатністю підприємством. Авторське визначення володіє наявністю такої специфічної особливості, як системність, яка дозволить глибоко осмислити сутність даних категорій, поглиблює когнітивно-інформаційну модель наукового знання про природу життєздатності як системного явища в економіці через пріоритетність системних властивостей та констатацію їх комплексних ознак, що дало можливість доповнити етимологічно-семантичну складову теоретико-методологічних засад управління життєздатністю підприємств.

Удосконалено багаторівневу рекурсивну модель життєздатної системи підприємства, яку побудовано на підставі концепції життєздатних систем. Встановлено необхідність визначення рівнів рекурсії життєздатної системи підприємства, на основі структурно-рівневого та метасистемного підходів визначено п'ять основних рівнів рекурсії: елементний, компонентний, субсистемний, системний, метасистемний. Об'єктом при управлінні життєздатною системою є сукупність бізнес-процесів підприємства. Ця модель системи запропонована як основоположна для побудови інших видів систем, що дозволяє сформувати систему управління на кожному її рівні, включаючи міжорганізаційну мережу або ланцюг постачань, а також визначати структуру відносин підприємства з партнерами та управляти ними. Модель дозволяє топ-менеджменту підприємства генерувати, узгоджувати і коригувати рішення щодо функціонування підприємства

Розглянуто уявлення системи підприємства у вигляді живого організму. Для формування цілісної системи підприємства, більш детально розглянуто системи організму людини та визначено відповідні системи підприємства. Сформовано сукупність функціональних підсистем підприємства по аналогії з системами живого організму, діяльність яких взаємозалежна, що забезпечує стійкість «живого організму» підприємства до впливу зовнішніх умов.

Визначено, що для всебічного підтримання життєздатності підприємства, потрібно досліджувати не тільки «фізичне тіло» підприємства у вигляді сукупності функціональних підсистем, а й його «душу» - корпоративну культуру підприємства, яку потрібно розвивати на основі парадигм сталого розвитку та соціальної відповідальності.

Обґрунтовано можливість конвергенції технічних та економічних систем при формуванні моделі розвитку підприємства. Розроблено просторово-динамічний підхід до розвитку життєздатних підприємств, що базується на моделі еволюції життєздатної системи з точки зору хвилеподібного характеру розвитку на підставі конвергенції економічних і технічних систем з домінуючим аспектом на ієрархізацію структурних рівнів та основних етапів його розвитку в просторово-часовому вимірі, продукуючи сферичну багаторівневу модель життєздатного підприємства, яка відображає ієрархію внутрішніх підсистем, їх зв'язки з суміжними системами, метасистемою та взаємодію з факторами внутрішнього і зовнішнього середовищ, та є консолідовано-інструментальним базисом для визначення розвитку підприємств у стратегічному періоді. В моделі визначені її структурні рівні та основні етапи еволюції розвитку підприємства від простої системи до системи з більш високим ступенем організації і функціональними можливостями.

Доведено, що життєздатність підприємства взаємопов'язана з трьома складовими парадигми сталого розвитку – економічною, соціальною та екологічною. Запропоновано модель підтримання життєздатності підприємства, в якій представлено ієрархічне розташування економічної, соціальної, екологічної сфер зовнішнього середовища підприємства та напрямки застосування інструментів управління, за допомогою яких воно впливає на певну сферу з якою

взаємодіє. Обґрунтовано концептуальні основи управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту, які базуються на сформованій моделі підтримки життєздатності підприємства на засадах сталого розвитку та холістичного підходу. Сформовані концептуальні основи управління життєздатністю підприємств автомобільного дозволяють структурувати основні компоненти концепції з метою забезпечення ефективного управління життєздатністю підприємств на основі збалансованості головних складових. Це в сукупності сприятиме розробці інноваційних підходів і методів управління життєздатністю підприємства, забезпечуючи ефективність роботи та формування стратегічних переваг на конкурентних ринках.

Наукові результати першого розділу знайшли відображення в наукових працях [409, 411, 421, 422, 424, 427, 428, 444, 445, 446, 479, 527] за списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 2.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЖИТТЄЗДАТНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

2.1. Тенденції розвитку транспортної галузі з позиції автотранспортних підприємств

Сучасна економіка в цілому і транспорту зокрема має характер динамічного розвитку в умовах дії факторів глобального, макроекономічного і внутрішньогалузевого характеру. Транспорт – одна з провідних галузей матеріального виробництва. Він забезпечує виробничі зв'язки промисловості і сільського господарства, здійснює перевезення вантажів і пасажирів, є основою географічного поділу праці, сприяючи спеціалізації та кооперування підприємств, галузей, районів та країн. Економіка України значно залежить від стабільності та життєздатності транспортної сфери, особливо від галузі автомобільних перевезень. Автомобільні перевезення мають найбільшу частку серед загального перевезення вантажів та пасажирів. За даними Держстату України найбільший обсяг перевезень належить автомобільному транспорту, 71% у 2018 році та майже 73% у 2019 році. Найменша доля перевезень вантажів із загальної кількості належить авіаційному транспорту 0,01%. Структуру обсягу перевезень у 2019 р. наведено на рис. 2.1.

Лідруючі позиції серед перевезень пасажирів у 2019 р. також належать автомобільному транспорту, а найменша кількість перевезень належить водному транспорту (0,01%). Структуру перевезень пасажирів різними видами транспорту наведено на рис. 2.2. Для того щоб визначити стан розвитку сфери автоперевезень, потрібно більш детально дослідити обсяги перевезень за останні 10 років. Динаміку автотранспортних перевезень вантажів та пасажирів більш наглядно наведено на рис. 2.3 та 2.4. Як бачимо з рис. 2.10 та 2.11, з 2014 року почалося падіння обсягів перевезень, це пов'язано з тим, що Державна служба статистики України перестала обробляти дані з АР Крим та тимчасово окупованих територій Донецької та Луганської областей.



Рис. 2.1. Обсяг перевезених вантажів за видами транспорту у 2019 р.

Джерело: сформовано автором на основі [109]



Рис. 2.2. Структура перевезень пасажирів різними видами транспорту за 2019 р.

Джерело: сформовано автором на основі [109]



Рис. 2.3. Обсяг перевезених вантажів автомобільним транспортом за 2010-2019 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [109]



Рис. 2.4. Кількість перевезених пасажирів автомобільним транспортом за 2010-2019 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [109]

Та якщо за вантажним перевезенням автотранспортна галузь нарощувала обсяги та в 2018 році майже досягла рівня перевезень 2013 року, то за пасажирським перевезенням стійка тенденція до падіння. Досліджуючи дані про вантажні перевезення за 2019 рік, бачимо, що обсяги перевезень знизились на 5% у порівнянні з попереднім роком.

Наступним кроком буде дослідження кількості суб'єктів господарювання в сфері вантажних перевезень, що наведено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Кількість суб'єктів господарювання вантажного автомобільного транспорту за 2010-2018 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [109]

Динаміка та побудований прогноз свідчить про різке падіння кількості суб'єктів господарювання в цій сфері. Але при розгляді динаміки зміни кількості суб'єктів без урахування фізичних осіб-підприємців, то картина значно інша, тобто кількість автотранспортних підприємств зростає щорічно (рис. 2.6). Це свідчить про наявність несприятливих умов для фізичних осіб в сфері вантажних перевезень.

В сфері пасажирського транспорту спостерігається інша тенденція, зменшується як кількість суб'єктів господарювання в цілому, так і кількість підприємств (рис. 2.7 та 2.8). Це свідчить про недостатній рівень життєздатності підприємств автомобільного транспорту.

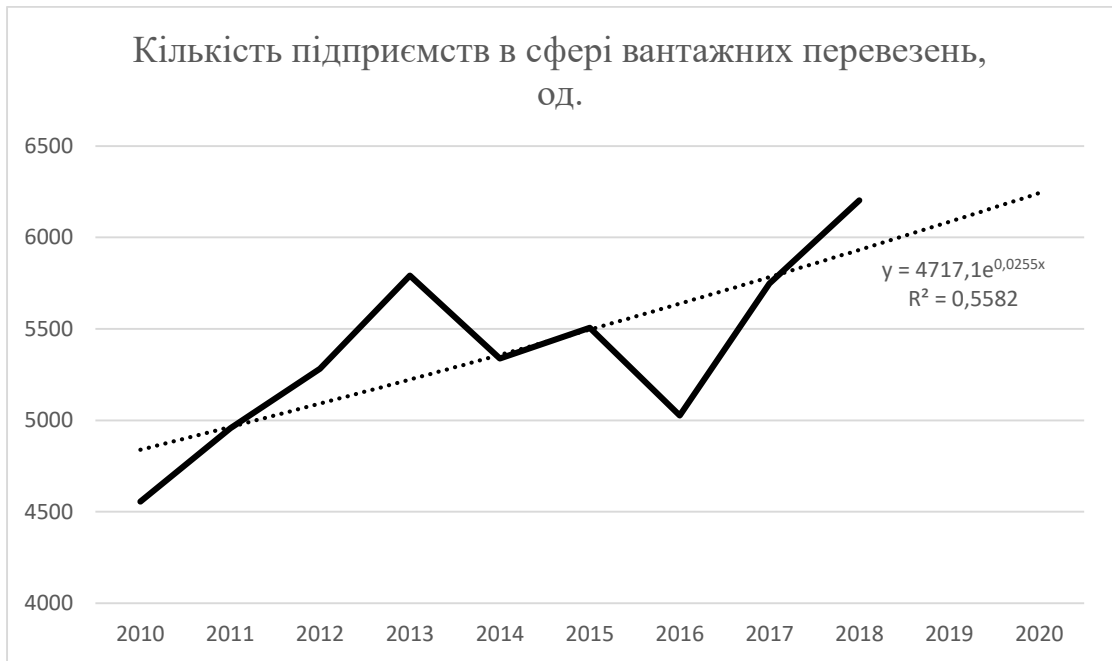


Рис. 2.6. Кількість підприємств в сфері вантажних перевезень за 2010-2018 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [109]



Рис. 2.7. Кількість суб'єктів господарювання пасажирського автомобільного транспорту за 2010-2018 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [109]

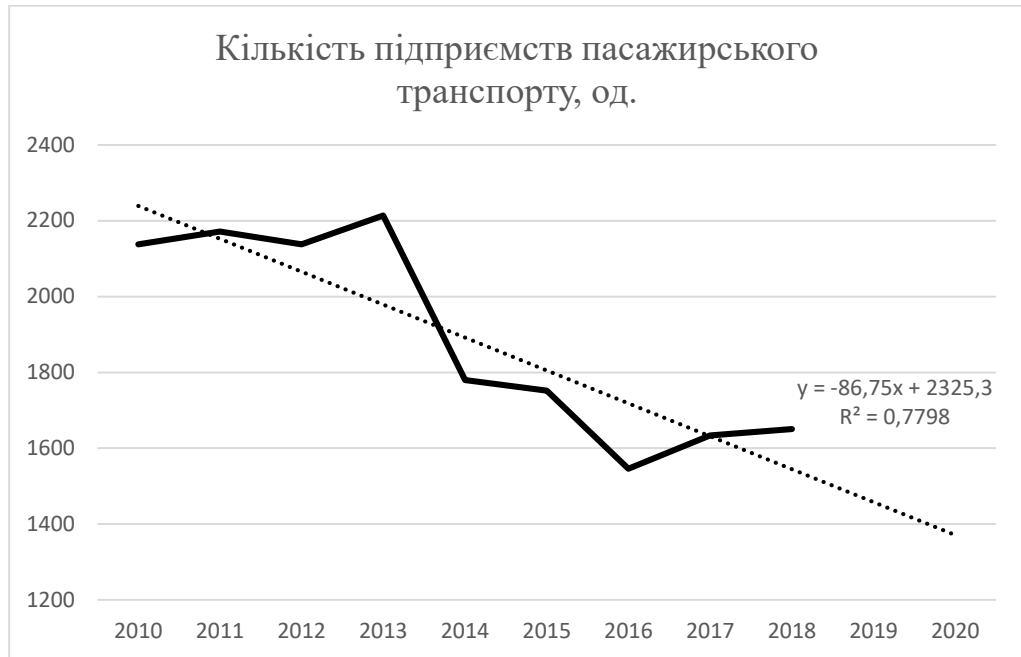


Рис. 2.8. Кількість підприємств в сфері вантажних перевезень за 2010-2018 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [109]

Крім того, можливо зробити висновки, про невелику кількість середніх та малих підприємств в сфері транспорту, тому що понад 93% від загальної кількості належить малим підприємствам (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Кількість підприємств в сфері транспорту у 2019 р.

Джерело: сформовано на основі [109]

Позитивною тенденцією є зменшення питомої ваги підприємств, що отримують збиток від своєї діяльності, але все одно, у 2019 році 19,7% вантажних

підприємств та 34,8 % пасажирських отримують збитки, це досить високий показник. Фінансові результати діяльності підприємств автомобільного транспорту наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Фінансові результати підприємств за видом економічної діяльності
«Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність»

Роки	Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, тис.грн	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн
Підприємства, що займаються вантажними перевезеннями					
2010	-363537,0	54,2	494321,8	45,8	857858,8
2011	-4558,1	65,6	830324,3	34,4	834882,4
2012	122577,0	62,9	937816,0	37,1	815239,0
2013	-204624,1	64,6	808162,9	35,4	1012787,0
2014	-2509964,3	64,1	923158,6	35,9	3433122,9
2015	-1768942,7	77,1	1236628,3	22,9	3005571,0
2016	-415202,0	78,0	1709037,0	22,0	2124239,0
2017	984996,3	77,9	2073429,7	22,1	1088433,4
2018	1300191,8	80,3	2738261,3	19,7	1438069,5
Підприємства, що займаються пасажирськими перевезеннями					
2010	-981500,8	45,1	48563,4	54,9	1030064,2
2011	-1132052,6	51,4	73371,7	48,6	1205424,3
2012	-1074100,0	54,3	87676,4	45,7	1161776,4
2013	-1067946,6	56,9	130628,4	43,1	1198575,0
2014	-1731192,7	54,7	78166,7	45,3	1809359,4
2015	-450572,0	63,7	198871,6	36,3	649443,6
2016	-264270,7	60,9	314334,5	39,1	578605,2
2017	-2350433,6	60,0	286827,2	40,0	2637260,8
2018	-894468,5	65,2	262190,1	34,8	1156658,6

Джерело: сформовано на основі [109]

При цьому за звітами Держстату України складно зрозуміти реальну ситуацію в транспортній сфері: розрахунки ведуться в національній валюті, із зазначенням номінальних обсягів ринку (без урахування інфляції). Таким чином потрібно розглянути відносний показник рентабельності діяльності підприємств, що наведені в табл. 2.2. Із табл. 2.2 бачимо, що за 2019 рік у підприємств була позитивна рентабельність, а на початку 2020 року значне погіршення.

Таблиця 2.2

Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств за видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» за 2019 р. та початок 2020 р.

Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності всіх підприємств	Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності всіх підприємств	Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності великих та середніх підприємств		2020 р. у % до 2019 р.	Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності великих та середніх підприємств		2020 р. у % до 2019 р.
		за січень-березень			за січень-березень		
		2019 р.	2020 р.		2019 р.	2020 р.	
4,1	1,4	1,6	-17,2	-1175	1,5	-21,2	-1506

Джерело: сформовано автором на основі [109]

Порівняння в такому ж періодом 2019 року свідчить, що рентабельність операційної та всієї діяльності погіршилась майже в 11 та 15 разів відповідно. На тлі розгортання коронавірусної кризи і обмеження діяльності підприємств у зв'язку з введенням карантину у 2020 році, ці показники можуть погіршитись, тобто перед підприємствами транспорту постає завдання виживання. Таким чином перед державою постає завдання щодо підтримання життєздатності підприємств транспорту у довгостроковій перспективі.

З метою вирішення сучасних проблем у транспортному секторі країни, автори в роботі [340] пропонують у середньостроковій та довгостроковій перспективі забезпечити ефективну реалізацію нової транспортної політики України за такими пріоритетними напрямками, що сформульовані в основних стратегічних документах соціально-економічного розвитку країни на період до 2020 та 2030 років, а саме:

1) для сталого розвитку, відповідно до міжнародних зобов'язань, шляхом: розвитку енергоефективності; зменшити викиди парникових газів; сприяти розвитку «зеленого» транспорту; забезпечити інтеграцію екологічної та транспортної політики;

2) для розумного розвитку шляхом: підтримки інновацій для інтелектуалізації транспорту – інтеграція інформаційних та транспортних технологій (ІКТ): розвиток високошвидкісного транспорту, логістичних технологій; забезпечення інтеграції промислової та транспортної політики;

3) для розвитку транспортних секторів шляхом: реформування та модернізації; удосконалення управління; підтримки конкурентоспроможності.

Тобто транспортна галузь України має багато проблем з енергоефективністю, екологічною та транспортною безпекою, інвестуванням, розвитком інфраструктури тощо. Але потрібно, крім вище запропонованих заходів, також розвивати та підтримувати життєздатність підприємств транспортної сфери, впроваджувати зарубіжний досвід в цій сфері, нові фінансові інструменти, реструктурувати різні платежі, змінити політику оподаткування та ввести ефективну державну підтримку галузі та доопрацювати чинні правила до європейських норм. Цікавими є пропозиції О.М. Ложачевської [226], яка запропонувала враховувати наступні сфери: організація транспортного сектору, зокрема шляхом створення умов для скоординованих взаємовідносин стейкхолдерів системи транспорту, залучення інвестицій, підтримання фінансової стійкості транспортного сектору, підвищення продуктивності транспортних мереж, забезпечення мультимодальності, впровадження нових технологій та інтелектуальних транспортних систем.

В останній час зріс вплив на підприємства зовнішніх економічних та правових чинників дестабілізуючої спрямованості, особливо міжнародного рівня. Особливо це проявилось під час міжнародної коронавірусної кризи. Спалах епідемії COVID-19 у різних країнах та реакція їх урядів наочно показало, як політико-правові чинники міжнародного та національного рівнів вплинули як на світову економіку, так і на життєздатність окремих підприємств. Через коронавірусну пандемію багато країн ввели режим надзвичайного стану або карантинні заходи, запровадили обмеження на пересування населення та ведення бізнесу. Це призвело до часткового або повного припинення деяких виробництв і послуг, що в свою чергу позначилось на економічних факторах, які впливають на життєздатність підприємств. Заходи різних держав щодо введення карантинних обмежень принесли колосальні збитки глобальній економіці в цілому і практично усім галузям зокрема.

Коронавірусна криза поставила новаторські виклики для фірм, що працюють на ринку B2B, у порівнянні з «традиційними» кризами, що базувалися на фінансових ситуаціях [521]. Нинішня коронавірусна криза має катастрофічні наслідки для більшості фірм B2B у всьому світі, тому що різні країни ввели карантинні обмеження

на пересування населення та ведення бізнесу, це негативно позначилось на світовій економіці.

Транспортна сфера відчула на собі шкоду від введених обмежень однією з перших. Більшість країн світу закрили кордони, припинили будь-яке міжнародне сполучення в сфері пасажирських перевезень, обмежили вантажні перевезення. Залежно від тривалості кризи і з урахуванням різкого падіння обсягу міжконтинентальних контейнерних перевезень IRU (International Road Transport Union – Всесвітня автотранспортна організація) передбачає, що зниження ділової активності світової автотранспортної галузі в 2020 році складе до 20% [181]. В результаті сумарний дохід транспортних операторів у всіх країнах світу може знизитися на 800 млрд дол. США. Підприємства сектора пасажирських перевезень повідомили про загальносвітове зниження ділової активності в середньому на 80%, тому на карту поставлено їх виживання [522]. Тобто, більшість автотранспортних підприємств перебуває під сильним фінансовим стресом, та їм доведеться вжити подальших кроків для підтримки своєї стабільності та життєздатності.

Незрозуміло, як довго триватимуть наслідки коронавірусної кризи, і підприємства повинні спочатку оцінити свої альтернативи та підготувати плани дій на випадок потенційної довгострокової депресії як на українському, так і на світовому ринках. Криза поставила два основні виклики з точки зору неплатоспроможності: 1) короткострокової ліквідності, тому що підприємства займаються зупинкою чи скороченням економічної діяльності; 2) середньо- та довгострокова загроза життєздатності, що виникає внаслідок не тільки самої кризи, але і реакції на кризу. Тривала рецесія є очевидною загрозою для довгострокової життєздатності багатьох підприємств, вже ослаблених кризою ліквідності, це в свою чергу вплине на обсяги продажів та перевезення товарів. Загроза життєздатності охоплює зусилля компаній щодо нормалізації та підтримки операцій, тобто залишаються платоспроможними - після того, як пандемія закінчиться, але довгий хвіст її наслідків продовжує відчуватися.

Транспорт забезпечує розвиток економіки, таким чином виникає завдання підтримки життєздатності підприємств транспорту, зокрема автомобільного. У стратегічному секторальному обзорі MOT [545] підтверджують вимоги IRU, які

звернули особливу увагу на важливість політичної підтримки операторів автомобільних пасажирських та вантажних перевезень, включаючи як фінансові, так і нефінансові заходи.

Окрім основних проблем пов'язаних з обмеженням або припиненням роботи підприємств, виникло безліч договірних порушень з партнерами (грошових та негрошових), які потрібно усунути. Внаслідок пандемії з'явиться чимало непогашених договірних дефолтів. Грошові дефолти привернуть негайну і очевидну увагу [514]. Підприємства, на які вже значно впливає пандемія, повинні якнайшвидше розпочати дискусії зі своїми кредиторами, що може забезпечити творчі рішення та вигідні домовленості для всіх учасників.

Базуючись на дослідженнях та пропозиціях різних авторів [181, 292, 514, 521, 522, 545, 550], можна зробити висновок, що дослідники надають власне бачення вирішення проблеми підтримання функціонування та адаптації підприємств під час та після пандемії, але практично відсутнє узагальнення виділення напрямків підтримки життєздатності підприємств.

На основі проведеного аналізу літературних джерел [181, 292, 514, 521, 522, 545, 550], пропонується виділяти напрямки підтримки життєздатності підприємств автомобільного транспорту залежно від середовища впливу. Фактори підтримки та впливу на життєздатність підприємств під час кризи можуть знаходитися як в зовнішньому, так і внутрішньому середовищі підприємств. Зовнішнє середовище доцільно розділяти на макро- та мікро- рівні. Таким чином, пропонується виділити три напрямки впливу на життєздатність підприємства під час та після пандемії: 1) вплив зовнішнього макросередовища; 2) вплив зовнішнього мікросередовища; 3) вплив внутрішнього середовища підприємства. Більш детально рекомендаційні заходи з підтримки життєздатності підприємств автомобільного транспорту по кожному напрямку дисертант запропонувала у своїй роботі [430].

З вищевикладеного аналізу можна зробити висновок, що автомобільна інфраструктура України перебуває у занедбаному стані, несе загрозу економічному розвитку країни в цілому, веде до загострення інших проблем, таких як: несприятливий вплив на навколишнє середовище, великий знос транспортних засобів, обмежує транспортний коридор між країнами ЄС та країнами СНД і Азії.

Тобто має колосальний вплив на життєздатність кожного автотранспортного підприємства України.

2.2. Автотранспортне підприємство як соціально-економічний суб'єкт моделі багаторівневої логістичної системи

Під впливом глобалізації світового ринку та інтенсивного розвитку науково-технічного прогресу, безперервно змінюється склад учасників ринку та ускладнюється механізм їх діяльності. У підприємств в різних галузях виникає потреба в нових підходах до управління процесами фізичного руху товару, що розширяє сферу застосування логістики. Основний потенціал логістики закладений в раціоналізації управління потоками матеріалів, інформації, енергії і фінансів. Логістика вирішує завдання проектування узгоджених та гармонійних логістичних систем з певними параметрами матеріальних потоків на виході. Ці системи ставлять за мету управління наскрізними матеріальними потоками та відрізняються високим ступенем узгодженості логістичних ланок.

Одним з базових понять логістики є поняття логістичної системи. Функціонування економічного механізму забезпечують різноманітні системи, але доцільно виділяти логістичні системи для їх аналізу та наступного вдосконалення. Логістична система являє собою більш широку категорію, що охоплює сферу виробництва і сферу обігу матеріальних ресурсів, управління матеріальними і супутніми їм потоками і спрямовану на оптимізацію логістичних функцій і операцій, забезпечуючи підвищення ефективності організації та управління торговим процесом [62].

Загальноприйнятним визначенням логістичної системи є: логістична система – це адаптивна система зі зворотним зв'язком, яка виконує ті чи інші логістичні функції. Вона, як правило, складається з кількох підсистем і має розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем [7, 62, 152, 255]. Це узагальнене визначення дає можливість представити логістичну систему у вигляді взаємопов'язаних підсистем, що виконують певні логістичні функції.

З позицій системного підходу до організації бізнесу автори розглядають логістичну систему з точки зору взаємодії різних підсистем (ланок), яким необхідно управління. Розглянемо деякі з них. Логістична система – це відносно стійка сукупність ланок (структурних / функціональних підрозділів компанії, а також постачальників, споживачів і логістичних посередників), взаємопов'язаних і об'єднаних єдиним управлінням корпоративної стратегії організації бізнесу [184, с. 28]. Логістична система – сукупність логістичної мережі і системи адміністрування, яка формується компанією для реалізації своєї логістичної стратегії (тактики) [184, с. 29]. Логістична система – складна організаційно-завершена (структурована) економічна система, яка складається із елементів-ланок (підсистем), взаємопов'язаних в єдиному процесі управління матеріальними і супутніми потоками, сукупність яких, межі та завдання функціонування поєднані внутрішніми цілями організації бізнесу та зовнішніми цілями [363]. Більшість авторів розглядають логістичну систему у вигляді сукупності елементів-ланок, між якими встановлені певні функціональні зв'язки і відносини, а також єдиний процес управління матеріальними та іншими потоками. Але серед авторів немає єдності думок щодо структури логістичної системи, її елементів та рівнів, моделі формування та управління нею.

Дослідження логістичних систем в сучасних умовах ринку набуває особливої актуальності і значущості, оскільки на сьогодні їх стан характеризується динамічністю, складним механізмом формування і розвитку, появою нових факторів, що роблять істотний і суперечливий вплив. Дослідження видів логістичної системи на різних рівнях є досить перспективним дослідницьким напрямом, що дозволяє вивчати певні специфічні особливості кожного елемента (ланки) логістичної системи.

У роботах зарубіжних і вітчизняних вчених найчастіше містяться різні, часом суперечливі, підходи до визначення структури логістичної системи та основних засад управління нею. Для того, щоб сформувати багаторівневу модель логістичної системи, потрібно спочатку зрозуміти, як різні автори розглядали сутність та структуру логістичної системи, визначають її рівні.

Найбільш розповсюджений погляд на модель логістичної системи орієнтований на розгляд підприємства, як на сукупність підсистем, що формують систему її властивостей і зв'язків. Більшість авторів розглядає підприємство, як певну логістичну систему, не розглядаючи ієрархічність її рівнів.

Так, автори Анікін Б.А., Сумець О.М., Бабенкова Т.Ю. [14, 376] пропонують розглядати класичну логістичну систему (ЛС) у вигляді сукупності основних підсистем (елементів Ms): M1 – закупівля, M2 – склади (складське господарство), M3 – запаси, M4 – транспорт, M5 – виробництво, M6 – розподіл, M7 – збут, M8 – інформація, M9 – кадри. Ці підсистеми мають зв'язок у вигляді матеріального потоку. Принципова схема логістичної системи підприємства, яка запропонована в роботі Гаджинського А.М. [77] показує, що всі процеси взаємопов'язані і займають в логістичній системі певний щабель, на якому відбуваються операції, пов'язані з конкретним етапом виробничої діяльності. ЛС включає наступні процеси: закупівля сировини, виробництво продукції, розподіл готової продукції, післяпродажне обслуговування, утилізація продукції та кадрове, інформаційне, виробниче, фінансово-кредитне, транспортно-експедиційне обслуговування. Недоліком цих підходів є те, що не відображене управління існуючими потоками підприємства, не розглянута взаємодія з зовнішнім середовищем. Крім того, практично не розглянута ієрархічність формування ЛС.

Більш широка схема логістичної системи підприємства наведена в роботі [15], яка враховує суб'єктів зовнішнього середовища. Ця система включає три ланки ЛС: постачальник, підприємство та споживач. Логістична система підприємства має наступні елементи: закупівля, складування, обробка, фінанси, збут, що пов'язані між собою матеріальними та фінансовими потоками. Позитивним моментом є те, що в модель ЛС включено як зовнішній, так і внутрішній рівні системи. Однак, управління потоками в розробленій моделі логістичної системи практично не представлено, хоча у більшості визначень терміну логістична система, автори згадують про необхідність управління.

Деякі автори робили спроби ввести логістичне управління в модель логістичної системи підприємства. Так, Валькова Н.В. [64] запропонувала трирівневу модель управління логістичною системою. Модель ЛС наведена в

горизонтальному та вертикальному вимірі. У горизонтальному вимірі автор виокремлює стадії постачання, виробництва та збуту, а також транспортно-складське обслуговування. Автор пише, що за основу вертикального поділу логістичної системи на підсистеми логістичного управління, потрібно здійснювати трирівневу градацію на стратегічному, тактичному й операційному рівнях, воно має стосуватися довготермінових, середньотермінових і короткотермінових завдань, бути локалізованим щодо окремих логістичних рішень у певній фазі виробництва [64]. Недоліком цієї моделі ЛС підприємства є відсутність системного підходу до побудови моделі.

Розвиток моделі логістичної системи на основі системного підходу у вигляді формування системи управління, отримало в роботі Шинкаренко В.Г. [477]. Автор пропонує логістичну систему підприємства представити, як і систему будь-якого виду діяльності підприємства, що складається з керованої і керуючої підсистем. Остання призначена для забезпечення процесів формування та руху матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва і готової продукції від постачальника до кінцевого споживача. Керована підсистема призначена для оптимізації протікання цих процесів у забезпеченні доставки матеріального потоку в потрібному асортименті, кількості і якості, в потрібне місце і потрібний час з мінімумом витрат ресурсів. Керуюча підсистема формує управлінський вплив на трьох рівнях - стратегічному, тактичному і оперативному. Керована підсистема відображає процес формування та руху матеріального потоку, що передбачає виконання наступних операцій: закупівельна логістика, розподільна логістика, збутова логістика, транспортна логістика, логістика запасів, складська логістика. Але запропонована система логістики стосується лише формування і управління матеріальним потоком підприємства. Автором не розглянуто можливість побудови багаторівневої ЛС, яка враховувала взаємозв'язки не тільки в середині підприємства, а й в зовнішньому середовищі при формуванні логістичного ланцюга.

В логістиці при побудові логістичних систем часто зустрічається об'єднання різних функціональних областей та їх учасників на мета-, макро-, мезо- та мікрорівні у рамках єдиної логістичної системи з метою її оптимізації [63, 106, 203],

рівні логістики виділялись по масштабу та залежно від рівня суб'єктів, що входять до логістичної системи.

Мікрологістична система охоплює сферу діяльності окремого підприємства, будується з позицій стратегічних цілей фірм і оптимізації основних оперативних процесів, забезпечує вирішення локальних питань в рамках окремих функціональних елементів логістичних систем.

Спільними намаганнями контрагентів, поєднаних господарськими угодами, створюється мезологістична система. Окремі організації є елементами мезологістичних систем, як і макрологістичних. Рух потоків конкретної продукції через ланцюг організацій, пов'язаних між собою визначеними угодами, забезпечує саме мезологістична система.

Макрологістична система – це величезна система управління матеріальними потоками, яка охоплює транспортні, торговельні і посередницькі організації різних відомств, підприємств та організацій промисловості, розташованих у різних регіонах країни або в різних країнах. Макрологістичну систему можна зобразити як деяку визначену інфраструктуру економіки групи країн, країни аб регіону.

Металогістичні системи тільки зароджуються, виходячи з розуміння глобальної економіки, як господарської системи, що створює елементи доданої вартості розподілено в різних країнах. Масштаби їх діяльності охоплюють кілька країн пов'язаних між собою єдиною мережею потоків і спільної інфраструктурою, наприклад, логістичне формування Європейського Союзу.

Тобто, логістична система представлена у вигляді сукупності логістичних ланок, що пов'язані між собою матеріальними та іншими потоками. Ланкою логістичної системи називається деякий економічно і (або) функціонально відособлений об'єкт, що не підлягає подальшій декомпозиції в рамках поставленого завдання аналізу або побудови логістичної системи, що виконує свою локальну мету, пов'язану з певними логістичними операціями або функціями [184]. Однак ці системи в більшості розглядаються у вигляді певних класифікацій, та практично відсутні моделі ЛС з точки зору системного підходу.

Інші автори Нагорний Є.В., Наумов В.С., Іванченко А.В. [268] запропонували представити модель функціонування ЛС у вигляді кібернетичної моделі. У

кібернетичній моделі було виділено авторами показники, що описують вхідні фактори (регульовані параметри), групу вихідних показників (функції мети), а також групу показників, що описують випадкові впливи зовнішнього середовища на систему. Відповідно, виділено три типи потоків, що циркулюють у системі: матеріальні, фінансові й інформаційні. При розгляді ЛС доставки вантажів в міжнародному сполученні автори запропонували виділення двох підсистем: логістичної підсистеми, що представляє сукупність транспортних, торговельних і посередницьких організацій однієї держави, а також відповідної логістичної підсистеми підприємств держави іншої. Були виділені наступні елементи ЛС:

- 1) вантажовласники (відправники вантажу й вантажоодержувачі);
- 2) перевізники (регіональні й міжнародні перевізники);
- 3) вантажні термінали (3PL логістичні оператори): надають власну інфраструктуру для реалізації процесу просування матеріалопотоку;
- 4) експедитори (4PL логістичні оператори): є організаторами процесу просування матеріалопотоку, формують логістичні ланцюги, оптимізуючи процес доставки;
- 5) митні пункти: є типом елементів, характерних для ЛС доставки вантажів у міжнародному сполученні.

Згідно з цією моделлю ЛС автори розглядають багато ланок різних взаємодіючих логістичних систем, проте не зрозуміло, як вони взаємопов'язані між собою, як проходить керування потоками на рівнях кожної логістичної підсистеми.

Для більш детального вивчення логістичної системи автори [154, 354, 355] пропонують розглянути її структуру і декомпозицію рівнів, яку можна представити як сукупність певних елементів та зв'язків, що забезпечують цілісність логістичної системи і її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. В науковій літературі [354, 355] формують об'єктну декомпозицію логістичних систем з точки зору двох підходів. Згідно з першим підходом логістична система складається із підсистем, ланок та елементів. Другий підхід виділяє наступні рівні ЛС: мережа, канал, ланцюг. Ці підходи дозволяють розглядати логістичну систему з точки зору ієрархічних рівнів формування.

Так, логістичну систему можна представити у вигляді ієрархічної структури: перший рівень декомпозиції – підсистеми та модулі, другий – логістичні технології, третій – бізнес-процеси, далі – логістичні функції та найнижчий рівень – логістичні операції [38]. Позитивним моментом цих розробок є розгляд ієрархічних рівнів формування ЛС, проте всі моделі занадто узагальнені та відсутнє використання системного підходу.

Автори Канке А.А. та Кошева І.П. [154] розглядають ЛС у вигляді багаторівневої системи. Перший рівень - логістичні підсистеми поділяється на два напрямки: функціональну підсистему і ту, що забезпечує. Функціональними підсистемами є постачання, виробництво і розподіл (транспортування, складування, вантажопереробка, пакування, управління запасами тощо). Підсистема, що забезпечує, традиційно включає організаційно-економічну, правову та інформаційно-комп'ютерну підтримку, екологічне та ергономічне забезпечення логістики. На другому рівні виділяються ланки логістичної системи, що в більшості випадків пов'язано з наявністю в організаційній структурі управління функціонально-відокремленими підрозділами по відношенню до основних і супутніх потоків, а також партнерів і контрагентів в організації логістики компанії. Виділення логістичних елементів визначається нижчим рівнем декомпозиції логістичної системи, і викликано необхідністю відокремлення операції або їх сукупності з метою оптимізації ресурсів, побудови моделі підприємства або його структурних підрозділів, моделювання бізнес-процесів, закріплення за операцією конкретного виконавця або технічного пристрою, формування системи обліку, контролю і моніторингу логістичного плану. Запропонована модель досить цікава, але вона узагальнена, в ній відсутні взаємозв'язки між підсистемами, не розглянуто управління різними потоками.

Інша група авторів [394] розширили структуру логістичної системи, що в деталізованому вигляді містить у собі такі складові: інфраструктуру логістичних процесів; логістичні потоки; логістичні ланцюги; логістичний менеджмент; правове, інформаційне, кадрове та інше забезпечення.

Суб'єкти господарювання та підрозділи підприємств, через які послідовно проходить логістичний потік, складають логістичний ланцюг, а сукупність

ланцюгів – логістичну мережу. Тобто автори пропонують включати в систему не тільки менеджмент, а й логістичну інфраструктуру. Проте немає чіткої запропонованої моделі ЛС, а також не розглянуто її багаторівневості.

Аналіз літературних джерел показав, що різні науковці розглядають структуру логістичної системи з точки зору обраного об'єкту дослідження, рівня ЛС та визначення сутності даного поняття відносно функціонально розділу логістики. Крім того, у більшості визначень цього поняття підкреслюється необхідність управління потоками, але велика кількість дослідників не враховує управління при моделюванні ЛС. Тобто, в літературі немає єдиної точки зору на склад, структуру, управління та рівні логістичної системи.

Відсутність єдиного підходу до формування моделі ЛС у розглянутих роботах [7, 14, 15, 62, 64, 77, 152, 154, 255, 268, 354, 355, 363, 376, 394, 477] визначає необхідність дослідження цього питання з позицій управління логістичною системою. Можна зробити висновок, що є необхідність узгодження таких об'єктів управління в інтегрованій логістичній системі, як ланки ЛС (учасники ланцюга), логістичні функції, бізнес-процеси, потоки та створити їх певну структуру, визначити взаємодію та рівні інтеграції.

Глобалізація економічного розвитку та перехід компаній до нового типу мережеских відносин детермінує необхідність розробки моделі управління логістичною системою, спрямованої на координацію діяльності всіх ланок та потоків між ними. Ці зміни визначають необхідність формування нової системи загального управління логістичною системою, яка б пов'язувала весь комплекс елементів ЛС на різних рівнях.

Недосконалість наявних підходів до формування моделей ЛС, визначають необхідність удосконалення теоретичних основ щодо формування багаторівневої моделі логістичної системи. Визначивши структуру ЛС, необхідно сформувати систему управління логістичною системою таким чином, щоб врахувати різні рівні її будови, як в середині підприємства, так і у зовнішньому оточенні. Відсутність системного підходу до формування багаторівневої моделі ЛС не дозволяє повною мірою використовувати наявні в них можливості для організації ефективної взаємодії всіх ланок системи.

Логістичні системи включаються в загальноприйняте поняття «системи», так як складаються з системоутворюючих елементів, що тісно взаємопов'язані і взаємозалежні між собою, та утворюють певну структуру із заздалегідь заданими особливостями і мають впорядковані зв'язки. Відрізняються логістичні системи високим ступенем узгодженості елементів-ланок з метою управління наскрізними матеріальними та іншими видами потоків.

Складні системи управління характеризуються явно вираженою ієрархією і на верхніх рівнях неминуче виходять на деякий безліч локальних систем управління. Будучи формою відображення процесів взаємозв'язку і взаємозумовленості системних об'єктів, концепція структурних рівнів дозволяє глибше і органічніше відобразити зв'язок процесів системності та розвитку, генезис досліджуваного об'єкта з його організацією. Така особливість концепції структурних рівнів реалізується в її спрямованості на дослідження внутрішньої диференційованості системи, виділення у неї якісно різноманітних зв'язків і взаємодій, які виступають одним з моментів механізму функціонування та розвитку об'єкта дослідження.

Разом з тим, завдання повної реалізації структурно-рівневого підходу по відношенню до моделі логістичної системи все ще дуже далеке від свого рішення. Це завдання дозволить вирішити розробка принципу структурно-рівневого системного підходу до логістичної системи.

В умовах постійної зміни зовнішнього середовища особливу увагу необхідно приділяти побудові багаторівневої життєздатної логістичної системи на принципах самоорганізації. Дотримання цього принципу дозволяє втілити саме концепція життєздатної системи.

Одним з найбільш перспективних підходів до формування багаторівневої моделі логістичної системи є використання концепції життєздатної системи (VSM) Стаффорда Біра [38], яка була розглянута та удосконалена у 1 розділі роботи. Модель життєздатної системи складається з трьох груп елементів: операційних елементів, метасистеми і середовища. Кожна система має певні договірні повноваження про свою автономність і працює в межах своєї компетенції. Потік інформації йде знизу вгору, плавно профільтровуючи зайві дрібниці. Системи та

рівні управління вступають в роботу залежно від необхідності. Якщо певний рівень управління не знаходить рішення проблеми, то до роботи приступає верхній рівень.

Цікавість викликає робота авторів [570], в якій використовується концепція життєздатної системи (VSM) для управління ланцюгом поставок (Supply Chain Management). До ланцюга постачань (об'єкту управління) автори включили: виробника, оптового продавця, дистриб'ютора, роздрібного продавця. Кожний операційний елемент ланцюга представляє собою окрему рекурсивну систему, тому можливо далі визначати попередні (країни, континенти тощо) і наступні (відділи, виробничі лінії тощо) рівні рекурсії (вертикальне розгортання). Однак, запропонована модель не включає всі ланки логістичної системи, в ній не відображені основні потоки між системами, поверхнево розглянуто ієрархічність та рекурсивність системи.

При формуванні моделі логістичної системи на основі концепції життєздатних систем, доцільно виходити з основних елементів (ланок) логістичної системи. Ланки логістичної системи підприємства поділяють на внутрішні (його підрозділи) та зовнішні (підприємства-постачальники, посередники, транспортні підприємства та ін.) [154, 394].

Розглянемо спочатку логістичну систему, що складається з зовнішніх ланок ЛС, тобто модель логістичної системи, яка відображає елементи логістичного ланцюга чи мережі.

При моделюванні життєздатної логістичної системи для наочності її відображення використовують графічний метод, який дозволяє представити модель більш цілісно (рис. 2.10). На рисунку представлені три елементи – середовище, операційний елемент та метасистема, а також різні зв'язки (взаємодії) між ними.

Операційний елемент представлений системами 1.1, ...1.N, які представлені як ланки – окремі підприємства, що формують ЛС. В якості ланок логістичної системи виступають транспортні і експедиційні підприємства, виробничі підприємства та їх підрозділи, підприємства-постачальники матеріальних ресурсів, збутові, торгові, посередницькі організації різного рівня, фінансові установи, підприємства інформаційно-комп'ютерного сервісу, страхові компанії тощо.

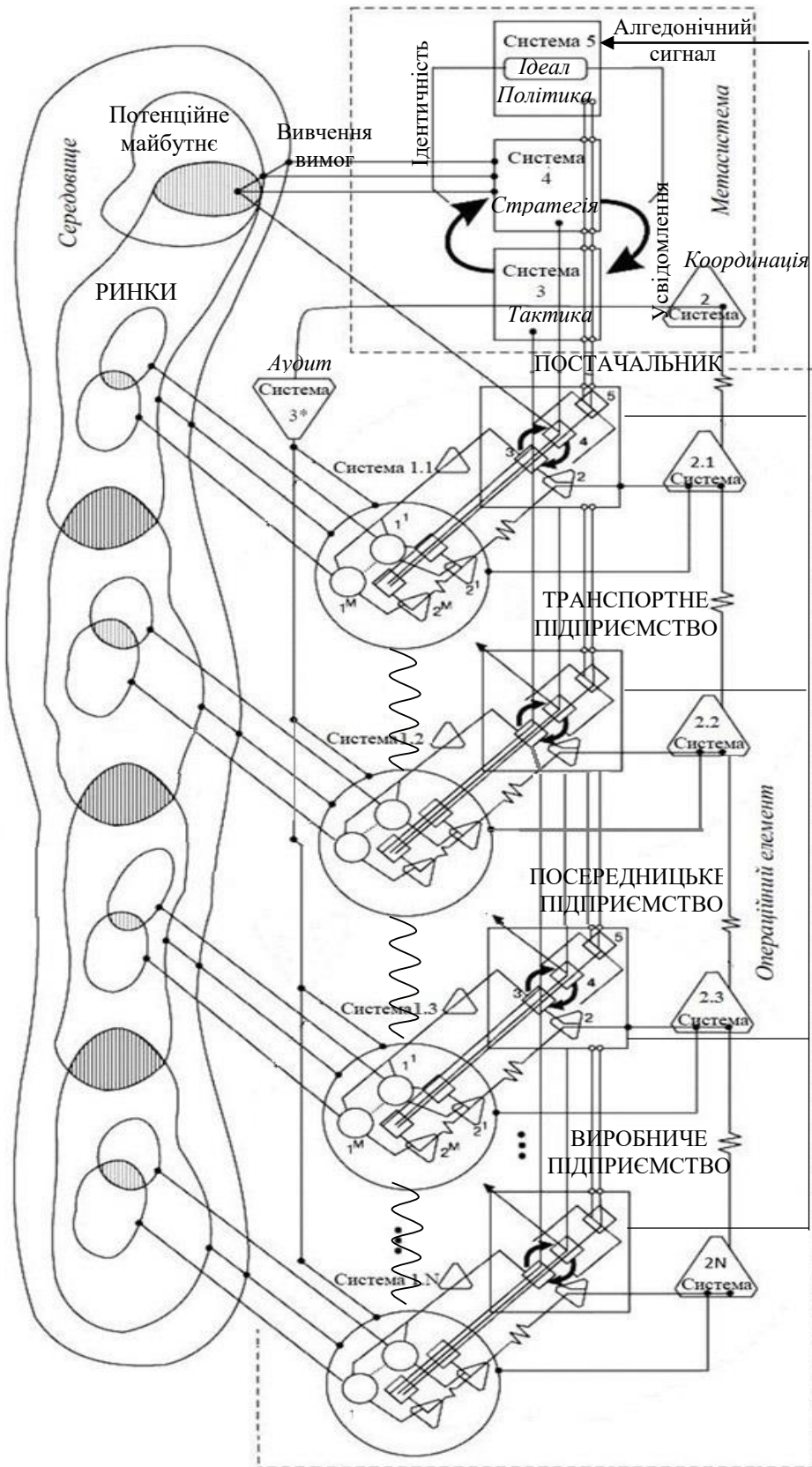


Рис. 2.10. Модель життєздатної логістичної системи

Джерело: розроблено автором

Для прикладу на рисунку 2.10 наведено чотири підприємства, але їх значно більше, кількість залежить від конфігурації ЛС. Система 1 відповідає за розподіл та просування матеріального, фінансового та інформаційного потоків між підприємствами ЛС.

Метасистема складається з п'яти систем (Системи 2-5), що забезпечують управління операційним елементом. Модель VSM виділяє основні ланки логістичної системи, визначає зв'язки між цими ланками та функціями управління, що їх обслуговують: планування, координації, розробки політики і контролю. Завдання метасистеми полягає в забезпеченні єдності, взаємодії, оптимізації, стабільності та адаптації логістичної системи до динамічного середовища. Саме в метасистемі формується політика логістичної системи, її стратегія та тактика. Головна роль Системи 2 – це гарантія гармонічного функціонування ланок ЛС, що складають Систему 1. Кожна з Систем 2.1 - 2.N координує діяльність підприємств ЛС (відповідно систем 1.1, ...1.N), забезпечує інформаційні канали між ними. Для збереження життєздатності і виконання свого призначення логістична система повинна підтримувати свою цілісність і оптимізувати роботу елементів з позиції єдиної мети.

Система 3 відповідає за управління поточною діяльністю, розробку тактики, контроль розподілу потоків та оптимізацію функціонування всіх ланок, що входять до Системи 1, а також забезпечує взаємодію з системами 4 і 5. Система 3* несе відповідальність за виконання аудиторської діяльності в елементах Системи 1. Система 4 відповідає за моніторинг зовнішнього середовища, визначає його вимоги, передбачає майбутні зміни та формує різні стратегії ЛС залежно від різних можливих сценаріїв, щоб залишатися життєздатною. Система 5 формулює принципи і цілі ЛС, відповідає за впроваджену політику та загальні рішення, які відповідні ідеалу, баченню загального розвитку ЛС. Комунікаційні канали дозволяють взаємодіяти всім системам між собою та зовнішнім середовищем. Алгедонічний сигнал дозволяє отримати зворотній зв'язок, його роль полягає у збиранні та передачі до Системи 5 інформації, що є критичною для життєздатності ЛС.

Зовнішнє середовище в моделі відображає область дії системи, що потрібно для врахування бази внутрішніх взаємодій логістичної системи. Середовище представлене у вигляді різних суб'єктів взаємодії логістичної системи, які згруповані у ринки споживачів, постачальників, посередників та інші. Кожне підприємство логістичної системи постійно взаємодіє з ними через свої операційні елементи, визначає вимоги ринків та прогнозує потенційне майбутнє за допомогою метасистеми.

На рис. 2.10 можна бачити, що операційний елемент також має структуру, у вигляді певних логістичних ланок (систем 1.1, ...1.N.), схожих на цілу життєздатну систему. Одним з елементів логістичного ланцюга є автотранспортне підприємство, яке в свою чергу можна подати як життєздатну систему. Кожна життєздатна система є частиною ще більшої життєздатної системи. Це ілюструє принцип рекурсії, де системи складаються з більш дрібних життєздатних систем, які включені у велику життєздатну систему. У ланках логістичної системи (системи 1.1 - 1.N) матеріальні та інші супутні потоки можуть сходитися, розгалужуватися, дробитися, змінювати свій зміст, параметри, інтенсивність тощо. Ланки логістичної системи можуть бути трьох типів: генеруючі, перетворюючі і поглинаючі.

Ланки ЛС в силу своєї автономності можуть робити все, що завгодно, в рамках єдиного обмеження: вони повинні зберігати приналежність даній ЛС (тобто працювати згідно з метою всієї ЛС, діяти в координаційних рамках Системи 2, 3* і підкорятися управлінню Системи 3).

Потоки в цій системі формуються в логістичний ланцюг (ланцюг поставок), який в найзагальнішому випадку об'єднує виробника, посередників, перевізників та споживача. Логістичний ланцюг - це система поточкових бізнес-процесів, що реалізуються в системі відносин взаємодіючих підприємств-партнерів, інтегрованих в напрямку потоку від джерел сировини до кінцевого споживача. У зв'язку з цим управління ланцюгом поставок в останні роки набуває все більшого значення. Управління ланцюгом поставок означає управління глобальним потоком (матеріалів, товарів, послуг) і забезпечення ефективної інтеграції та координації постачальників, виробників, логістичних, торгових компаній і споживачів. Системи 1.1 - 1.N в процесі діяльності використовують певні ресурси, взаємодіють

з різними частинами матеріального потоку та оточення, тому операційний зв'язок між ними позначається на рисунку «гармошкою».

Організатором цього рівня може виступати логістичний оператор, який обслуговує виробництво конкретної продукції.

У сучасній практиці отримують розвиток чотири основні класи логістичних операторів:

1) вузькофункціональні логістичні посередники - транспортні компанії, вантажні термінали, склади загального користування, експедитори і т.ін. Вони займають область ринку класичних логістичних послуг: транспортування, вантажопереробка і складування;

2) 3PL-провайдери (third party logistics) – фірми, які надають комплексний логістичний сервіс. Їх мета - розширювати спектр послуг на адресу клієнта за рахунок об'єднання декількох (або переважної більшості) логістичних функцій і координації їх у рамках єдиного оператора;

3) 4PL-провайдери (fourth party logistics) – системні логістичні інтегратори. Вони виконують інтеграцію і координацію дій учасників логістичної системи, здійснюють системний підхід до управління ключовими логістичними бізнес-процесами, у тому числі формування ефективного ланцюга поставок та обмін у реальному масштабі часу даними між контрагентами ланцюга шляхом використання новітніх інформаційних систем і технологій;

4) 5PL-провайдери (fifth party logistics) – віртуальні інтегровані логістичні оператори. Це клас, що з'явився у зв'язку з розвитком електронного бізнесу та змінами в логістиці.

Основні напрямки розвитку інтеграційних, системоутворюючих процесів формуються на лініях взаємодії господарюючих суб'єктів - потенційних ланок логістичної системи. Вертикальна інтеграція обумовлюється економічною доцільністю забезпечення цілісності технологічних процесів. Її протилежністю є горизонтальна інтеграція, економічна доцільність якої сходить до виконання допоміжних і обслуговуючих операцій на підтримку основного технологічного процесу; можлива також горизонтальна інтеграція декількох автономних технологічних процесів.

Інтегративні якості логістичних систем забезпечуються за допомогою реалізації координаційної функції управління - узгодження логістичних процесів, впорядкування операцій і синхронізації логістичних потоків.

Таким чином, щоб відобразити рекурсивність запропонованої моделі логістичної системи, потрібно розглянути декомпозицію логістичних систем на різних структурних рівнях.

Завдання повної реалізації структурно-рівневого підходу по відношенню до інтегрованої логістики все ще дуже далеке від свого рішення. Так, по-перше, не визначені чіткі критерії диференціації рівнів, по-друге, значні труднощі розкриття структурно-рівневої організації інтегрованої логістичної системи в цілому і логістичних функцій, зокрема, пов'язані з тим, що в неї входять компоненти, надзвичайно гетерогенні за своєю природою і змістом. Ключовим моментом у подоланні всіх труднощів є питання про визначення критерію диференціації рівнів.

Це завдання дозволить вирішити розробка принципу рівневого системного підходу до логістичної інтеграції. Складні системи управління характеризуються явно вираженою ієрархією і на верхніх рівнях неминуче виходять на деякий безліч локальних систем управління. Відповідно до системології існує два способи інтегрування систем: створення структурованої системи або метасистеми. У першому випадку система розбивається на підсистеми, які в свою чергу дробляться на підсистеми другого рівня, третього рівня і так далі. У другому випадку система формується на підставі правила заміни, коли з деякого набору систем в кожен момент вибирається одна або деяка група функціонуючих систем.

У методології системного підходу, як відомо, існує важливе поняття метасистемного рівня організації, поняття метасистемності в цілому. Метасистемний рівень є не тільки ієрархічно вищим, а й через нього система взаємодіє з іншими системами і розвивається в таких взаємодіях. Системний підхід поступово трансформується в метасистемний підхід [133, 254].

У загальному вигляді це багаторівнева конструкція із взаємодіючих елементів конкретної предметної області, об'єднаних в підсистеми п'яти рівнів для досягнення єдиної мети (цільової функції), вищим з яких є метасистемний рівень. Метасистемний підхід не обмежується розглядом явища як окремої системи. Він

передбачає аналіз тих систем, які розташовані поряд з даною або вище її за рівнем, у взаємодіях з якими знаходиться досліджувана система.

Для формування рівнів інтегрованої логістики запропоновано використовувати критерій диференціації рівнів, який дозволяє у відповідності з метасистемним підходом [156, с. 224–237] виділити п'ять рівнів характеристики досліджуваного явища – елементний, компонентний, субсистемний, системний, метасистемний. Цей критерій носить загальний характер і його необхідно розглядати як універсальний, що дозволяє цілісно і багатопланово досліджувати інтегровану логістику.

Складні системи управління характеризуються ієрархією. Кожному рівню управління притаманні свої специфічні відносини. Для цілей управління, дослідження і проектування логістична система може бути розділена на підсистеми, ланки та елементи [38].

Підсистема логістичної системи - це частина логістичної системи, виділена відповідно до організаційної структури для того, щоб вирішувати завдання управління як логістичною системою в цілому, так і (або) комплексом логістичних функцій в окремій сфері бізнесу підприємства.

Ланка логістичної системи - деякий економічний і (або) функціонально відособлений об'єкт (підрозділ компанії або юридично самостійне підприємство), що виконує свою локальну мету, пов'язану з реалізацією одного або декількох видів логістичної діяльності. Ланки одного логістичної системи повинні мати єдине управління логістичним процесом. Як приклади ланок логістичної системи можна назвати постачальників, споживачів і логістичних посередників. Промислові або торгові підприємства часто називають центральною компанією, по відношенню до якої першою і другою сторонами є постачальники і споживачі, а третьою стороною - логістичні посередники.

Елемент логістичної системи - частина ланки логістичної системи (підсистеми), неподільна в рамках поставленого завдання управління або проектування. Нижчим рівнем декомпозиції викликано виділення елемента логістичної системи і визначається необхідністю відокремлення операції або їх сукупності з метою оптимізації ресурсів, побудови моделі підприємства або його

структурних підрозділів, моделювання бізнес-процесів, закріплення за операцією конкретного виконавця або технічного пристрою (наприклад, автоматизованого робочого місця), формування системи обліку, контролю і моніторингу логістичного плану.

Але цей поділ на три рівні ієрархії ЛС не відповідає запропонованій рекурсивній моделі логістичної системи (див. рис. 2.10), тому що не відображає можливі рівні рекурсії системи.

В літературі [565] вже існують спроби розглянути рівні ієрархії життєздатної системи з токи зору окремої організації. Пропонується розгортання VSM у горизонтальному та вертикальному напрямках. В горизонтальному вимірі система може мати різні рівні, на яких організація розгортається у зовнішньому середовищі. Наприклад, певний рівень має включати виділену частку зовнішнього середовища та певний організаційний підрозділ, що діє на ньому. В вертикальному вимірі організація розгортається на певні частини - менші структурні одиниці. Кожна структурна одиниця вищого рівня поділяється на декілька одиниць нижчого рівня, що повністю відповідає різним рівням рекурсії системи.

Модель життєздатної логістичної системи потребує уточнення її структурно-рівневої організації. Для цього найбільш підходить системний підхід, який поступово трансформується в метасистемний підхід [156]. Метасистемний підхід передбачає інше розуміння взаємодії системи і метасистеми. З позиції метасистемного підходу в змісті системи може існувати такий рівень, який одночасно є і рівнем, який виходить за її межі (метауровня), і її власним рівнем, тобто він має подвійну локалізацію – як поза, так і всередині системи.

Для визначення рівнів логістичних систем запропоновано використовувати критерій диференціації рівнів у відповідності з метасистемним підходом [156]. Відповідно до цього підходу в структурі складного цілого виділимо інтегративні рівні логістичних систем: елементний, компонентний, субсистемний, системний, метасистемний. Цей розподіл ЛС на п'ять рівнів авторка вже пропонувала у своїй роботі [408], коли були розглянуті рівні інтегрованої логістичної системи.

Розглянемо структурно-рівневу модель логістичної системи, базуючись на рекурсивному представленні концепції життєздатних систем. Кожний рівень

рекурсії представляє собою життєздатну систему, яка є складовою частиною життєздатної системи вищого рівня.

При розгортанні вертикальної складності логістичної системи, менш складні рівні організації взаємодіють з відповідними частинами зовнішнього середовища. Тобто зовнішнє середовище поділяється на підсередовища, які представляють собою певні логістичні ланки. Вертикальне розгортання буде визначати з яким типом підсередовища стикається логістична ланка та формує відносини.

На рисунку 2.11 наведено вертикальне розгортання логістичної системи та розподілення їх на структурні рівні, які є рівнями рекурсії моделі VSM.

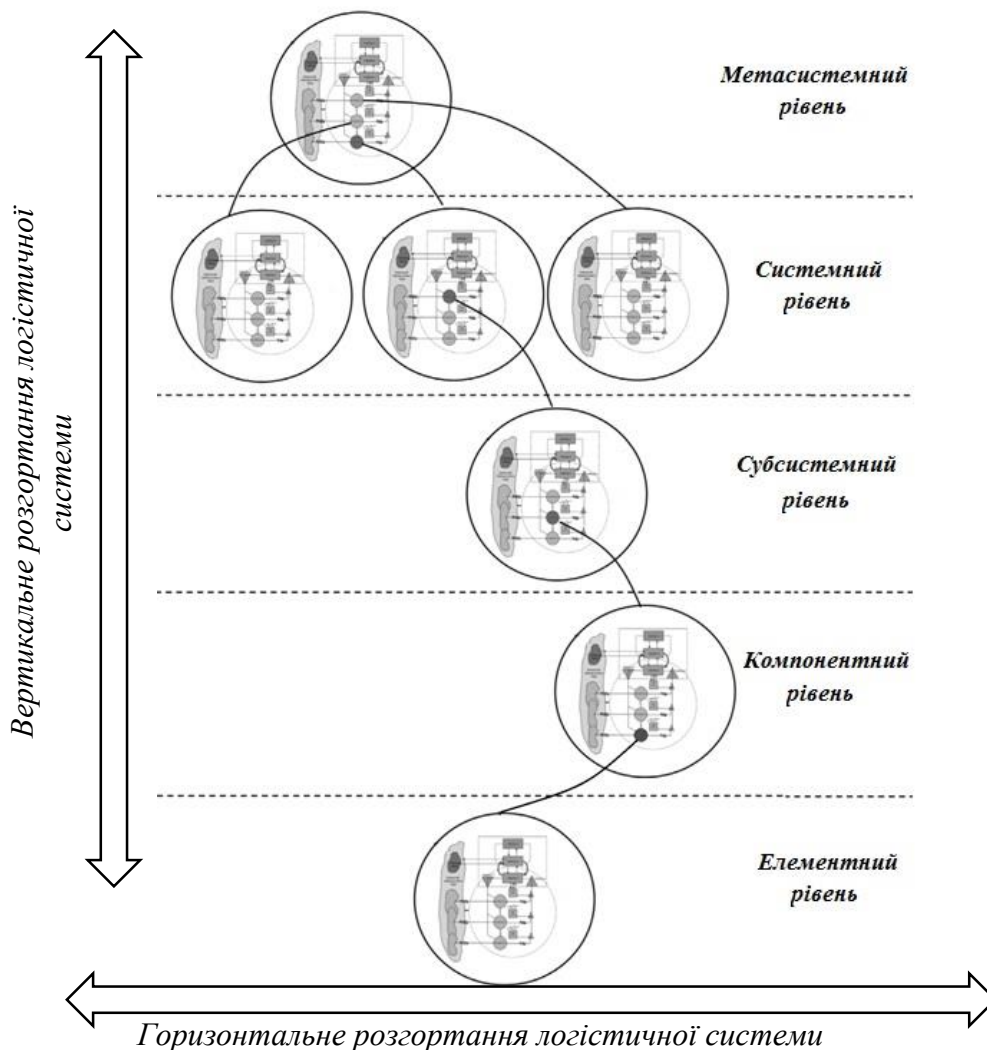


Рис. 2.11. Рекурсивна структурно-рівнева модель логістичної системи

Джерело: сформовано на основі [565]

Розглянемо більш детально запропоновані рівні логістичної системи від низу до верху:

– Елементний рівень логістичної системи є найнижчим рівнем рекурсії. Операційним елементом виступає логістична операція, яка не підлягає подальшій декомпозиції, тобто сукупність дій, спрямованих на перетворення матеріального, фінансового та інформаційного потоків. Логістичними операціями можуть бути прийом і передача замовлення, збір, передача, зберігання інформації про матеріальний потік, страхування вантажу, розрахунки з покупцями, постачальниками і логістичними посередниками, навантаження чи розвантаження транспортних засобів, митного оформлення вантажів, пакування, зберігання, маркування та інші. Організатором цього рівня можуть виступати робітники, що виконують певні логістичні операції, взаємодія формується між окремими виконавцями певних операцій чи дій, як в середині певного підприємства, так і з персоналом партнерів;

– Компонентний рівень логістичної системи представляє сукупність компонентів, що складаються з елементів, та володіють специфічними властивостями даної системи. Компонентами можуть бути певні структурні підрозділи підприємства, що виконують різні логістичні функції або бізнес-процеси. Логістична функція є укрупненою групою логістичних операцій, яка спрямована на реалізацію цілей логістичної системи. Цей рівень інтегрує окремі операції у логістичні функції планування, виробництва, збуту і постачання, транспортно-складських і навантажувально-розвантажувальних та інших робіт всередині підприємства. На цьому рівні можна виділити наступні ланки логістичної системи: склад матеріальних ресурсів, виробничі підрозділи, склад готової продукції тощо. Наприклад, якщо склад розглядати як ланку логістичної системи, то зони комплектації, приймання, палетування, відвантаження - це елементи логістичної системи. Організатором цього рівня можуть виступати керівники певних структурних підрозділів підприємства;

– Субсистемний рівень представляє логістичну систему певного підприємства. Компоненти об'єднуються в субсистеми, як складові частини системи, вони можуть ставати самостійними системами. На цьому рівні формується інтеграція структурних підрозділів, логістичних функцій, видів діяльності і потоків різних видів ресурсів в рамках логістичної системи окремого

підприємства, тобто у внутрішньологістичну діяльність, яка може функціонувати як самостійна відкрита система. Операційним елементом можуть виступати наступні процеси, що відповідальні за формування і рух потоків ресурсів підприємства, та об'єднані у єдиний комплекс логістики: закупівельна, розподільна, збутова, транспортна, складська та логістика запасів. Організатором цього рівня можуть виступати власники та керівництво підприємства;

– Системний рівень представляє собою складну логістичну систему, яка формується або в рамках логістичного ланцюга, каналу або логістичної мережі (різних форм інтеграції). Логістичний ланцюг реалізується в системі відносин взаємодіючих підприємств-партнерів, інтегрованих в напрямку потоку від джерел сировини до кінцевого споживача. Логістичні ланцюги і канали є складовими частинами логістичної мережі, яку вибудовує зазвичай центральна компанія - «господар» логістичного процесу або замовник ЛС. Приклад логістичної системи цього рівня наведений на рис. 2.10. Системний рівень формує велику систему управління матеріальними потоками та може охоплювати різні організації, підприємства, територіально-виробничі комплекси, посередницькі, торгові і транспортні організації різних відомств, інфраструктуру. Потоки в цій системі формуються в логістичний ланцюг, який в найзагальнішому випадку об'єднує виробника, посередників, перевізників та споживача. В логістичній системі формуються стійкі зв'язки між підприємствами, які об'єднуються для досягнення сумісних цілей. Таким чином, на цьому рівні представлена взаємодія між підсистемами – підприємствами логістичного ланцюга, каналу чи мережі (клієнтами, постачальниками, посередниками та іншими). Організатором цього рівня може виступати логістичний оператор або інша фокусна центральна компанія чи замовник ЛС;

– Метасистемний рівень досягається глобальною логістичною системою коли вона виявляє себе на тлі дії видобувних, переробних, транспортних та інших господарських систем, об'єднаних для більш ефективного розподілу світових ресурсів і управління інтегрованим бізнесом, або взаємодії різних логістичних мереж у міжнародному масштабі. Метасистемний рівень дозволяє вирішувати поточні і довгострокові завдання гармонізації всієї сукупності взаємовідносин

логістичних ланцюгів між собою, об'єднаних у логістичні мережі, поступово переходячи у логістичні системи більш високого рівня між галузями країни, різними країнами на національному та міждержавному рівні. Наприклад, управління мережами глобальних логістичних систем транснаціональних корпорацій (ТНК), а також міжнародними глобальними логістичними проєктами та програмами. Це означає створення єдиного інформаційного, правового, транспортно-логістичного та експедиційного простору для всіх учасників процесу транзитного вантажопотоку. Організаторами цього рівня можуть виступати урядові інститути, міжнародні підприємства, об'єднання, ТНК, а також інші структури на території двох і більше країн.

Таким чином, на основі метасистемного підходу визначені основні рівні та структура логістичної системи. Чим крупніша та сильніша логістична система, чим більше елементів, ланок та взаємозв'язків вона має, тим складніші відносини вона формує та піднімається на вищі рівні рекурсії. Елементний, компонентний та субсистемний рівні відображають в більшому ступені логістичну систему підприємства. Інші рівні логістичної системи - більш орієнтовані на формування логістичної системи у зовнішньому середовищі. Об'єднання суб'єктів господарської діяльності у різнорівневі інноваційно-логістичні системи – одна із важливих умов переходу на неоіндустріальний уклад вітчизняної промисловості, а відповідно і підвищення ефективності українських підприємств в умовах глобалізації світового господарства [111].

Запропонована багаторівнева модель логістичної системи розроблена з використанням принципів побудови життєздатних систем, дозволяє зіставити потреби і можливості логістичної системи та реалізувати її потенціал, забезпечити стабільність функціонування та адаптацію до умов мінливого зовнішнього середовища. А також на основі структурно-рівневого та метасистемного підходу визначені основні рівні рекурсії логістичної системи.

За останні десятиліття вміст логістики істотно розширився, і з допоміжного засобу забезпечення окремих господарських процесів вона перетворилася на потужний інструмент організації і ведення бізнесу в цілому. Зміни, що відбулися в економіці привели до перегляду підходів до управління логістичними системами

різного рівня, відбувся перехід від маркетингової логістичної концепції до концепції інтегрованої логістики. На сучасному етапі новим підходом є управління на принципах інтегрованого логістичного підходу. Інтегроване управління має ґрунтуватися на синтезі моделей управління потоками матеріальних, інформаційних і фінансових ресурсів.

Перехід компаній до нового типу інтегрованої логістики детермінує необхідність розробки концептуальних основ інтегрованої логістики підприємства, спрямованої на координацію діяльності всіх взаємодіючих суб'єктів для наскрізного управління основними та супутніми потоками в інтегрованій структурі бізнесу. Ці зміни визначають необхідність формування теоретичних положень загального управління інтегрованою логістикою підприємства, яка б пов'язувала весь комплекс взаємовідносин з усіма логістичними суб'єктами певного підприємства.

У науковій літературі автори по-різному підходили до концепції інтегрованої логістики. Професор Д. Дж. Бауерсокс [30] зазначає, що у 1980-х роках з'явився сам термін «інтегрована логістика» і набув широкої популярності у 1990-х. Він пояснює, що просування продукції через безперервний і послідовний ланцюг покрокового додавання вартості з придбанням товару і послуг у необхідний час, належній кількості і формі забезпечує система інтегрованої логістики. Додаткова вартість означає, що кожна сторона логістичного ланцюга включає дії, які підвищують вартість продукту або послуги для тих, хто буде отримувати товар. При цьому інтегрувати розподіл, виробництво і постачання так, щоб синхронізувати ритми і потоки може логістика.

Інтегральна парадигма логістики вимагає уточнення і часткового перегляду концептуальних положень логістики. У логістиці поняття «концепція» має два значення [338]: 1) концепція, як парадигма, керівна ідея; 2) логістична технологія - стандартна послідовність виконання логістичного процесу, що втілює певну логістичну парадигму.

Парадигми логістики тісно пов'язані з етапами її еволюційного розвитку. Однак, серед авторів немає єдності думок стосовно основних парадигм логістики. Перший підхід [338, 220] виділяє чотири парадигми: аналітична; інформаційна;

маркетингова; інтегральна. Концепція інтегрованої логістики вимагає об'єднання різних функціональних областей та їх учасників у рамках єдиної логістичної системи з метою її оптимізації. Інший підхід [331, 266] пропонує розглядати таку еволюцію концепцій: 1) функціональна (фрагментована) парадигма була пов'язана з тим, що протягом певного часу за логістикою закріплювалися операційні види діяльності, зокрема транспортування, складування, вантажопереробка, митне оформлення і страхування вантажів; 2) ресурсна зводиться до «загальних витрат»; 3) інтегрована (інноваційна) логістика стала подальшим логічним продовженням її еволюції в розрізі управління ланцюгами поставок. Тобто, інтегровану логістику всі автори пропонують розглядати як нову інноваційну парадигму, яка прийшла на зміну ресурсній чи маркетинговій парадигмі логістиці, і підґрунтям якої є організаційна, інформаційна й інфраструктурна інтеграція в ланцюгах постачань [331].

Сутність логістичної інтеграції полягає в забезпеченні стратегічної взаємодії й узгодженості діяльності між всіма учасниками процесу створення, виробництва, збуту і обслуговування споживачів продукції впродовж всього її життєвого циклу.

У розгляді логістики як якогось синтетичного інструменту менеджменту, інтегрованого матеріальним потоком для досягнення цілей бізнесу, полягає концепція інтегрованої логістики. Ця концепція відображає нове розуміння бізнесу, де маємо на увазі у якості центрів логістичної активності окремі підприємства, організації, системи, що безпосередньо або побічно пов'язані, з метою найбільш повного і якісного задоволення попиту, відповідно до їх цілей бізнесу і специфічних потреб, в єдиний інтегральний процес управління основними і супутніми потоками.

Ідеологія інтеграції та взаємодії партнерів в ланцюгах поставок визначила появу і розвиток нових концепцій/технологій, зокрема, таких як [225, 272, 331, 476]:

- JIT (Just-in-time) – «точно в строк», концепція (технологія) побудови логістичної системи в окремій функціональній області, що забезпечує доставку матеріальних ресурсів чи готової продукції в потрібній кількості в визначене місце і точно до призначеного терміну. Концепція JIT послужила для розвитку таких логістичних концепцій, як LP, Value added logistics, KANBAN та інших;

- LP (Lean Production) - «струнке/плоске виробництво», полягає в поєднанні певних складових: високої якості, висококваліфікованого персоналу, дрібних розмірів виробничих партій, низького рівня запасів і гнучкого обладнання. При цьому зберігається перевага масового виробництва: «великі обсяги - низька собівартість»;

- SCM (Supply chain management) - «управління ланцюгом (ланцюгами) поставок», полягає в інтеграції ключових бізнес-процесів, що охоплюють всіх постачальників послуг, товарів і інформації, які додають цінність для всіх зацікавлених осіб;

- TBL (Time-based logistics) - «логістика в реальному масштабі часу», спрямована на оптимізацію всіх стадій життєвого циклу товару у часі: науково-дослідних і конструкторських розробок, поставок сировини і матеріалів, виробництва, обробки замовлення та доставки готової продукції споживачам, виконання післяпродажного сервісу тощо;

- VAD (Value added Logistics) - «логістика доданої вартості», заснована на переконанні в тому, що кожна логістична операція додає вартість продукту або послугі;

- KANBAN (від яп. Kanban - «карта») – реалізація на практиці логістичної концепції «точно в строк», і суть її у тому, що всі підрозділи на виробництві, у тому числі лінії кінцевого складання, забезпечуються матеріальними ресурсами з точним дотриманням графіка виробництва, виключно у кількості і до такого строку, які необхідні для виконання замовлення;

- RP (Requirements / Resource planning) – «планування потреб / ресурсів». На концепції RP - базується побудова логістичних технологій «штовхаючого» типу. Базові підсистеми концепції RP: MRP1, MRP2;

- MRP (Materials / manufacturing requirements / resource planning) – «Система планування потреб в матеріалах / планування потреб виробництва в ресурсах», система планування потреб в матеріалах складається з ряду пов'язаних процедур, правил і вимог, синхронізованих у часі і запланованого покриття цих вимог для кожної одиниці споживаних матеріальних ресурсів, необхідних для графіка виробництва;

- ERP (Enterprise Resource Planning) - система планування ресурсів підприємства, що дає можливість інтегровано планувати всю його діяльність. Дана система включає

модулі управління проєктами, витратами, фінансовою діяльністю, кадрами, прогнозування попиту тощо;

- CSRP (Customer synchronized resource planning) - система планування ресурсів, синхронізована зі споживачем, що користується функціональністю ERP та орієнтує планування від виробництва до кінцевого покупця;

- DDT (Demand-driven Techniques / Logistics) - «Логістика, орієнтована на попит», розроблялася як модифікація концепції RP з метою поліпшення реакції системи дистрибуції фірми на зміну споживчого попиту. Система DDT включає наступні концепції: 1) концепція «RULES BASED REORDER» (ROP) «точки замовлення»: методика управління запасами; 2) концепція «QUICK RESPONSE» (QR) «швидкого реагування»: являє собою логістичну координацію між роздрібними торговцями і оптовиками, спрямовану на поліпшення просування продукції в розподільних мережах; 3) концепція «Continuous replenishment» (CR) «безперервного поповнення запасів» готової продукції у роздрібних продавців. 4) концепція «Automatic replenishment» (AR) «автоматичного поповнення запасів» постачає товаровиробників інформацією для поповнення запасів товарів швидкої реалізації (без моніторингу продажів);

- ECR (Effective Customer Response) - «Ефективна реакція на запити споживачів», є застосування концепції «Точно в строк» в дистрибуції готової продукції, зокрема, споживчих товарів. Є розвитком методу «Швидкого реагування» (QR) на запити споживачів передбачає використання товаровиробниками і роздрібними магазинами комп'ютеризованих систем для автоматичної обробки замовлень. ECR є вдосконалена версія системи DDT;

- VMI (Vendor Managed Inventory) - «Управління запасами постачальником», має на увазі управління запасами у споживача за допомогою обміну інформацією з постачальником. Ця інформація містить відомості про фактичний попит або продаж продукції споживачем-продавцем і наявних запасах у постачальника-продавця на даний момент;

- CALS (Continuous Acquisitions and Life cycle Support) - безперервна підтримка життєвого циклу товару (послуги), разом з цим також використовується термін Product Lifecycle Management (PLM);

- VL (Virtual logistics) - «Віртуальна логістика», інструмент інтеграції суб'єктів бізнесу в сучасному економічному середовищі засобами Інтернет. Управління віртуальної логістичної системою здійснюється логістичними центрами, які за допомогою спеціального програмного забезпечення координують роботу всієї транспортно-логістичної мережі.

Представлені основні логістичні концепції (технології) охоплюють різні напрямки логістики підприємства, а також взаємовідносини підприємства з постачальниками і споживачами, крім того, в логістиці застосовуються концепції загального управління якістю (TQM – Total Quality Management) та управління взаємовідносинами зі споживачами (CRM - Customer Relationship Management), з постачальниками (SRM - Supplier Relationship Management) та інші.

Аналіз наукової літератури [5, 30, 105, 157, 184, 200, 203, 220, 225, 261, 266, 272, 289, 321, 331, 338, 476, 490, 493] свідчить про достатньо вагоме теоретико-методологічне обґрунтування концепцій та конкретних технологій логістичної діяльності в різних сферах, але серед авторів немає єдності думок стосовно теоретичних положень концепції інтегрованої логістики. Таким чином, виникає необхідність в удосконаленні концептуальних положень інтегрованої логістики, що базуються на використанні інтегрального та системного підходу до формування логістичних систем.

Об'єднання функціональних областей логістики в єдину систему з метою її оптимізації передбачає концепція інтегрованої логістики. Розвиток інформаційно-комп'ютерних технологій, поширення філософії загального управління якістю, зростання партнерства, глобалізація ринку стали передумовами появи цієї концепції. Проявлення причинно-наслідкових зв'язків логістики і менеджменту, логістики і виробництва, логістики і маркетингу зумовило її інтеграційну місію. Концепція інтегрованої логістики є не тільки інструментом логістики, а й своєрідним інтегратором різних концепцій і не суперечить жодній з них (рисунок 2.12).

Концепція інтегрованої логістики в сфері автотранспортних перевезень дозволяє об'єднати зусилля керуючого персоналу підприємства, його структурних підрозділів і логістичних партнерів для наскрізного управління основними

потоками – потоками матеріальних, інформаційних, фінансових та людських ресурсів, сервісними і супутніми їм потоками в інтегрованій структурі бізнесу: «проектування - закупівля - виробництво - розподіл - продаж - післяпродажне обслуговування», що включає методика алгоритмізації та інструменти ефективного управління потоковими процесами надання автотранспортних послуг з метою підвищення прибутку автотранспортного підприємства шляхом оптимізації витрат.

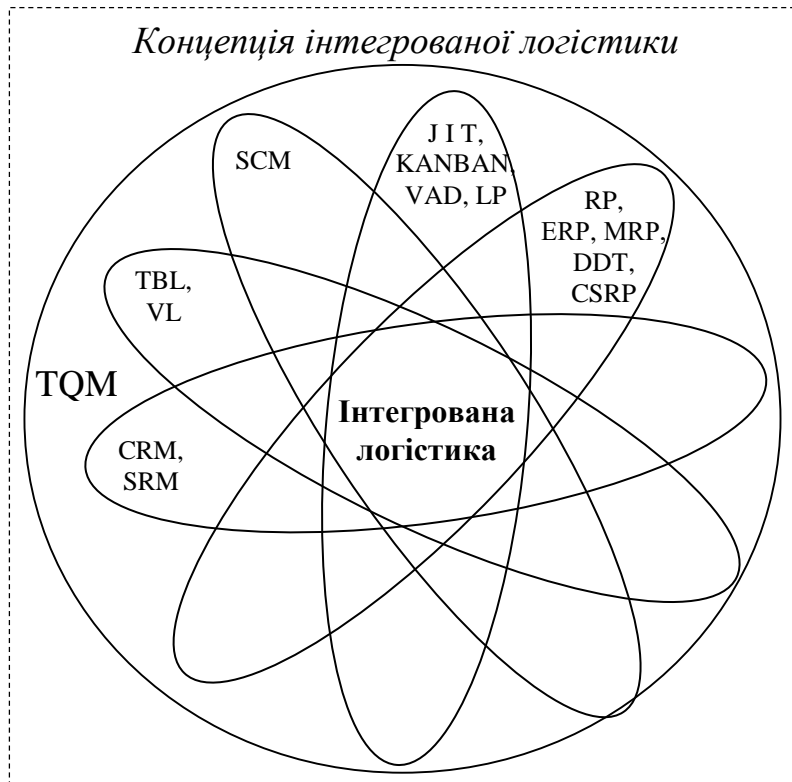


Рис. 2.12. Основні логістичні концепції

Джерело: розроблено автором

Немає єдності серед авторів також серед основних принципів інтегрованої логістики, що формують її концептуальні основи. Так, автор [184] запропонував основні принципи інтегрованої логістики: системний підхід; принцип загальних логістичних витрат; принцип глобальної оптимізації; принцип логістичної координації та оптимізації; принцип моделювання і інформаційно-комп'ютерної підтримки; принцип виділення комплексу підсистем, що забезпечують процес логістичного менеджменту: технічної, економічної, організаційної, правової,

кадрової, екологічної тощо; принцип комплексного управління якістю; принцип гуманізації всіх функцій і технологічних рішень; принцип стійкості і адаптивності.

Принципи логістичної інтеграції, з точки зору автора [203], багато в чому збігаються з загальними принципами логістичних систем і можуть бути представлені в наступному вигляді: принцип раціональності; принцип емерджентності; принцип системності; принцип єдиного інформаційного простору; принцип ефективності логістичної інтеграції; принцип виключення економічно невігідних посередників; принцип економічної доцільності; принцип стійкості і адаптивності. Схожий підхід в роботі [289], де було виділено концептуальні положення інтегрованої логістики в сфері послуг: системний підхід, принцип загальних логістичних витрат, принцип глобальної оптимізації, принцип координації, принцип моделювання та інформаційно-комп'ютерної підтримки, принцип виділення комплексу забезпечувальних підсистем, принцип TQM, принцип гуманізації, принцип стійкості, принцип науковості.

Базуючись на основних принципах логістики [328, 394], інтеграції процесів менеджменту [339] та інтегрованої логістики [184, 203, 289], засновані на аналізі кращого зарубіжного і вітчизняного досвіду, можна ідентифікувати основні принципи інтегрованої логістики наступним чином:

- принцип системного підходу - оптимізуючи матеріальний потік по всій тривалості від первинного джерела сировини до кінцевого споживача, а не в рамках окремого підприємства або підрозділу, можна одержати максимальний ефект від його оптимізації. У цьому разі ланки логістичного ланцюга (ЛЛ) повинні працювати як єдиний злагоджений механізм. Тому всі ланки ЛЛ необхідно розглядати як цілісну систему, щоб узгодити економічні інтереси окремих її елементів, технічні питання, технологічні процеси і т.д.;

- принцип стійкості і адаптивності - швидкі зміни якісних і кількісних характеристик матеріальних потоків, що функціонують через логістичні системи, та підвищення ступеня невизначеності попиту на них зумовлює поява великої кількості різних товарів і послуг. Здатність логістичних систем до пристосування відповідно до змін зовнішнього середовища у цих умовах є істотним чинником стійкого становища на ринку;

- принцип логістичної координації та оптимізації - досягнення якісної координації участі всіх ланок логістичної системи (ЛС) або логістичного ланцюга (ЛЛ) від початку і до кінця необхідне в управлінні всіма видами потоків при реалізації цільової функції у процесі логістичного менеджменту, а в процесі управління або оптимізації структури логістичної системи необхідне узгодження часткових цілей функціонування окремих елементів системи для досягнення глобального оптимуму;

- принцип єдиного інформаційного простору - ухвалення управлінських рішень вимагає точної і вичерпної інформації про хід всіх процесів з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників на момент прийняття рішення. Доступність реальної узагальненої інформації про стан організації та інших суб'єктів логістичної системи можлива тільки на основі інтеграції інформаційних потоків;

- принцип комплексного управління якістю - для гарантування загальної якості товарів, послуг і сервісу, що надаються споживачам, необхідне забезпечення якісної роботи і стабільності функціонування кожного елемента ЛС;

- принцип ефективності інтеграції орієнтований на вивчення закономірностей та інтеграційних властивостей в логістичних системах. Інтегративні властивості з'являються у результаті поєднання елементів до цілого, поєднання функцій в часі і в просторі. Логістична система як упорядкована сукупність елементів з певними зв'язками має особливі системні властивості, що не притаманні окремим елементам і дозволяють отримати синергетичний ефект;

- принцип інформаційно-комп'ютерної підтримки і моделювання - при оптимізації, аналізі і синтезі процесів та об'єктів у ЛС широко використовуються різні моделі: графічні, імітаційні, фізичні, математичні та ін. Реалізація логістичного менеджменту в даний час нездійсненна без стабільного технічного та інформаційного забезпечення, надійної комп'ютерної підтримки;

- принцип економічної доцільності та обліку загальних логістичних витрат протягом усього логістичного ланцюга - мінімізація витрат з переміщення матеріального потоку від джерела сировини до кінцевого споживача;

- принцип гуманізації технологічних процесів - з метою створення об'єктивних передумов для залучення фахівців з більш високим рівнем

кваліфікації, необхідне створення гідних умов праці, підкріплення суспільної значущості діяльності всіх сфер управління на підприємстві, при цьому умови праці повинні адекватно удосконалюватися;

- принцип емерджентності - у разі об'єднання у більш великі функціональні одиниці компонентів або підмножин, у цих нових одиниць виникають нові властивості, відсутні на попередньому рівні;

- принцип інтегрованого цілого визначається конкретністю вихідної інформації однієї підсистеми (завдання), що передається на вхід іншої підсистеми (завдання). Принцип інтегрованого цілого передбачає існування ізоморфізму керуючої і керованої систем;

- принцип інтеграції та єдності методів передбачає, що в методичному відношенні всі рівні єдині і взаємопов'язані спільною метою управління;

- принцип паритетності - з точки зору визначення інтегрованої логістичної системи всі рівні управління та підрозділи апарату рівні між собою, тобто покращення управління неухильно поширюється на всі рівні;

- принцип розробки необхідного комплексу підсистем завдяки яким забезпечується процес логістичного менеджменту: економічної, кадрової, організаційної, технічної, екологічної, правової та ін.;

- принцип гармонізації економічних інтересів (компромісу) – суб'єкти ЛС більш-менш справедливо розподіляють досягнуті результати спільної праці, працюють на єдиний економічний результат, на принципах довіри надають один одному необхідну інформацію, погоджують режими роботи і технологічні нормативи їх взаємодії. У цій взаємодії простежується орієнтація на гармонізацію зусиль учасників ЛС.

Концепція інтегрованої логістики вимагає об'єднання різних функціональних областей та їх учасників на мета-, макро-, мезо- та мікрорівні у рамках єдиної логістичної системи з метою її оптимізації [63, 106,203], рівні логістики виділялись по масштабу та залежно від рівня суб'єктів, що входять до логістичної системи.

В концепції інтеграційної логістики пропонується виділити наступні рівні [331, с. 29]:

1 рівень - орієнтований на узгодження інтересів і формування стійких умов взаємодії в розрізі окремих логістичних функцій: постачання, транспортування, створення і управління запасами, тарування, реалізація та інші;

2 рівень - стосується взаємного узгодження безлічі функцій в ланцюзі постачань, організованих за принципом Just-in-Time;

3 рівень - орієнтований на розвиток ланцюгів поставок, що охоплюють кілька підприємств, як попередніх, так і наступних ступенів в системі створення вартості, а також суб'єктами логістичної інфраструктури (перевізниками, диспетчерами, експедиторами тощо);

4 рівень - рівень інтеграції орієнтований на оперативне і стратегічне управління рухом товарів з орієнтиром на ієрархію і функціональність інтеграції. При цьому узгодження інтересів є не тільки як задана вимога до інтегрованої системи, а як стратегічний інструмент, який визначається конкуренцією.

В науковій літературі [394] також розрізняють зовнішню і внутрішню логістичну інтеграцію. Внутрішня логістична інтеграція - інтеграція логістичних видів діяльності і потоків всередині окремого підприємства. Вона пов'язана з взаємодією між підрозділами підприємства і передбачає кращу координацію функціональних сфер, загальний контроль і аналіз.

Зовнішня логістична інтеграція - інтеграція логістичної діяльності і потоків різних суб'єктів-ланок єдиного ланцюга постачань. Зовнішня інтеграція вимагає тісної взаємодії між самостійними підприємствами.

Також, виділяють три рівні логістичної інтеграції [394]: перший рівень - виконуються окремі логістичні функції на підприємстві; другий - відбувається внутрішня інтеграція, коли логістичні функції об'єднуються під єдиним управлінням в межах підприємства; третій рівень - відбувається зовнішня інтеграція, коли різні підприємства інтегрують свою логістичну діяльність в більшій частині ланцюга поставок, підприємства конкурують не один з одним, а з підприємствами, що діють в інших ланцюгах поставок.

Таким чином, можна зробити висновок, що є необхідність узгодження таких об'єктів управління в інтегрованій логістичній системі, як взаємодія учасників

ланцюга, логістичні функції, бізнес-процеси та створити їх певну структуру, визначити рівні інтеграції.

В роботі удосконалено концептуальні положення інтегрованої логістики, що базуються на використанні інтегрального та системного підходу до формування логістичних систем, а також на основі структурно-рівневого та метасистемного підходу визначені основні рівні та структура інтегрованої логістики.

2.3. Формування адаптивно-орієнтованої системи управління життєздатністю автотранспортного підприємства

В умовах сучасної економічної кризи, викликаній пандемією коронавірусу, актуалізується проблема забезпечення життєздатності підприємств, наголошуючи на необхідності використання нових підходів до менеджменту підприємств. Пандемія коронавірусу порушила звичні зв'язки між виробниками і споживачами в усьому світі і внесла серйозні зміни в бізнес транспортних і логістичних компаній. Поширення COVID-19 та посилення «коронавірусної» кризи завдало серйозного удару по світовій логістиці та забезпеченню ланцюга поставок сировини і готової продукції. Це поставило на межу виживання велику кількість автотранспортних підприємств в Україні та світі. З точки зору менеджменту, життєздатність підприємств в нестабільних умовах повинно забезпечувати ефективне управління. Тому підприємствам автомобільного транспорту потрібно шукати нові підходи до управління. Сприйняття нового, адаптація до змін і обґрунтоване передбачення майбутнього розвитку стають найважливішими факторами життєздатності підприємств, як складних систем. Для забезпечення життєздатності підприємств автомобільного транспорту необхідно ефективне управління, і особливе значення тут набувають нові інструменти, методи та підходи управління.

Управління життєздатністю підприємства залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх факторів, методологій, процесів, технік та функцій управління, що зумовлює необхідність використання системного підходу до формування системи управління. Таким чином, системний розгляд моделі управління життєздатністю

автотранспортного підприємства, що базується на описі підприємства як кібернетичної системи, є найбільш перспективним.

Розвиток теоретичних основ управління життєздатністю автотранспортного підприємства пов'язане з певною концепцією, тобто сукупністю найбільш суттєвих теоретичних поглядів на розуміння і визначення її сутності, змісту, принципів, умов формування і реалізації. В даний час активно застосовується концепція життєздатності підприємств, що заснована на моделі життєздатної системи підприємства, запропонованої видатним кібернетиком С. Біром [38, 510, 511]. Для розгляду організації він запропонував формалізовану модель життєздатної системи (Viable System Model (VSM)). Організація розглядається як система, що складається з п'яти підсистем: 1) здійснення операцій (операційний елемент); 2) регулювання; 3) координація та контроль; 4) планування; 5) розробка політики. Операційний елемент забезпечує декілька основних видів діяльності організації. Модель визначає зв'язки між цими системами, показує взаємодію з зовнішнім і внутрішнім середовищем.

Питанням забезпечення життєздатності підприємства, як соціально-економічної системи, присвячена значна кількість робіт вчених [427, 503, 543, 565, 578]. Ці автори на основі запропонованої С. Біром моделі VSM розвивали моделювання життєздатної системи підприємства, досліджували її багаторівневий рекурсивний характер. Але ці моделі життєздатних систем можливо віднести до системи управління підприємством. В даному дослідженні розглядається формування системи управління життєздатністю підприємства. Потрібно враховувати той факт, що поняття «життєздатність» з точки зору лінгвістики є складною лексичною одиницею, яка складається з двох основ «життя» та «здатність». Тобто життєздатність є здатністю чи властивістю підприємства такою ж, як, наприклад, конкурентоспроможність та інші здатності підприємства. Зазначена взаємозумовленість категорій життєздатності та життєздатної системи підприємства дозволяє зробити висновок, що категорія життєздатність є однією з характеристик життєздатної системи.

Більшість дослідників категорії життєздатності підприємства [177, 238, 251, 259] розглядають окремі елементи, показники, фактори її забезпечення, аспекти

управління. Загальним недоліком цих підходів є відсутність системності у процесі управління життєздатністю підприємства, тобто в літературних джерелах немає єдиного підходу щодо складу, структури та рівнів управління життєздатністю підприємства. Але, особливу увагу потрібно приділяти формуванню адаптивно-орієнтованої системи управління, тому що адаптивні системи здійснюють автоматичне підстроювання параметрів, забезпечуючи тим самим виконання основної умови – показника якості – в процесі нормального функціонування систем [151].

Оскільки проблема формування моделі системи управління життєздатністю організацій є одними з найменш вивчених питань в економічній літературі, то в даному дослідженні пропонується розглядати автотранспортне підприємство (АТП) з точки зору кібернетичної системи та сформуванню на цій основі модель системи управління життєздатністю АТП.

Процес управління реалізується за допомогою системи управління. Для обґрунтування складу системи управління життєздатності підприємства доцільно скористатися основами кібернетичного підходу [128, 316]. Кібернетична система управління відображає взаємодію двох елементів: керованої частини системи – об'єкту управління і керуючої частини системи – суб'єкту управління. Підсистеми перебувають в постійній взаємодії: керуюча підсистема передає команди керованої підсистемі, яка, в свою чергу, посилає інформацію про свій поточний стан (зворотний зв'язок). З точки зору кібернетики, зв'язок – це процес обміну інформацією, який регулює поведінку систем.

Оскільки система управління діяльністю АТП відноситься до складних систем, то, як і всі органи управління складними об'єктами і системами, має ієрархічну структуру. Принцип ієрархічності є системоутворюючим в управлінні, тобто є основою формування систем управління економічними об'єктами і процесами. Потрібно визначити основні рівні управління підприємством.

Наразі серед вчених [234, 248, 267, 283] немає єдиної думки щодо кількості рівнів управління підприємством та їх змісту. Так, автори М.Х. Мескон [248, с. 48-51] та В.В. Мильнік [267, с. 34-35] пропонують виділяти три рівні структури управління: вищий, середній та нижчий. Дещо відрізняється точка зору про кількість і зміст рівнів управління Е. Прокушева [327, с. 8]. Автор пропонує в

системі управління підприємством виділити чотири рівні управління: вищий рівень, середній рівень, первинний рівень та робітники. Відмінною рисою основних рівнів управління є виділення менеджменту первинного рівня та робітників. З огляду на те, що цей підхід відображає об'єктивно існуючу ієрархію, в системі управління підприємством пропонуються такі рівні управління: вищий, середній, первинний та виконавців (робітників).

Кібернетична схема ієрархічного трирівневого контуру управління запропонована авторами Б.А. Райзбергом і Р.А. Фатхутдіновим [335, с. 103]. В ній виділено кілька рівнів ієрархії. Об'єкт управління стосовно суб'єкта першого рівня в цій схемі є одночасно суб'єктом управління до нижчого, підпорядкованого йому об'єкту управління, що дає право називати його суб'єктом управління другого рівня. З огляду на специфіку автотранспортних послуг, та виділені чотири рівні управління, запропонована спрощена схема ієрархічної структури системи управління АТП (рис. 2.13).

На кожному рівні керуючий вплив формують керівники різних ланок управління. Об'єктом управління щоразу є процес певної діяльності, здійснюваний керівниками більш низького рівня, який у свою чергу є суб'єктом управління, що формує керуючі впливи на виконавців. Реакція об'єкту надходить у вигляді зворотного зв'язку. Керуюча підсистема являє собою ієрархічну структуру, яка відповідає організаційній структурі підприємства. З огляду на те, що існують різні горизонти управління (стратегічний, тактичний та оперативний), керуючу підсистему можна представити у вигляді взаємозв'язку двох циклів: елементарного і розширеного.

По відношенню до керованої підсистеми, елементарний цикл управління визначає основні елементи оперативного горизонту управління. Стратегічному й тактичному горизонтам відповідає розширений цикл управління. Керівництво вищої та середньої ланок (директор і його заступники) виробляють рішення стратегічного і тактичного характеру, а керівники первинної ланки (начальники відділів, автоколон) розподіляють роботу між конкретними виконавцями.

На елементарному циклі управління виконує контактний персонал. Менеджери, які приймають і оформлюють замовлення на послуги у споживачів,

диспетчери – розробляють індивідуальну послугу для споживача, а от безпосереднім виконавцем послуг є водії, від якості роботи яких і залежить задоволеність споживача кінцевою послугою. На останньому четвертому рівні управління виконавці (робітники) керують об'єктом управління – знаряддями та предметами праці.

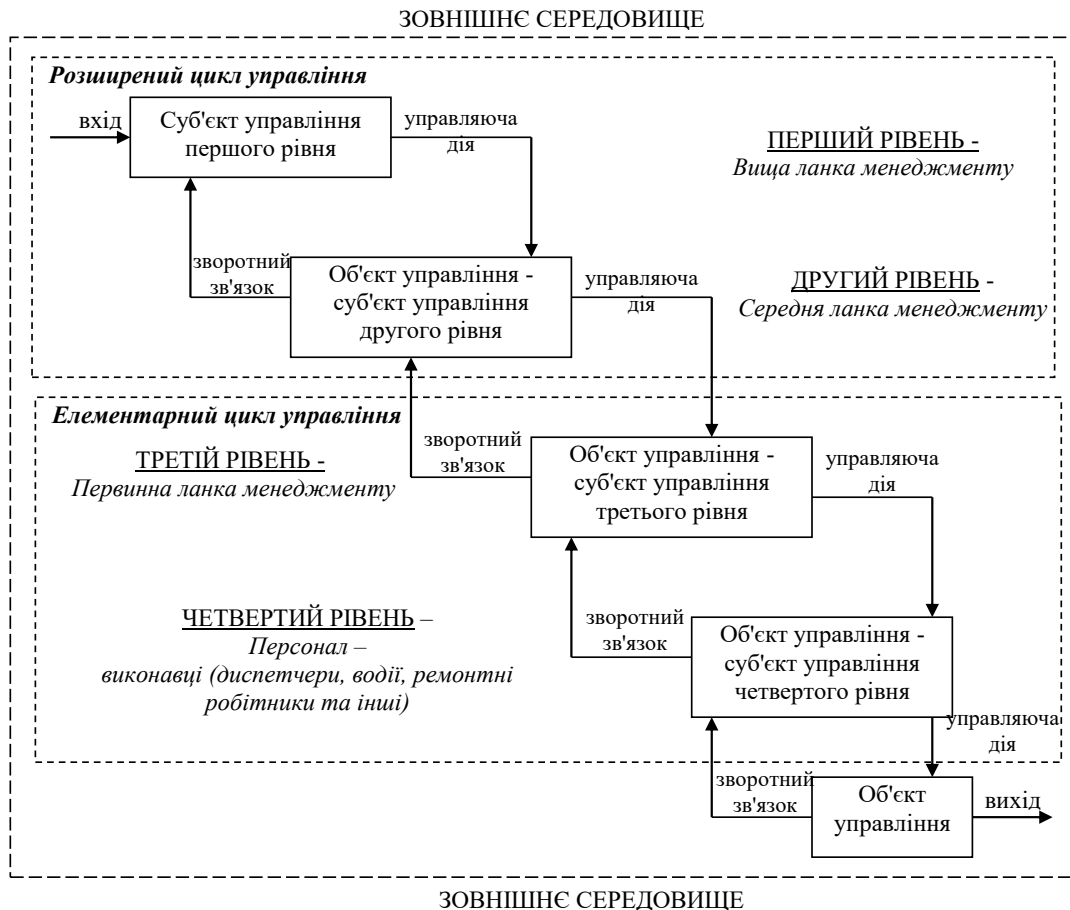


Рис. 2.13. Загальна схема чотирирівневої системи управління автотранспортним підприємством

Джерело: розробка автора

Розширений цикл відповідає управлінню життєздатністю підприємства в цілому, а елементарний цикл – управлінню певними процесами функціонування підприємства, що забезпечують життєздатність підприємства.

Для встановлення змісту і зв'язків функцій управлінського циклу необхідно ідентифікувати їх щодо контуру управління, де здійснюються два основних цикли: елементарний і розширений. Авторами Є.Т. Удовиченко, Ю.І. Койфманом та ін. [395, с.36] пропонується умовно виділити в системі управління три основних блоки

(класи) функцій: вирішальний (D), перетворюючий (R) та інформаційно-контрольний (I). Таке уявлення відповідає вичленуванню процесів управління на елементи-носії його загальних (блок D), обмежувальних (блок I) і конкретних властивостей (блок R). Блок D на основі цільової функції і заданої системи обмежень, перетвореного і упорядкованого сигналу зворотного зв'язку від блоку I приймає управлінське рішення. Це рішення (оптимальне, переважне або задовільне) надходить в блок R, що трансформує його в активну форму і передає виконавчому органу об'єкту управління. Блок I перетворює сигнали зворотного зв'язку від об'єкта управління у впорядковані сигнали неузгодженостей між заданими і реальними значеннями параметрів «входів», «внутрішніх» і сполучних параметрів керованої системи. Крім того, цікавим є представлення об'єкту управління виробничої системи у вигляді трьох взаємопов'язаних структур: виробничо-виконавчу структуру (виконавці), виробничо-технологічну структуру (знаряддя праці) та структуру предметів праці. Це відповідає системі управління четвертого рівня, що наведена на рис. 2.13.

Функціонування будь-якого підприємства можна уявити, як набір бізнес-процесів, що протікають всередині організації, і від ефективності побудови яких, залежить подальший розвиток та життєздатність підприємства. Управлінська діяльність являє собою специфічний різновид трудового процесу, а тому характеризується усіма властивими йому елементами – предметом праці, засобами праці і самою працею, а також його результатом. Таким чином, об'єктом при управлінні життєздатністю автотранспортного підприємства будуть процеси функціонування підприємства (основні, допоміжні, забезпечувальні та інші). Але виконання будь-якого процесу неможливе без сукупності трьох взаємодіючих між собою елементів: виконавців, знарядь та предметів праці. Тобто керованою підсистемою при управлінні життєздатністю підприємства виступають процеси функціонування підприємства, структури знарядь та предметів праці, а також виконавці. Запропонована структура елементів дозволяє виявити характер зв'язків між ними.

Структура об'єктів, що пропонується при управлінні життєздатністю підприємства, побудована на основі інтегрованих процесів її формування та

визначенні входів і виходів як результатів їх реалізації. Незалежно від місцезнаходження процесу в загальній структурі одним з виходів є життєздатність підприємства. Виходом є матеріальні, трудові, інтелектуальні, фінансові та інші ресурси. В системі управління реалізуються всі види процесів, їх «входи» і «виходи», що включені в систему об'єктів при управлінні життєздатністю АТП.

Управління процесом функціонування підприємства здійснюється суб'єктом управління, тому потрібно розглянути будову керуючої підсистеми. Виходячи з того, що є стратегічний, тактичний і оперативний горизонти управління, пропонується наступна система рівнів управління підприємством і його життєздатністю: вищий, середній та первинний. Четвертий рівень управління, наведений на рис. 2.13, буде представлений в керованій системі, і його можна розглянути при подальшій декомпозиції системи.

У системі управління життєздатністю підприємства на трьох рівнях управління передбачається об'єднання функцій за блоками: вирішальним, перетворювальним та інформаційно-контрольним (рис. 2.14).

Склад підсистем сформований таким чином, щоб їх функціонування забезпечувало інтеграцію, скоординованість процесів досягнення стратегічних, тактичних та оперативних цілей підприємства у сфері підтримання його життєздатності.

У вирішальному блоці вищого та середнього рівнів управління визначаються цілі з формування та підвищення життєздатності підприємства, оцінюється й аналізується життєздатність підприємства, розробляється стратегія життєздатності підприємства в цілому та по окремих видах діяльності, плануються роботи з реалізації стратегії. У вирішальному блоці на первинному рівні управління здійснюються функції аналізу й планування робіт по окремих виконавцях. Реалізація цих функцій ґрунтується на інформації, що надходить з інформаційно-контрольного блоку.

В інформаційно-контрольному блоці здійснюється контроль реалізації стратегії та тактики разом з функцією з накопичення та упорядкування інформації за результатами реалізації стратегії, а також забезпечення функціонування інформаційних каналів, що дозволить всім відділам обмінюватися інформацією.

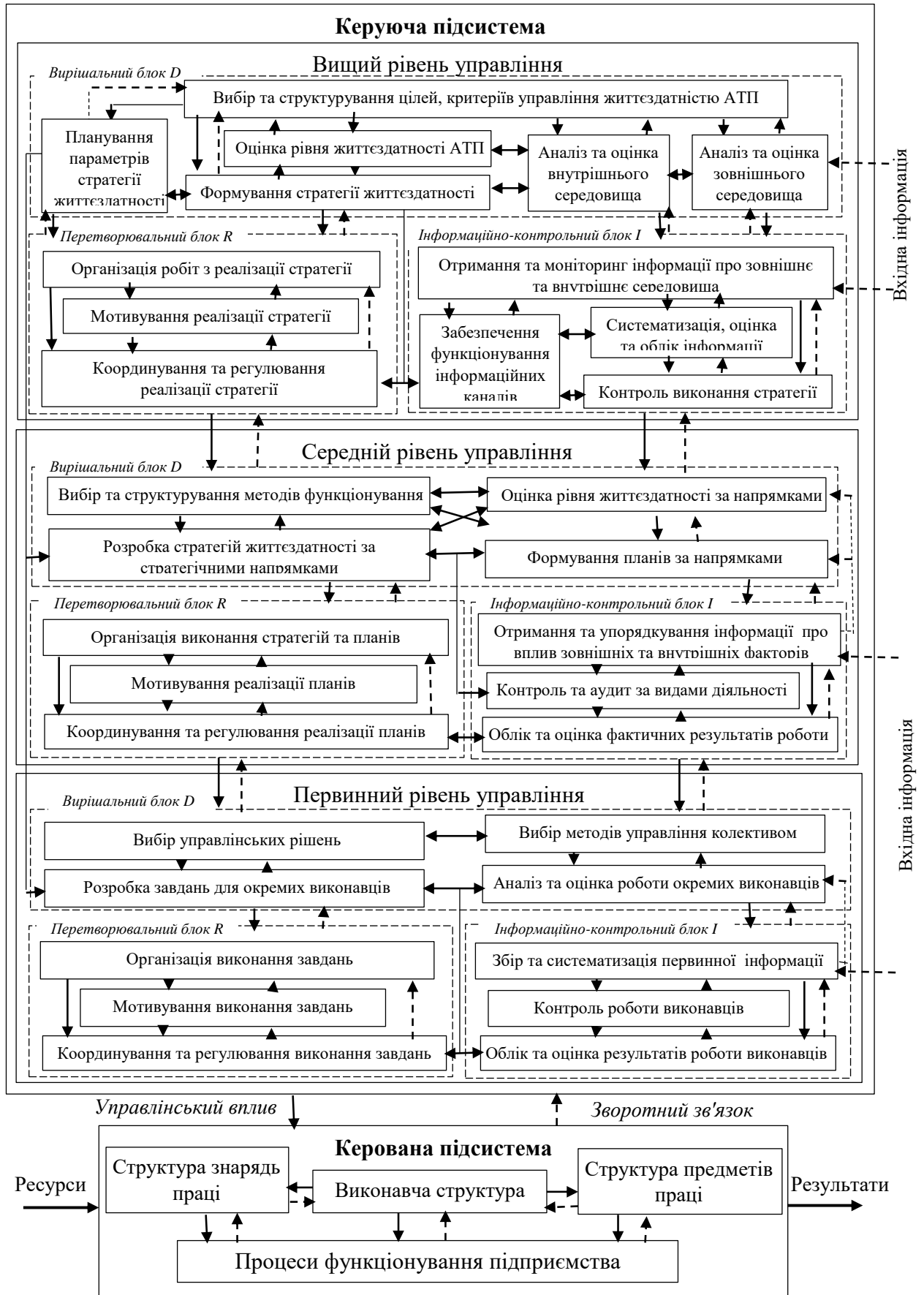


Рис. 2.14. Система управління життєздатністю АТП

Джерело: розроблено автором

У перетворювальному блоці реалізуються функції організації робіт з реалізації стратегії та тактики підприємства, розподіл задач, ресурсів, формування норм і правил функціонування, вибору форм управління, організацію виконання стратегії та різних планів, регулювання, координації впливів, їх мотивування.

Запропонована система управління життєздатністю АТП дає можливість вчасно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовищ підприємства, використовувати отриману інформацію в системі управління підприємством.

Таким чином, запропоновано адаптивно-орієнтовану систему управління життєздатністю підприємства на основі кібернетичного підходу у вигляді цілеспрямованого контуру, в якому керуюча підсистема має три рівні управління (вищий, середній, первинний) та передбачає виконання трьох блоків функцій (вирішального, перетворювального, інформаційно-контрольного), а керована підсистема включає процеси функціонування підприємства, що дає змогу менеджерам комплексно управляти життєздатністю підприємства, підвищувати його адаптивні якості, забезпечувати стійке функціонування та сталий розвиток. Формування теоретичного підходу до управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту дозволить підвищити адаптивні якості підприємств, забезпечити їх функціонування та розвиток, враховувати впливи зовнішнього середовища.

2.4. Взаємозв'язок маркетингу та логістики як функціональний базис діяльності автотранспортного підприємства

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин, при загостренні конкурентної боротьби в області надання автотранспортних послуг керуватися лише принципами маркетингу замало. Тому з'явилася ідея підвищити ефективність функціонування підприємств, об'єднавши маркетинг та логістику в один концептуальний апарат. Але мова йде не лише про механічне з'єднання функцій маркетингу та логістики, а про створення нової структури зі своєю ідеологією та принципами.

В багатьох підприємствах управління маркетингом і логістикою по традиції розділено. І до останнього часу взаємозв'язку між ними не приділялося особливого значення. Необхідність управління областю взаємодії маркетингу та логістики зросла з насиченням ринків і підвищенням чуттєвості як до швидкості, так і до якості обслуговування. Тому область створення попиту (маркетинг) та область його задоволення (логістика) не повинні розглядатися як окремі функції.

Задача підприємства, яке хоче стати лідером в надаванні послуг, - визначати вимоги, які пред'являє споживач, і реструктурувати свої логістичні процеси таким чином, що задовольнити потребу в обслуговуванні. Тобто така філософія «націленості на споживача» підкріплюється логістичними можливостями компанії. Саме логістика допомагає маркетингу знайти шляхи для створення додаткової цінності для споживача. Ця цінність полягає в доставці товару споживачу точно в строк в потрібне місце з мінімальними витратами, тобто найбільш ефективним способом. Все це необхідно для утримання клієнта, підтримання з ним довгострокових відносин. При цьому необхідно сконцентрувати зусилля на цінності для клієнта, приділяти велику увагу обслуговуванню споживача. Необхідність утримання клієнта пов'язана з тим, що в сучасних умовах відбувається перехід в сторону маркетингу взаємовідносин. Ідея цього маркетингу полягає в якості долі ринку, а не тільки в її абсолютному рівні.

Проблема даної теми полягає в тому, що логістичні цілі часто вступають в конфлікт з маркетинговими. Тому виявляється необхідність обґрунтування побудови системи управління маркетингової логістики з урахуванням принципів маркетингу та логістики і галузевої специфіки автомобільного транспорту, що покладає додаткові вимоги на маркетингову логістичну діяльність підприємства.

Тема інтеграції маркетингу та логістики в одну систему є досить новою, тому наразі існує небагато досліджень у цій сфері. До цього окремо розглядали процеси маркетингу такі вчені, як Армстронг Г. [399], Котлер Ф. [17], Багієв Г. Л. [187] та інші. Логістика з'явилась дещо пізніше, ніж маркетинг, але майже одразу стало зрозуміло, що деякі процеси в логістиці невід'ємно пов'язані з маркетингом. Процеси логістики вивчали Дж. Ферн та Лі Спаркс [237], Анікін Б.А., Родкіна Т.А. [15] та інші [76, 450].

Розвитку та застосуванню у практиці інструментів логістики і маркетингу присвячено праці Афанасьєва Н.В., Багієва Г.Л. [355], Голікова Е.А. [22], Руделіуса В., Азаряна О. М., Бабенко Н. О. [87], Козака І.М. [236], Балабанової Л.В. [175]. Всі вони визначають маркетингову логістику з домінуванням в цій структурі чогось одного: або логістики, або маркетингу. У більшості випадків взаємодія обох концепцій розглядається з позицій промислового підприємства, проблематика даної теми мало стосується сфери послуг. Але були спроби також об'єднання цих двох сфер на залізничному транспорті з точки зору формування маркетингово-логістичного накопичувально-розвантажувального центру [180], але автори більше зосередились на формуванні інформаційного середовища. Такі підходи не дозволяють правильно й у комплексі сформувати систему маркетинг-логістики в АТП.

Незважаючи на велику кількість наукових розробок у галузі маркетингу та логістики, в достатній мірі не розглянуті питання, пов'язані з дослідженням системи взаємодії маркетингу та логістики в АТП.

Відсутність системного підходу до формування системи взаємодії маркетингу та логістики в АТП не дозволяє підприємствам повною мірою використовувати наявні в них можливості для організації ефективної взаємодії з партнерами.

В літературі взаємозв'язок маркетингу та логістики в підприємстві розглядається досить часто як щось абстрактне, це пов'язано з багатоманітністю функцій маркетингу та логістики, кожен автор визначає межі їх діяльності по-своєму. Тому не визначено єдиного функціонального апарату цього напрямку діяльності. Однак в працях вчених практично не знайшли відображення питання побудови загальної системи маркетинг-логістики на підприємстві.

Інтегрована система маркетинг-логістики дозволяє оптимізувати структуру управління ресурсами підприємств, а отже добиватися підвищення стійкості на ринку та прихильності покупців. Маркетинг дозволяє максимально задовольнити споживачів, а логістична інтеграція – виконати поставку необхідного товару в потрібний термін в потрібне місце з мінімальними витратами.

Сьогодні підприємства визначають, що здійснити доставку потрібних для споживання або виробництва видів продукції в потрібне місце і потрібний час належним чином і з найменшими витратами завдяки власним зусиллям неможливо.

Обмін інформацією, взаємодія й співробітництво між виробниками, посередниками та постачальниками необхідні для забезпечення безперервності потоку товарів і послуг до споживачів. Це дуже важливо для підприємств автомобільного транспорту, тому що з одного боку у взаємодії з постачальниками і споживачами АТП є ланкою логістичної мережі, а з іншого – є внутрішньовиробничою логістичною системою, в якій матеріальні потоки (паливо, шини, агрегати, запасні частини тощо) перетворюються у матеріальні послуги – транспортні. Тому несвоєчасна поставка палива чи запчастин може призвести до збою в системі, а як наслідок – до втрати клієнтів та прибутку. Ця ідея знайшла своє відображення в ланцюзі постачань і практиці управління цим ланцюгом.

Ланцюг постачань – це послідовність компаній, які докладають зусиль, необхідних для вироблення і постачання продукту чи послуги споживачам або промисловим користувачам. До нього належать постачальники сировини і виробники, а також посередники, що постачають кінцеву продукцію споживачам. Інакший і управлінський процес: менеджмент ланцюга постачань передбачає інтеграцію та організацію інформаційних і логістичних дій між компаніями вздовж ланцюга постачань, з метою вироблення та постачання продуктів і послуг, які мають цінність для споживачів [88] (рис. 2.15).

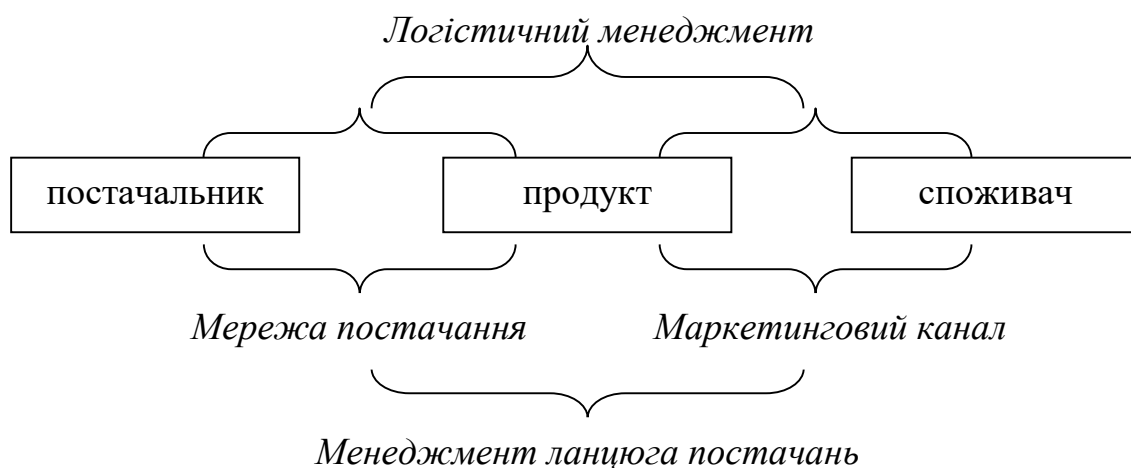


Рис. 2.15. Взаємозв'язки між маркетинговими каналами, логістичним менеджментом та управлінням ланцюгом постачань [87]

Важлива особливість такого управління – це розвинуті прикладні інструменти на основі інформаційних технологій, які дозволяють компаніям спільно розробляти

й керувати системами управління запасами, контролю строків доставки, оброблення замовлень та управління технологічним обладнанням.

На автомобільному транспорті формування системи маркетинг-логістики має важливе практичне значення. Взаємодія логістики – концепції управління, що орієнтована на потік, та маркетингу – концепції управління, яка орієнтована на ринок, створює можливості підвищення матеріальної та інформаційної корисності та цінності послуги, оцінюваних покупцем або клієнтом. Широкими можливостями розпоряджатися продукцією забезпечує клієнта (покупця) маркетингова логістика. Завдяки постійній готовності високого рівня постачання і відповідної презентації товару для розвитку і збереження частки ринку певного підприємства, вона забезпечує цілеспрямований вплив на ринки та охоплює всю діяльність.

Доцільність об'єднання маркетингу та логістики в одну систему обумовлюється такими причинами:

1. Область створення попиту та область його задоволення не повинні розглядатися як окремі функції. Вони повинні бути зведені разом за допомогою механізмів управління ланцюгом поставок з метою найбільш ефективної доставки цінності споживачу;

2. І маркетинг, і логістика є інструментами підвищення конкурентоспроможності підприємства, у них однакова кінцева ціль – задоволення потреб споживача;

3. Підвищення чуттєвості споживача від швидкості та якості обслуговування. Відповідно, конкурентоспроможність компанії залежить від управління її бізнес-процесами;

4. Об'єднання маркетингу та логістики дає синергетичний ефект.

Для аналізу взаємодії маркетингу послуг та логістики в економічній літературі часто використовують поняття маркетингового та логістичного комплексу елементів, наведених на рис. 2.16.

Пропонується розглядати маркетингову логістику в АТП як систему, що формується за допомогою елементів комплексів маркетингу та логістики. В цій системі маркетинг слугує для того, щоб визначити властивості продукту або послуги та ознайомити з ними споживачів, а також розробити механізм укладання угод купівлі-продажу; логістика відповідає за дві складових формули вартості – час та місце. По суті

справи, це означає, що логістика повинна забезпечити наявність продукту або послуги тоді і там, коли і де це потрібно споживачам.

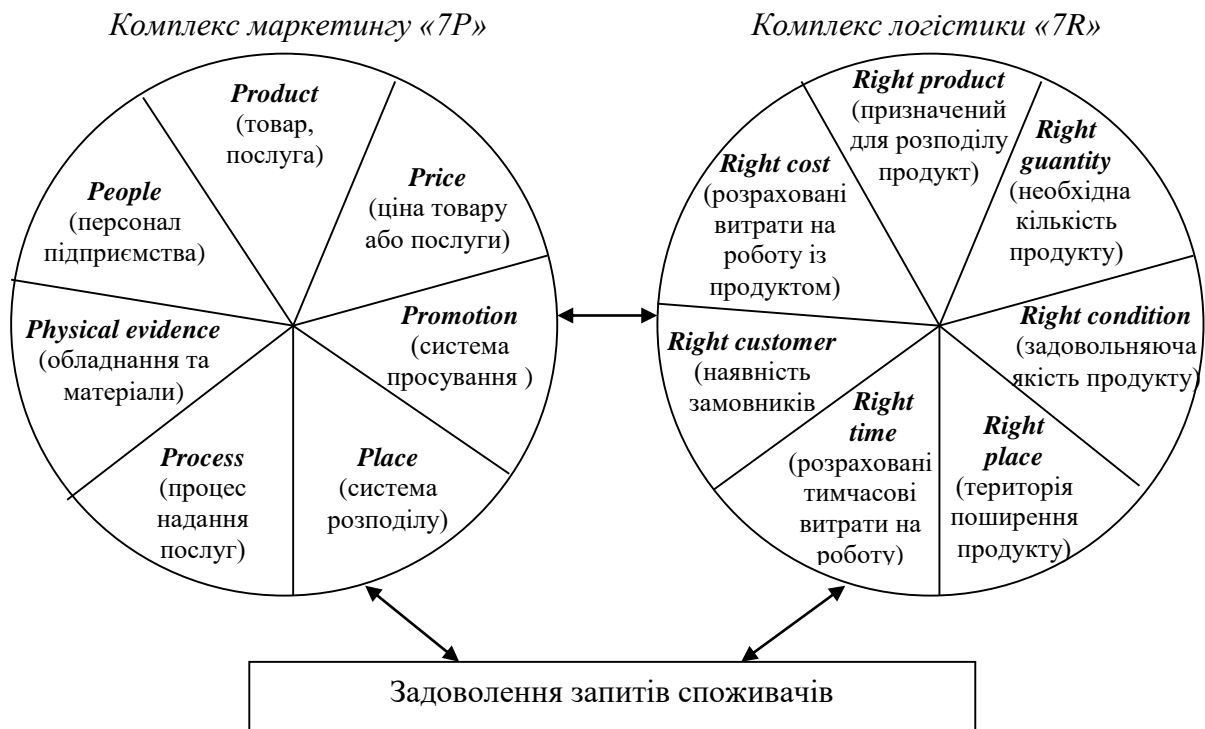


Рис. 2.16. Взаємозв'язок маркетингу та логістики

Джерело: розроблено автором

Концепція маркетингової логістики припускає інтеграцію маркетингових і логістичних методів не тільки в сфері розподілу (збуту) продукції, але й у сфері закупівель необхідних підприємству ресурсів, з обліком, як зовнішніх ринкових умов, так і можливостей самого підприємства, а також інтересів всіх учасників логістичної системи. З точки зору ідеології маркетингова логістика представляє собою діяльність фірми, направлена на задоволення інтересів клієнтів зі збереженням високої цінності товарів та послуг. З позицій організації вона є невід'ємною частиною схеми інтегрованої логістики фірми, що чутливо реагує на зміни ринкового попиту і забезпечує високий рівень обслуговування покупців. У відповідності з інструментальним підходом маркетингова логістика представляє собою тотальне об'єднання функцій маркетингу та логістики, і всі інструменти по забезпеченню конкурентних переваг фірми, направляються з єдиного центру. Система функціонального об'єднання маркетингу та логістики представлена на рис. 2.17.

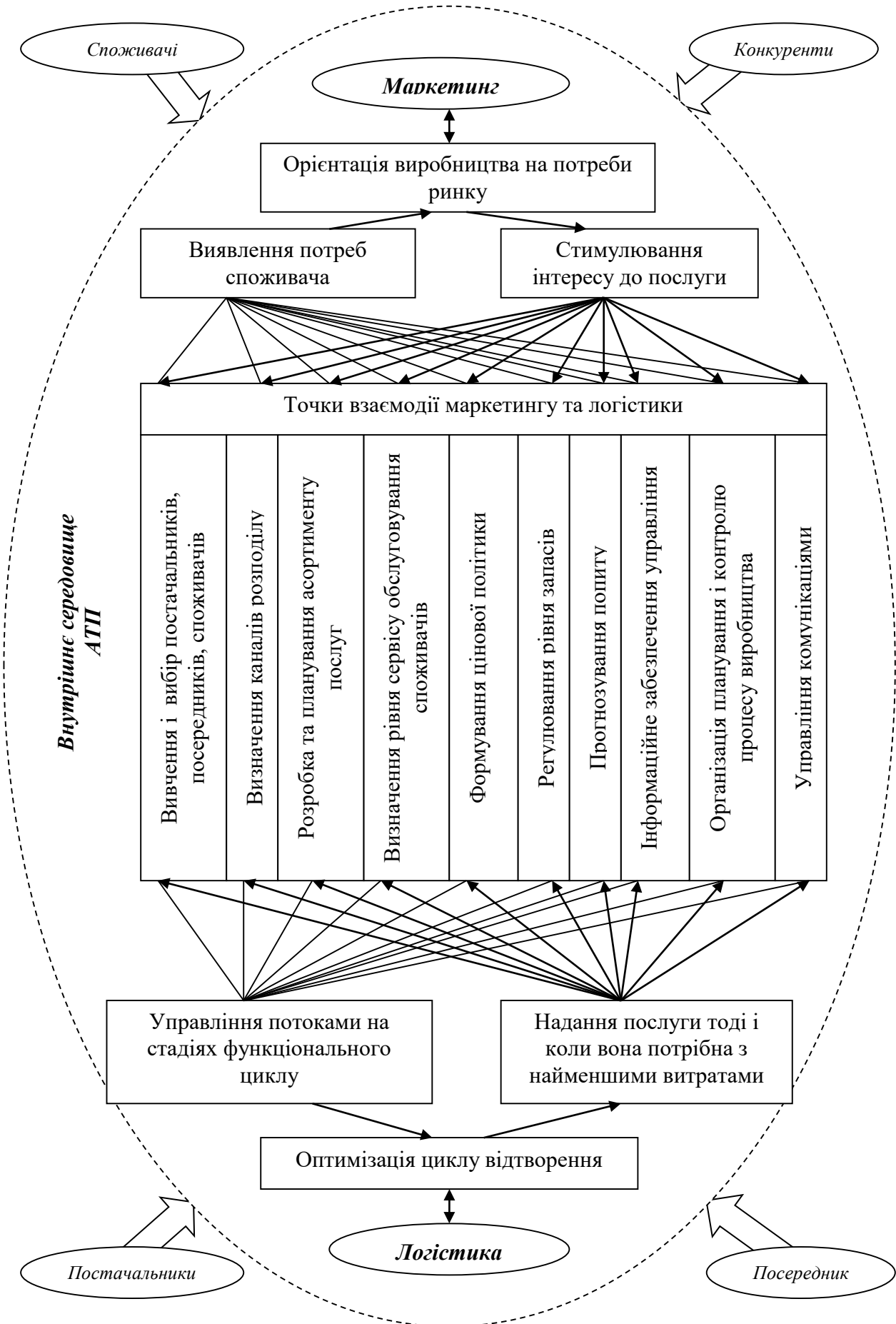


Рис. 2.17. Система взаємодії маркетингу та логістики
Джерело: власна розробка автора

Концепція маркетингової логістики передбачає виявлення та ефективне управління механізмом областей взаємодії маркетингу та логістики.

Для впровадження в практичну діяльність підприємств маркетингової логістики, потрібно виділити її основні функціональні підсистеми. Використання системного підходу дозволило відобразити взаємодію маркетингу та логістики в АТП, як складну та ефективну систему.

Система – це безліч взаємодіючих елементів, що перебувають у відносинах і зв'язках один з одним, що становлять цілісне утворення. Системний підхід передбачає комплексне вивчення досліджуваного об'єкта як єдиного цілого.

На основі системного підходу та розглянутих елементів комплексів маркетингу і логістики, запропоновано концептуальну схему компонентів системи маркетингової логістики (рис. 2.18).



Рис. 2.18. Інтегрована система маркетинг-логістики в АТП

Джерело: розроблено автором

Входами системи маркетингової логістики є ресурси: інформаційні, фінансові, людські, природні; виходами – результати функціонування системи маркетингової логістики: доставка потрібного товару в потрібний час і місце, на певний момент часу й отримання конкурентних переваг.

Основні завдання функціональних підсистем маркетингової логістики:

1) система збору і аналізу інформації: забезпечення високого рівня поповнення інформаційної системи управління; надання кожному рівню управління необхідної інформації потрібної якості в потрібні строки; збір, зберігання та аналіз інформації внутрішнього середовища фірми на всіх етапах процесу виробництва; збір та обробка інформації ринкового середовища: дані про клієнтів, конкурентів, контактні аудиторії тощо; побудова інформаційної системи взаємодії між усіма підрозділами фірми; створення бази даних, що відбиває процеси всіх етапів виробництва, дані про клієнтуру, позиції та місце фірми на ринку тощо;

2) система якості та процесу надання послуги: розробка проєкту процесу надання послуги; формування параметрів та вимог до базового рівня надання послуги; формування поняття та процесів послуг з додатковою цінністю; встановлення нормативів природних втрат вантажів при перевезенні; розробка методів модифікації послуг;

3) система складського господарства: оптимальне планування складу з відповідним визначенням робочих зон для зменшення витрат; визначення корисної площі складу; ефективне використання простору при розстановці обладнання; використання універсального обладнання, що виконує різні складські операції, його необхідну кількість та рівень завантаженості; підвищення технічного рівня складу; скорочення часу навантажувально-розвантажувальних операцій;

4) система матеріально-технічного забезпечення: організація своєчасного постачання матеріалів, компонентів; участь у календарному плануванні формування запасів; управління незавершеним виробництвом;

5) система ціноутворення: вибір методу (способу) ціноутворення; виявлення попиту; аналіз методів ціноутворення та цін конкурентів; визначення цінності послуги та обґрунтування рівня витрат; обґрунтування та участь у створенні системи знижок;

б) система просування послуги: розробка ефективної комунікації: виявлення цільової аудиторії, засобів комунікації тощо; розрахунок загального бюджету на просування; формування комплексу просування; детальна організація обраних форм комунікації;

7) система управління персоналом: розробка методів стимулювання персоналу; участь у здійсненні відбору, підбору, розвитку та оцінки персоналу; визначення відповідності образу компанії та образу компанії, який формує персонал; формування культури та іміджу організації;

8) система формування фізичного оточення: модифікація рухомого складу; розробка особливого вигляду персоналу; надання клієнту інформаційного матеріалу; ознайомлення споживачів із сертифікатами стандартів якості, сайтом тощо;

9) система розподілу: планування процесу реалізації послуг; побудова системи обробки замовлень; формування каналів розподілу; виявлення основних варіантів каналів; відбір, оцінка та мотивація учасників каналу;

10) система надання послуги: поетапне формування цінності послуги та донесення її до споживача; пропонування пакетних пропозицій; контроль за виконанням відповідних нормативів; контроль за собівартістю.

Вказана система дозволяє встановлювати тісні зв'язки і здійснювати моніторинг взаємодії між внутрішніми і зовнішніми функціональними підрозділами, споживачами автотранспортних послуг і постачальниками ресурсів. Таке об'єднання різних структур (як підприємства, так і його партнерів) у єдину систему маркетинг-логістики дозволяє підприємствам налагодити міцні відносини з постачальниками та споживачами на довгострокову перспективу.

Таким чином, за допомогою системного підходу запропонована науково-практичний підхід до створення інтегрованої системи маркетинг-логістики автотранспортного підприємства який, на відміну від наявних, базується на системному поєднанні елементів комплексу маркетингу і логістики та специфічних принципів інтегрованої логістики підприємства. Це дасть змогу оперативно використовувати отриману інформацію, враховувати інтереси партнерів підприємства, встановити довгострокові взаємовигідні відносини з постачальниками та споживачами.

Висновки до 2 розділу

Здійснено аналіз напрямів розвитку автомобільного транспорту та визначено, що на сучасному етапі впливу на економіку коронавірусної кризи, перед транспортними підприємствами та державами виникли нові виклики. Аналіз основних показників господарської діяльності стану підприємств автомобільного транспорту продемонстрував наявність значного економічного, технічного, технологічного та організаційного відставання, а також погіршення більшості показників транспорту, що свідчить про низьку життєздатність підприємств. Визначені основні напрямки подолання проблем, що спричинили карантинні заходи.

Запропоновано багаторівневу модель логістичної системи, яка розроблена з використанням принципів побудови життєздатних систем, дозволяє зіставити потреби і можливості логістичної системи та реалізувати її потенціал, забезпечити стабільність функціонування та адаптацію до умов мінливого зовнішнього середовища. У якості операційного елемента запропоновано розглянути логістичний ланцюг. На основі структурно-рівневого та метасистемного підходу визначені основні рівні рекурсії логістичної системи – елементний, компонентний, субсистемний, загальносистемний, метасистемний.

Запропоновано адаптивно-орієнтовану систему управління життєздатністю підприємства, яка зображена у вигляді цілеспрямованого контуру управління на основі використання кібернетичного підходу до моделювання систем. Керуюча підсистема має три рівні управління (вищий, середній, первинний) та передбачає виконання трьох блоків функцій: вирішального, перетворювального й інформаційно-контрольного. Керована підсистема виключає процеси функціонування підприємства, виконавців, знаряддя та предмети праці. Модель системи управління дає змогу менеджерам комплексно управляти життєздатністю підприємства, підвищувати його адаптивні якості, забезпечувати стійке функціонування та сталий розвиток

Удосконалено концептуальні положення інтегрованої логістики, що базуються на використанні інтегрального та системного підходу до формування

логістичних систем, визначені специфічні принципи інтегрованої логістики підприємства, а також на основі структурно-рівневого та метасистемного підходу визначені основні рівні та структура інтегрованої логістики.

Запропоновано науково-практичний підхід до створення інтегрованої системи маркетинг-логістики автотранспортного підприємства, який базується на системному поєднанні елементів комплексу маркетингу і логістики та специфічних принципів інтегрованої логістики підприємства, визначаючи колаборацію господарських та бізнес-зв'язків, та дозволяє здійснити моніторинг взаємодії між внутрішніми і зовнішніми функціональними підрозділами, об'єднати зусилля керуючого персоналу підприємства, його структурних підрозділів і логістичних партнерів для наскрізного управління основними потоками.

Наукові результати другого розділу знайшли відображення в наукових працях [199, 411, 421, 424, 427, 434, 408, 446] за списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 3.

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ПІДСТАВІ ВЗАЄМОДІЇ ІЗ СУБ'ЄКТАМИ СЕРЕДОВИЩА

3.1. Визначення структури взаємодіючих полів зовнішнього середовища підприємства на основі квантово-релятивістського підходу

В умовах високого рівня нестабільності і невизначеності організаційно-економічного середовища в Україні необхідно розробляти механізми для підвищення життєздатності, стійкості, ефективного управління підприємствами, формування нових зав'язків. У сучасному соціально-економічному середовищі збільшення можливих варіантів взаємодії потребує розширення методологічного апарату та інструментів для вивчення взаємодії між підприємствами.

Взаємодія – це філософська категорія, яка відображає процеси впливу різних об'єктів один на одного, їх взаємну обумовленість, зміну стану, взаємоперехід, а також породження одним об'єктом іншого [451].

У загальному розумінні взаємодія розглядається як обмін речовиною, енергією, інформацією між двома і більше об'єктами (суб'єктами), які мають регулярний (у природних системах) або нерегулярний (у штучних утвореннях), але цілеспрямований характер. Регулярний обмін, формуючись під впливом будь-яких причин, в ході свого становлення стає чинником, який перетворює хоча б один з об'єктів, що беруть участь у такій взаємодії.

Взаємодії між підприємствами проявляються у формі обмінів інформацією, фінансовими ресурсами, товарами, ресурсами, технологіями та складаються з безлічі одиничних актів взаємодій. Підприємство, як складна соціально-економічна система, в процесі свого функціонування здійснює взаємодію з різними видами суб'єктів зовнішнього середовища (споживачі, постачальники, посередники, державні органи тощо). Характер взаємодії суб'єктів визначає рівень життєздатності та конкурентоспроможності підприємства.

Проблемі методології взаємодій і відносин між підприємствами у ринковому середовищі присвячено багато робіт різних вчених, які внесли істотний внесок у

теорію взаємодії підприємств, проте відсутність єдиного підходу до процесу взаємодії не дозволяє досліджувати всю складність і не лінійність подібних міжорганізаційних відносин.

В економічній науці склалося кілька основних напрямків теорії фірми, з позицій яких можна трактувати процеси взаємодії підприємства з іншими суб'єктами ринку. У кожному з них підприємство та його взаємозв'язки розглядаються під певним кутом зору, з акцентом на ті чи інші особливості досліджуваного об'єкта. Можна виділити чотири основні напрями досліджень, пов'язаних з теоретичним описом функціонування підприємства [167, 468]: неокласична теорія фірми; інституціональна теорія фірми; еволюційна теорія фірми; підприємницька теорія фірми. Розроблені теорії розглядають різні об'єкти дослідження, у більшості своїй вони орієнтовані на процеси всередині і поза підприємством, залучення та розподіл ресурсів. Найбільший інтерес для розгляду взаємодій між підприємствами представляє неокласична і еволюційна теорії, однак їх теоретичний і методологічний інструментарій ще не достатньо розроблений.

Проблемі методології відносин і взаємодій між підприємствами з погляду маркетингу відносин присвячені роботи авторів [82, 91, 210, 265, 385, 481, 519, 536]. Найбільш гострі протиріччя серед учених у визначенні основної функції системи маркетингу відносин і її спрямованості, які функції і процеси підприємства вона зачіпає.

Запропоновані теорії і підходи досить статичні і лінійні, не враховують складності та нелінійності економічної поведінки суб'єктів взаємодії. Використання принципів та інструментарію маркетингу, менеджменту та економіки не дозволяють комплексно вивчити природу і еволюцію взаємодії суб'єктів та їх економічної поведінки. Уникнути цієї проблеми дозволяє використання квантово-релятивістської системної картини світу і відповідних їй уявлень про квантово-хвильову природу поведінки суб'єктів, запропонованої в роботах [287, 344]. Автори пропонують розвинути методологічні засади дослідження економічної поведінки суб'єктів на основі хвильового підходу, який дозволяє описати поведінку економічного суб'єкта як безперервний динамічний процес зміни його стану.

Сформовані в реальній економіці процеси розвитку взаємодій між підприємствами зумовили необхідність уточнення методологічних основ формування міжорганізаційних взаємодій.

Завданням дослідження є удосконалення методологічних основ формування відносин між підприємствами у ринковому середовищі на основі системного та хвильового підходів за допомогою обґрунтування польової природи взаємодій підприємства з партнерами.

Для вирішення поставленої завдання дослідження використовується підхід Т. В. Огородникової [287]. У своїй роботі автор запропонувала синтез системних і квантово-релятивістських уявлень про економічну поведінку мікросуб'єкта (індивіда), що дозволяє розглядати і описувати його поведінку як динамічний нелінійний хвильовий процес, в результаті якого формуються макросуб'єкти, виникає та еволюціонує структура економічної системи. Квантово-релятивістський аспект виражений тим, що первинні елементи економічної системи проявляють подвійний характер поведінки. Подвійна природа поведінки мікроекономічних суб'єктів полягає у тому, що в ній одночасно проявляються риси поведінки, як частки економічної системи, так і хвилі. Автор вважає, що економічна поведінка мікросуб'єкта має не тільки корпускулярний, але і хвильовий характер. Основними рисами корпускулярної поведінки мікросуб'єкта економіки є: його приналежність у даний момент часу до єдиної функціональної якості (покупець або продавець, споживач або виробник); наявність однозначної оцінки добробуту, який створений в результаті виконання мікросуб'єктом певної функції. Хвиля поведінки мікроекономічного суб'єкта проявляється у тому, що в один і той же момент часу індивід може знаходитися в декількох точках економічного простору, втілюючи в одній особі в один і той же момент часу n -мірну економічну сутність. Іншими словами, індивід може одночасно виступати в різних функціональних якостях – споживач і виробник благ, а також мати безліч оцінок свого поточного добробуту.

Хвильовий підхід можна застосувати до підприємства, як соціально-економічної системи. Підприємство в один і той же момент часу може виступати як у ролі виробника, так і споживача.

Автор [287] вважає, що взаємодії суб'єктів економіки не обмежуються безпосередніми контактами «покупець-продавець», але мають і інформаційно-польову природу. При цьому контактна форма взаємодій може бути безпосередня й опосередкована іншими економічними елементами. Безпосередні контакти здійснюються з приводу конкретних економічних операцій. Їх зміст полягає в безпосередній передачі від одного суб'єкта іншому інформації або деякої матеріалізованої економічної сутності, наприклад продукту праці, суми грошей, що виражають факторний дохід або ціну продукту. Опосередковані економічні контакти припускають послідовну контактну передачу первісного імпульсу від елемента до елемента економічної системи.

На думку Т. В. Огородникової [287], економічне поле являє собою деяку субстанцію, яка створюється в результаті економічної активності (пасивності) суб'єкта і впливає на інших суб'єктів, не вступаючи у безпосередній контакт з ним. Взаємодії полів, маючи інформаційну природу, є первинними стосовно контактних взаємодій суб'єктів економіки. Такий висновок обумовлений тим, що перш, ніж вступити в безпосередній контакт з яким-небудь іншим суб'єктом економіки, даний суб'єкт потрапляє в його економічне поле, отримує і обробляє інформацію про нього, формує наміри щодо нього, тобто знаходиться в стані хвилі. Безпосередній же контакт являє собою реалізацію намірів.

Разом з тим первинність польових взаємодій заперечує їх зв'язок з контактними взаємодіями. Цей зв'язок полягає у тому, що контактні взаємодії народжують інформацію, що характеризує поведінку суб'єкта економіки, формуючи тим самим економічне поле.

Наслідком взаємодій є локалізація поведінки мікроелементів в деякій області економічного простору. Взаємодії пропонується розглядати як взаємну (взаємозалежну) часову еволюцію, тобто взаємні зміни стану всіх елементів системи у часі. Тому форма еволюції, яка становить зміст колективної економічної поведінки, – нелінійна, а сама взаємодія – процес динамічний.

Таким чином, автор припускає наявність навколо підприємства лише економічного поля, що не дозволяє охопити весь спектр взаємодій підприємства, тому що в ході своєї діяльності підприємство стикається з різними суб'єктами

взаємодії (споживачі, постачальники, конкуренти, державні органи, ЗМІ, різні контактні аудиторії, наукові та освітні установи тощо). Слід зазначити, що суб'єкти взаємодії є як юридичними, так і фізичними особами, які займаються певними видами діяльності. Тому логічно можна припустити наявність різних типів полів, які формує підприємство при взаємодії з різними суб'єктами. Для визначення загальної картини взаємодії економічних суб'єктів та їх полів між собою, потрібно розглянути теорію взаємодії частинок у квантово-релятивістському підході.

У фізиці теорія взаємодії заснована на уявленні про поле як про матеріальний носій взаємодії. Прикладами фізичних полів є електромагнітне і гравітаційне поля, хвильові квантовані поля елементарних частинок, поля ядерних сил. Концепція поля передбачає, що сама наявність зарядженої частинки змінює властивості простору: частинка створює навколо себе силове електричне поле. Кожна точка зміненого простору володіє потенційною здатністю проявити дію сили. Різниця між полем і часткою особливо яскраво проявляється в її механічній поведінці. Рух частинки в просторі – це її механічне переміщення. Рух ж поля в просторі – це коливання польовий функції, тобто хвилі, що поширюються. У квантовій теорії поля реальному фізичному полю відповідають дискретні кванти (неподільні порції якої-небудь величини). У термінах цього фізичного об'єкта – квантового поля – вдається описати і частинки. Квантовані поля зберегли основну роль фізичного поля – роль переносників взаємодії. Взаємодія в квантовій теорії поля виглядає як обмін квантами поля. Так, фотони переносять електромагнітні взаємодії між зарядженими частинками, наприклад, електронами. Концепція поля передбачає, що сама наявність зарядженої частинки змінює властивості простору: частинка створює навколо себе силове електричне поле. Поле виконує роль посередника: воно від точки до точки передає дію одного заряду на інший.

Квантово-релятивістський підхід до розуміння простору і часу ліг в основу реляційної концепції. З позицій реляційної концепції простір і час виступають як загальні форми координації матеріальних об'єктів та їх станів. Простір – це сукупність відносин, що виражають координацію співіснуючих об'єктів, їх розташування відносно один одного і відносну величину; час – сукупність

відносин, що виражають координацію станів, що змінюють один одного, їх послідовність і тривалість.

В економічній літературі різними авторами досліджуються різні види просторів [41, 57, 83, 117, 124, 298, 388, 448, 567]: соціальний, інформаційний, фінансовий, технологічний, інноваційний, інституційний тощо. Кожний з них вичленяється для аналізу процесів у відповідності з метою, об'єктом і предметом дослідження, що ставить перед собою той чи інший автор. Оскільки підприємство соціально-економічна система і взаємодія підприємств між собою відбувається в економічній і соціальній площині, то доцільно розглядати їх взаємодію в контексті соціально-економічного простору. У свою чергу, цей простір можна представити у вигляді сукупності безлічі різних полів, де чільна роль належить економічному полю. Пояснюється це тим, що взаємодії не відбуваються самі по собі, а мають певну мету. Для підприємств, як господарюючих суб'єктів, основною метою є отримання вигоди від взаємодії, тому економічне поле буде нав'язувати свою структуру і іншим полям.

Подібно до того, як фізичні поля (гравітаційне, електричне, електромагнітне, теплове та ін.) формуються розташуванням відповідних фізичних тіл у фізичному просторі, структура полів у соціально-економічному просторі формується позиціями взаємодіючих в просторі господарюючих суб'єктів.

Поле розглядається як підпростір соціально-економічного простору, яке визначається наявністю певних властивостей, що обумовлюють його специфіку і відмінність від будь-якого іншого підпростору. Поле – це багатовимірний, структурований підпростір з відносно стійкою системою позицій і відносин між його суб'єктами.

Підприємство, за аналогією з елементарною частинкою, також формує навколо себе різні поля, залежно від специфіки взаємодії з певним господарюючим суб'єктом. Цієї ж концепції дотримується автор [83], який припустив, що кожне поле включає в себе субполя (організації). Субполя, як і поля, мають свою структуру, що включає міні-поля, які взаємоперетинають і впливають один на одного.

Для того, щоб визначити, які поля формує навколо себе підприємство, необхідно розглянути структуру полів у просторі, що виділяються різними авторами. Одна група авторів розглядала соціальний простір. Так, Гіршов А.В. [83] пропонував структуру полів: інформаційне, політики, релігії, освіти, науки, правове та економічне. Докторович А.Б. [117] виділяв поле економіки, науки, культури, інформаційних взаємодій та інформатики. Більш широко до цього питання підійшов Бурдє П. [57] і виділив наступні підпростори (поля): економічний, культурний, духовний, соціальний, сімейний, професійний, інформаційно-віртуальний, освітньо-виховний. При цьому, автор підкреслює, що самі поля тісно взаємопов'язані і значною мірою підпорядковані «економічному полю».

Інша група авторів, яка досліджувала економічний простір, виділяла схожі види полів. Біяков О.А. [41] запропонував в економічному просторі виділяти підпростори: соціальний, інформаційний, технологічний, фінансовий. Павлов К.В. [298] запропонував додати екологічне поле.

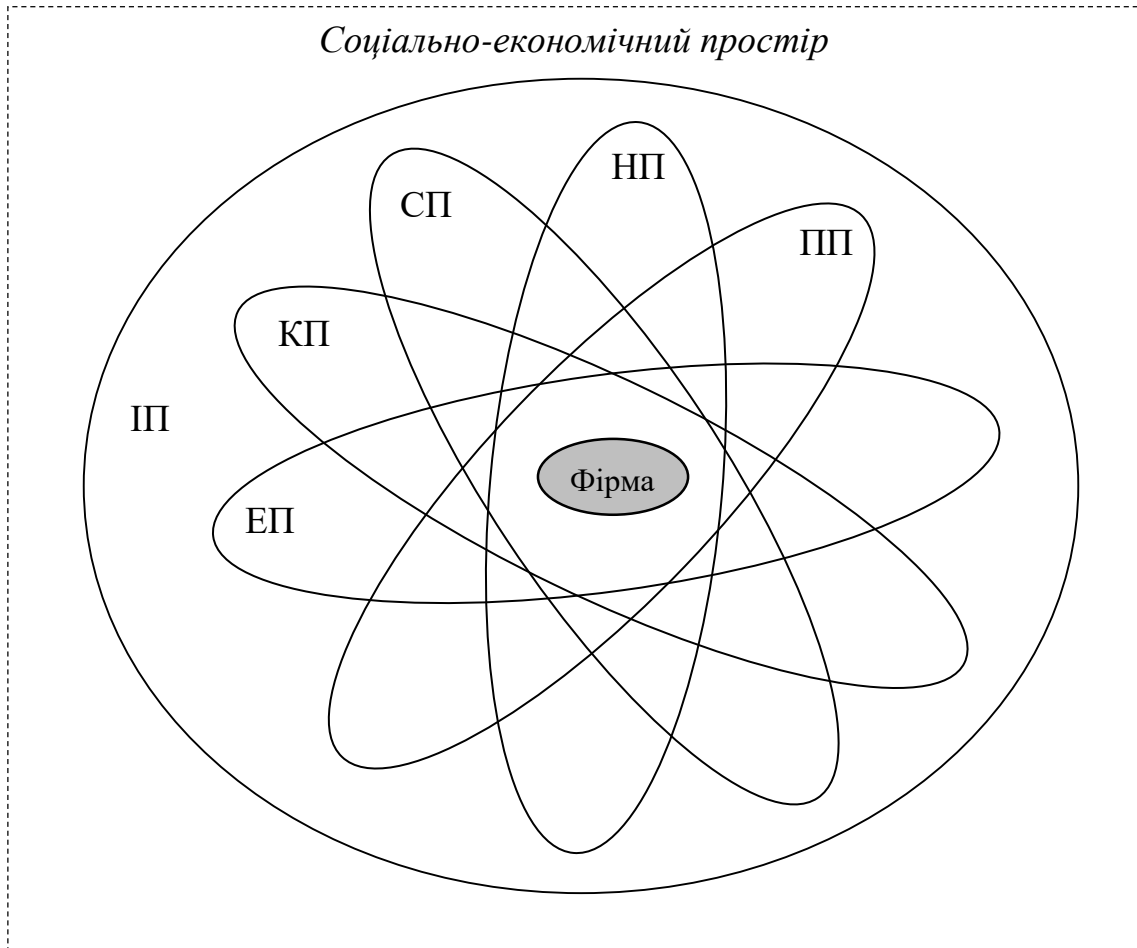
Виходячи з вищезгаданого, можна зробити висновок, що автори дублюють назви полів, не залежно від виду простору, в якому вони їх виділяли. Було визначено, що поле являє собою частину простору, де відбуваються дії і взаємодії різних суб'єктів. Отже, при формуванні структури полів підприємства, доцільно виділити ті поля, які формуються навколо підприємства при взаємодії з певним видом суб'єкта зовнішнього середовища. Структура полів, які виникають навколо підприємства, представлена на рис. 3.1.

Будь-який суб'єкт, який бажає взаємодіяти з підприємством, потрапляє в інформаційне поле фірми. Підприємство, не залежно від його бажання, безперервно випромінює інформацію, яка не завжди має певну спрямованість на конкретного суб'єкта. Отримуючи необхідну інформацію, суб'єкти зовнішнього середовища обробляють її та приймають рішення про подальшу взаємодію.

Інформаційне поле саме по собі не має чіткої межі, але межі щодо його сприйняття суб'єктом залежать від здібностей і цілей соціально-економічної системи. Отже, при взаємодії підприємств, первинна взаємодія відбувається на інформаційному рівні, коли соціально-економічні системи стикаються своїми

інформаційними полями і відбувається взаємний обмін інформацією в цікавій для їх сфері.

Всі інші поля, наведені на рис. 3.1, мають інформаційну природу, тому вони представлені як елементи системи, що формує інформаційне поле.



Умовні позначення:

ІІІ – інформаційне поле; СП – соціальне поле;

ІІ – наукове поле; ІІІІ – політико-правове поле;

ІІІІІ – економічне поле; ІІІІІІ – культурне поле.

Рис. 3.1. Структура взаємодіючих полів підприємства
у соціально-економічному просторі

Джерело: розроблено автором

Соціально-економічні системи прагнуть максимально ефективно використовувати інформацію, трансформуючи її в знання, вміння, технологію, культуру і т.д. Для підприємства, як соціально-економічної системи, головним є економічна взаємодія з іншими соціально-економічними системами. Як було сказано раніше, економічне поле буде головним для підприємства і формувати

структуру інших полів, у тому числі й інформаційного. Склад полів підприємства та фактори, що його складають, розглянутий дисертантом в роботах [402, 385, 407].

Склад взаємодій підприємства надзвичайно різноманітний, тому всі поля взаємопов'язані і взаємозалежні один від одного. При взаємодії необхідно враховувати культурно-історичні, економічні, соціальні та правові інтереси всіх суб'єктів відносин. Невідповідність пропонованих форм, принципів і методів взаємодії може викликати негативні наслідки. Будь-яке поле має силовий характер, тому суб'єкт зовнішнього середовища, який потрапив у поле підприємства, чим ближче просувається до центру тяжіння, тим з більшою кількістю полів він взаємодіє і тим сильніше суб'єкт взаємодіє з підприємством. Поля окремо мають різну силу, тому надають різний вплив на суб'єктів взаємодії. Одне поле може впливати на інше.

Як відомо з теорії поля, сукупність зарядів (електромагнітних, гравітаційних та ін.) визначає стан поля, яке, у свою чергу, впливає на поведінку окремих зарядів. У соціально-економічному просторі підприємства відіграють роль польових зарядів, які у своїй сукупності визначають стан певного поля, а воно впливає на діяльність окремих підприємств. Підприємства та інші суб'єкти взаємодії створюють соціально-економічний простір, який існує лише за допомогою суб'єктів, які перебувають у ньому і деформують навколишній їхній простір, надаючи йому певну структуру.

Ф. Перрокс [567] в основу своєї теорії про економічний простір поклав розгляд нерівності як основоположного принципу економічного розвитку. Нерівність впливає з розходжень у розмірах виробництва і капіталу, з різного ступеня поінформованості партнерів, із приналежності до різних областей господарства. Автор вважає, що в результаті нерівності виникають домінуючі економічні одиниці, які деформують простір. Деформація економічного простору навколо домінуючою одиниці означає по Ф. Перроксу зміну форми і змісту відносин між економічними одиницями, що входять в простір.

Підприємства, як і заряди, розрізняються своїми параметрами і позицією (рентабельністю, прибутком, доходами тощо). Усередині соціально-економічного простору сильніші підприємства встановлюють правила гри для слабших. Великі

підприємства стають центрами сили в просторі, бо мають більш сильне і обширне силове поле, і притягують більше суб'єктів взаємодії.

Розглянемо, як формуються більші частинки, що володіють більш сильним полем, у фізичному просторі. Утворення елементарних частинок (електрон, протон, нейтрон і інші), утворення з таких частинок атомів (ядер і електронних оболонок), з'єднання атомів між собою при утворенні молекул речовини: всі ці процеси відбуваються за однаковими схемами. А саме, частинки утворюють замкнуті просторові каркаси, у вигляді правильних багатогранників (тетраedr, октаedr, куб, ікосаedr, додекаedr). Такі ж системи можуть створювати підприємства в соціально-економічному просторі у вигляді міжфірмових мереж. Міжфірмові мережі можуть бути описані з позицій синергетики, тобто як складно організовані еволюціонуючі системи. Модель побудови мережевих структур на основі принципів самоорганізації та саморегулювання у вигляді правильних багатогранників, представлені в наступних підрозділах.

У результаті формування таких міжфірмових мережевих структур, підприємства взаємодіють один з одним і створюють колективні поля. Тобто за допомогою зв'язків між різними підприємствами (джерелами поля) формується більш потужне поле і характерні для нього силові відносини. Такі ж властивості соціально-економічного простору і взаємодії полів притаманні системам на всіх рівнях (регіону, галузі, країни тощо).

Таким чином, розроблені методологічні засади формування взаємодії між підприємствами в ринковому середовищі на основі системного та хвильового підходів, за допомогою обґрунтування польової природи взаємодій підприємства з партнерами.

Життєдіяльність соціально-економічних систем і середовищ пов'язана з діючими факторами, тому необхідно вивчити та відобразити вплив цих факторів. Тобто, дослідження життєздатності підприємств транспортно-логістичної сфери на індивідуальному рівні вимагає виявлення та науково-обґрунтованого виділення факторів, що на неї впливають. Визначення видів та рівнів факторів впливу на життєздатність підприємства у різних авторів дуже неоднорідна. При цьому можна відзначити, що з позиції середовища функціонування більшість авторів

класифікують фактори, що впливають на діяльність підприємства, на внутрішні (ендогенні) і зовнішні (екзогенні).

Управління життєздатністю підприємств залежить від великої кількості факторів, які виникають і формуються в середовищі: ендогенні – безпосередньо у внутрішньому середовищі системи, екзогенні – у навколишньому середовищі. Ендогенні чинники за своєю генезою належать до самого підприємства, тобто вони керуються підприємством, реалізуються за рахунок власних ресурсів і впливають тільки на життєздатність даного підприємства.

Екзогенні фактори підприємства – це сили, явища, обставини, що впливають на життєздатність окремого підприємства ззовні. Підприємство не завжди може на них впливати, керувати ними. Фактори зовнішнього середовища створюють певну систему впливу на життєздатність підприємства та знаходяться в залежності між собою. Ступінь пристосованості до факторів мінливого зовнішнього середовища буде визначати рівень життєздатності підприємства.

Співвідношення, взаємодія, взаємозв'язок екзогенних та ендогенних факторів актуальні і важливі не тільки для підприємств, але і для всієї економічної системи. У певні періоди вплив одних посилюється, інших – слабшає.

Формуванню системи управління життєздатністю транспортно-логістичних підприємств повинно передувати вивчення факторів зовнішнього і внутрішнього оточення, в умовах яких доводиться здійснювати свою діяльність транспортним компаніям.

Ряд авторів, до їх числа належить М. Мескон і К. Боумен, виділяють фактори зовнішнього середовища, які впливають на підприємство на мікро- і макрорівні, розрізняючи, таким чином, мікросередовище і макросередовище впливу [251, 553]. М. Мескон виділяє в зовнішньому оточенні компанії середовище прямого і непрямого впливу [251]. Вплив факторів зовнішнього середовища макрорівня (прямого впливу) доцільно визначати за групами суб'єктів: споживачі, постачальники, акціонери, конкуренти, контактні аудиторії, місцеві органи влади, посередники, урядові органи та інші. Визначення певних чинників впливу на діяльність підприємства лежить в основі наукової теорії маркетингу Ф. Котлера [515], яка визначає макросередовище як середовище, в якому відбувається непрямий

вплив факторів на результати діяльності підприємства, а мікросередовище – як середовище, в якій суб'єкт ринку має можливість прямо вплинути на зміну фактору.

Але є й інша думка щодо рівня впливу зовнішніх факторів. Автори К. Паркер, Н. Нтоуніс та інші [186] розглядали вплив факторів на життєздатність роздрібною торгівлі та запропонували виділяти чотири рівня впливу зовнішніх факторів: мікро, мезо, макро та просторовий. Мікрорівень представлений такими факторами, як роздрібні торговці, регулярні покупці, варіанти транспортування. Мезорівень відображають фактори, що відносяться до конкуренції, постачання. Макрорівень представлений політичними, економічними, соціальними, технологічними, правовими та навколишнього середовища. Просторовий фактор стосується географічної локації. Але практично всі фактори відображені вже в попередньо розглянутій дворівневій моделі, тому не зрозумілий принцип групування факторів по запропонованих рівнях.

Цікавим є підхід Пехтерева В.В. [544]. Серед екзогенних факторів автором виділені й комплексно охарактеризовані: макрорівневі фактори міжнародного рівня; макрорівневі чинники, які стосуються національної промислової, фінансово-кредитної, антимонопольної, науково-технічної та соціальної політики; мезорівневі чинники, які стосуються галузевої та регіональної економічної політики, а також природно-географічних умов. Автор в своїй роботі підкреслив різний вплив чинників міжнародного, національного, регіонального та галузевого рівнів, але не врахував вплив всіх суб'єктів безпосереднього оточення підприємства.

У літературі прийнято виділяти такі групи факторів зовнішнього середовища, як економічні, правові, політичні, технічні, соціальні, природно-кліматичні, технологічні, ринкові, екологічні і т.п. [46, 309, 345, 356]. Таким чином, слід зазначити існування досить великої різноманітності груп факторів, які впливають на життєздатність підприємств.

Ряд науковців проводили дослідження впливу факторів саме на життєздатність підприємства. На основі узагальнення авторських підходів до класифікації факторів життєздатності Бондаренко В.М. [171] було визначено групи та види чинників, що впливають на життєздатність підприємства. Фактори зовнішнього оточення, які справляють вплив на життєздатність підприємства, було

запропоновано поділити в залежності від ступеня управління на: регульовані (фактори внутрішнього оточення), з частковим регулюванням (зовнішні чинники мезорівня), нерегульовані (зовнішні чинники макрорівня). Усі фактори внутрішнього середовища поділено на управлінські, виробничо-технологічні, маркетингові, соціально-трудова, інноваційно-інвестиційні та фінансові. Але не враховані такі важливі фактори, як інформаційні, культурно-психологічні, екологічні та інші.

Так, Д.Ю. Матузов [47] навів ієрархію цільових орієнтирів забезпечення життєздатності організації та виділив чинники-стимулятори і дестимулятори, що сприяють і перешкоджають забезпеченню життєздатності підприємства. Позитивним моментом є виділення різноспрямованого впливу чинників на життєздатність. Недоліком є те, що автор необґрунтовано розділив фактори стимулятори та дестимулятори внутрішнього середовища на різні групи, а також не враховував фактори зовнішнього середовища прямого впливу.

Інший підхід запропонував І.Є. Андрющенко [241], який навів принципові відмінності між факторами функціонування та розвитку життєздатності промислових підприємств та сформував модель впливу факторів на життєздатність промислового підприємства. Але такий поділ факторів на ті, що впливають на формування життєздатності з точки зору впливу на розвиток, та ті, що забезпечують розвиток життєздатності, є достатньо суперечливим, тому що практично неможливо визначити, які фактори формують сприятливі умови, а які стимулюють розвиток підприємства, це досить суб'єктивна думка. При розгляді факторів зовнішнього середовища автор не розглянув частину факторів макрооточення прямого та непрямого впливу.

Аналіз літературних джерел показав, що у науковців немає єдиної точки зору на склад та структуру факторів, які впливають на життєздатність підприємства, крім того, автори виділяють різні рівні бізнес-середовищ.

Незважаючи на глибокі наукові дослідження, окремі питання факторів макро- та мікросередовища, що впливають на життєздатність підприємств транспортно-логістичної сфери, ще недостатньо опрацьовані і обумовлюють необхідність розширення і уточнення досліджень. Відсутність єдиного підходу до

формування системи факторів впливу на підприємство у розглянутих роботах [46, 47, 171, 186, 241, 251, 309, 345, 356, 515, 553, 544] визначає необхідність дослідження даного питання з позицій уточнення специфіки їх впливу на життєздатність підприємств транспортно-логістичного комплексу. Можна зробити висновок, що є необхідність визначення рівня та спрямованості впливу цих показників на життєздатність підприємства.

Для вирішення завдань управління життєздатністю підприємства, необхідно з одного боку визначити найбільш повний набір факторів, що впливають на життєздатність транспортно-логістичних підприємств, з іншого боку, обмежити їх число можливостями системи менеджменту підприємства.

З огляду на існуючі підходи до виділення груп факторів, що впливають на життєздатність, і тісну взаємозалежність впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, можна запропонувати систему факторів за ознакою керованості, визначивши тим самим екзогенні та ендогенні складові життєздатності підприємства.

Для того, щоб виділити основні групи екзогенних факторів впливу на підприємство, потрібно розглянути певні середовища та групи суб'єктів з якими стикається підприємство в процесі своєї діяльності на пряму або опосередковано. Зовнішнє середовище підприємства – це сукупність всіх зовнішніх чинників і умов, які діють в оточенні підприємства і впливають на різні сфери його роботи [345]. Спочатку необхідно розглянути які фактори формуються в макро- та мікросередовищі. Макросередовище представлено різними типами середовищ та умов, а мікросередовище – певними групами організацій з якими взаємодіє підприємство.

Для дослідження факторів впливу зовнішнього середовища потрібно спиратися на методики, які дозволять урахувати наявні проблеми різного характеру та багатогранність діяльності підприємства. Загальноприйнятими підходами до аналізу макросередовища є виділення чинників за класичними моделями: PEST (та його варіанти STEP, PESTLE, SLEPT, STEEPLE та інші), DRETS, TEMPLES (Technology, Economics, Market, Politics, Laws, Ecology, Society). Ці методики в структурованій формі охоплюють значний обсяг факторів впливу зовнішнього

середовища. Але на діяльність підприємства впливає велика кількість екзогенних чинників і їх вплив є різним. Проте, досить часто враховують лише основні фактори, що не завжди дає реальну картину дійсності. Тому потрібно розглянути екзогенні фактори впливу з точки зору специфіки їх впливу.

Автор вже вивчала взаємодію підприємства з зовнішнім середовищем з точки зору теорії полів в своїй роботі [12]. В статті було сформовано склад зовнішнього простору підприємства у вигляді сукупності певних полів. Поле розглянуто як багатовимірний, структурований підпростір з відносно стійкою системою позицій і відносин між його суб'єктами. Але в статті було запропоновано взаємодія полів в соціально-економічному просторі, який є вужчим ніж загальне зовнішнє середовище підприємства.

В мікросередовищі (безпосереднього оточення) дослідники визначають склад певних організацій, з якими підприємство вступає в певні відносини з приводу своєї діяльності. Саме підприємство представляється як об'єкт перетину фінансових, матеріальних, кадрових і інформаційних потоків, що протікають в оточенні зацікавлених контрагентів і в умовах конкретного соціально-економічного і природного середовища [356]. Таким чином, доцільно к вже запропонованим автором в роботі [12] науковому, культурному, соціальному, економічному та політико-правовому полям додати ще природне поле, яке відображає природне середовище.

Базуючись на цій роботі [12] та дослідженні інших авторів [46, 47, 171, 186, 241, 251, 309, 345, 356, 515, 544, 553], визначимо основні субсередовища, які формують зовнішнє бізнес-середовище підприємства. Структура взаємодіючих полів зовнішнього середовища підприємства наведена на рисунку 3.2.

Наведені субсередовища (поля) являють собою певні зрізи простору, що формують загальнє бізнес-середовище в якому функціонує підприємство. Зовнішнє середовище також поділене на мікро- та макросередовище, які утворюють поля взаємодії умов та факторів прямого і непрямого впливу. Підприємство має внутрішнє середовище, яке формує ендогенні фактори, що в свою чергу впливають на зовнішнє середовище та взаємодіє з факторами мікро- та макросередовища.

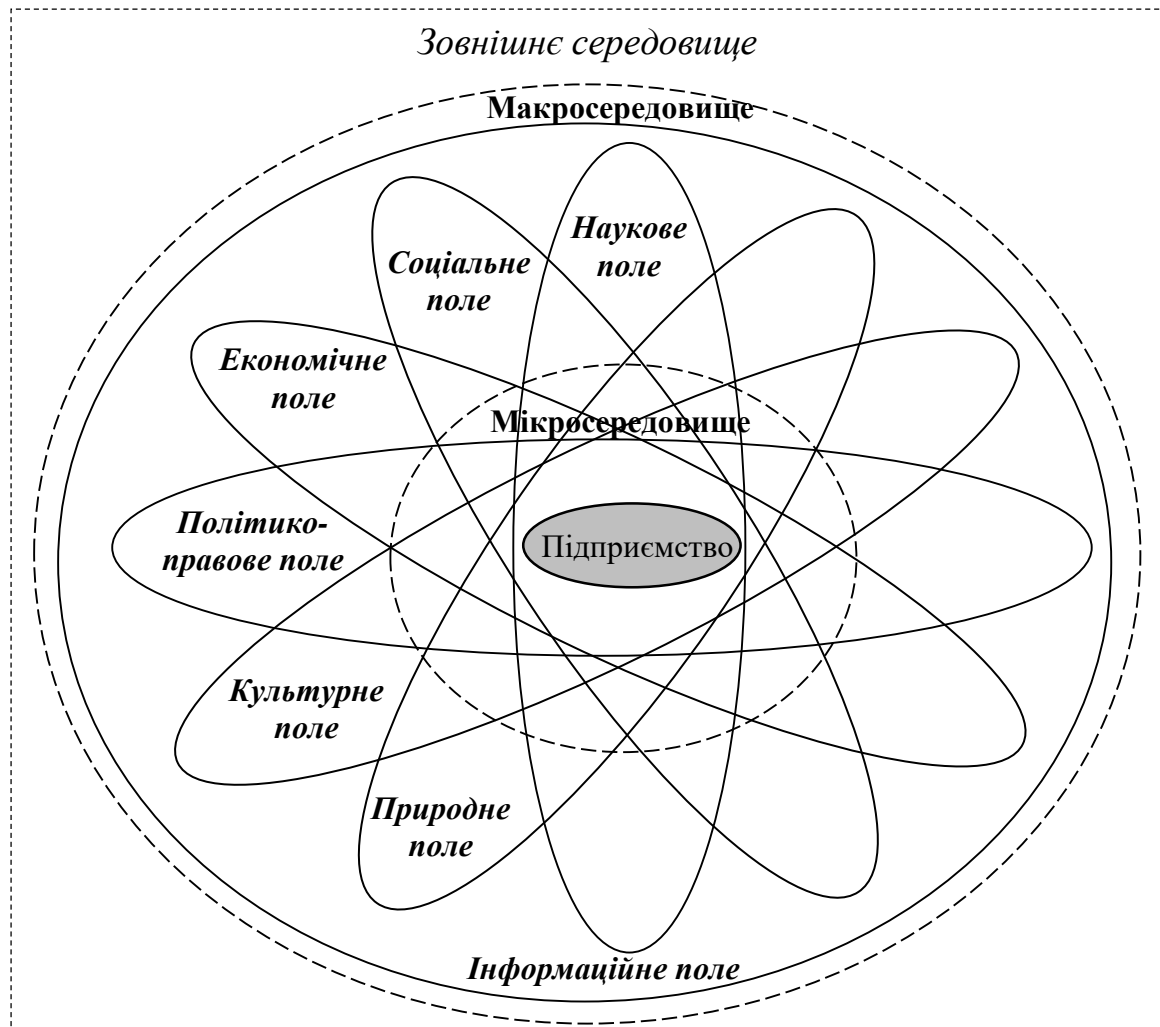


Рис. 3.2 Структура взаємодіючих полів зовнішнього середовища підприємства

Джерело: розроблено автором

В більшості літератури до факторів мікросередовища прямого впливу відносять чинники, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства: постачальники ресурсів, споживачі, конкуренти, трудові ресурси, держава, профспілки, акціонери та інші. Тобто розглядаються основні стейкхолдери підприємства. Але на наш погляд, в рамках цього дослідження, вони належать до суб'єктів з якими взаємодіє підприємство.

Поняття «фактор» в словнику української мови визначається як умова, рушійна сила будь-якого процесу, явища [402, с. 553]. Тому у вигляді екзогенних факторів впливу на підприємство на рівні мікросередовища пропонується розглядати не конкретних суб'єктів взаємодії (юридичних чи фізичних осіб), а

умови чи сили, що формуються в процесі взаємодії з певним суб'єктом або впливу цього суб'єкту на підприємство. В результаті цих відносин в загальному просторі формується певне субполе залежно від групи інтересів та напрямку взаємодії.

Найчастіше загальні умови та рушійні сили, що впливають на життєздатність підприємства та його стейкхолдерів, формуються у макросередовищі. Ці екзогенні фактори утворюють умови взаємодії підприємства зі стейкхолдерами у мікросередовищі. Інтереси та дії суб'єктів взаємодії мікросередовища також формують певні екзогенні фактори впливу на підприємство залежно від сфери взаємодії. Тобто в економічному полі виникають економічні чинники, в культурному – культурні і т.д. Розглянемо більш детально кожне субполе простору, з точки зору розділення на макро- та мікросередовище.

Економічне поле – це поле економічних умов і дій, які здійснюються в процесах виробництва, обміну, розподілу і споживання благ в умовах обмеженості наявних ресурсів. Для підтримання життєздатності та своєчасного реагування на зміни у зовнішньому середовищі, підприємство повинно ретельно відстежувати всі зміни, які відбуваються в макросередовищі, враховувати прогнози економістів і пристосовувати свою діяльність до цих змін. В мікросередовищі економічного поля відбуваються контактні взаємодії зі споживачами, постачальниками, посередниками, конкурентами та іншими суб'єктами в економічній площині.

Поле науки формує систему техніко-технологічних умов та наукових дій, взаємодій і відносин, які дозволяють проводити інноваційну діяльність підприємства. Фактори макросередовища створюють умови для підвищення автоматизації, механізації та технологізації процесів підприємства, ефективного використання складських, торгових приміщень і площ, транспортних і вантажно-розвантажувальних засобів. У полі науки на мікрорівні взаємодіють підприємство і різні наукові та освітні установи, а також підприємства між собою при необхідності розробки та впровадження нової техніки, технології і т.п. Разом з зовнішнім середовищем змінюються і технології взаємодії з різними господарюючими суб'єктами та державними органами, які все більше зміщуються в інтернет.

Культурне поле представляє собою підпростір, який формує культурні умови та передбачає взаємодії суб'єктів, які поділяють певні цінності, норми, переконання і правила. У культурному полі можна виділити історичні звичаї і традиції, етичні норми, менталітет суспільства, тип суспільного устрою, світогляд і моральні устої. Культура взаємодії проявляється в принципах бізнес-взаємодії, етичних стандартах, в тій невідчутно атмосфері відносин, яка відрізняє підприємство від інших. Від культурного поля залежить спосіб ведення справ підприємства з різними групами взаємодії у мікросередовищі.

Соціальне поле – це підпростір, в якому представлені соціально-демографічні умови та дії, де реалізуються певне число типів соціальних взаємодій і відносин людей. Оскільки будь-яка організація складається з людей, то соціальна взаємодія дозволяє формувати певні зв'язки між господарюючими суб'єктами та іншими організаціями. На макрорівні зовнішнього середовища соціальне поле представлене соціальними та демографічними факторами. Соціальне поле у мікросередовищі включає крім відносин з постачальниками, посередниками, споживачами та іншими стейкхолдерами, набагато більше зв'язків, наприклад, з органами влади, різними кредитно-фінансовими установами, силовими структурами, різними громадськими організаціями та іншими. Ці зв'язки виходять далеко за рамки підприємств-партнерів і включають особистісні відносини.

Політико-правове поле – це поле політичних і правових умов та дій зі стейкхолдерами та іншими організаціями, відносини з якими переводяться на правову платформу. Політична ситуація впливає на різні фактори зовнішнього середовища: правові, соціальні, екологічні та інші. Взаємодія підприємств з партнерами відбувається в існуючих політико-правових умовах макросередовища. Під час взаємодії зі стейкхолдерами підприємство стикається зі специфікою економічно-правових відносин на різних рівнях. Національне та міжнародне законодавство є одним з головних об'єктивних зовнішніх чинників, який впливає на розвиток підприємства. Центральні та місцеві органи влади (законодавчої та виконавчої) регулюють основні соціально-економічні відносини в суспільстві та впливають на підприємство та його партнерів. Правове середовище також носить зовнішній характер по відношенню до суб'єктів підприємницької діяльності,

оскільки має на увазі дотримання усіма юридичними і фізичними особами діючих нормативно-правових актів. Недотримання вимог законодавства завжди веде до реалізації репутаційних ризиків і, як наслідок, до негативних наслідків для підприємства.

Природне поле – це поле природно-екологічних умов та дій, що виражають відносини між суспільством і природою. Умови, що формуються в природному полі на макрорівні можливо умовно розділити за напрямками: екологічні (природоохоронні), кліматичні та ресурсні. На мікрорівні формуються відносини підприємства з різними екологічними організаціями, суспільством і т.п. Всі наведені фактори можливо об'єднати у спільну групу природно-екологічних чинників.

Інформаційне поле – це підпростір, в якому представлені всі інформаційні потоки зовнішнього середовища та дії по їх забезпеченню. Оскільки всі інші поля, наведені на рис. 3.2, мають інформаційну природу, то вони представлені як елементи системи, що формує інформаційне поле. Соціально-економічні системи прагнуть максимально ефективно використовувати інформацію, трансформуючи її в знання, вміння, технологію, культуру і т.д. Але в кожному полі окрім інформаційного обміну проходить також обмін речовиною та енергією. За останній час, у зв'язку з розвитком сучасних комунікаційних систем, необхідно виділити окремий фактор – інформаційне забезпечення [362], тому що важливість інформації величезна. Сучасні підприємства «пронизують» інформаційні потоки. Від того, наскільки ефективні внутрішні потоки інформації на підприємстві, наскільки воно здатне приймати та аналізувати інформацію з зовнішнього середовища, залежить його функціонування і подальший розвиток. Інформаційне поле саме по собі не має чіткої межі. Отже, при взаємодії підприємств, первинна взаємодія відбувається на інформаційному рівні, коли соціально-економічні системи (організації) стикаються своїми інформаційними полями і відбувається взаємний обмін інформацією в цікавій для них сфері.

В роботі запропоновано виділити певні групи екзогенних факторів впливу на життєздатність підприємства, що формуються як у макро-, так і мікросередовищі. Приклад основних груп екзогенних факторів наведено в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Екзогенні фактори, що впливають на життєздатність підприємства

Група факторів	Перелік екзогенних факторів відповідно до місця формування	
	Макросередовище	Мікросередовище
1	2	3
Економічні	рівень розвитку економіки, темпи інфляції або дефляції, рівень зайнятості трудових ресурсів, сформований ринок праці, співвідношення попиту та пропозиції, процентні та податкові ставки, наявність та розміщення об'єктів ринкової, транспортної інфраструктури, величина і динаміка внутрішнього валового продукту, динаміка валютних курсів і т.д.	умови поставки товару, порядок розрахунків, можливі знижки і сервісні послуги, пунктуальність поставок, якість товару, своєчасні поставки ресурсів та інші.
Культурні	культурні особливості, життєві цінності та традиції населення, рівень освіти та професійної підготовки населення, тенденції в розвитку сфери культурних цінностей і т.п.	рівень міжкультурних комунікацій з партнерами, крос-культурна психологія, соціально-культурне партнерство, гендерні особливості, розвиток ділової культури та інше.
Техніко-технологічні	вірогідність появи нової техніки та технологій, рівень доступності цих технологій, виникнення нових джерел ресурсів, патентно-ліцензійні відносини, розвиток інформаційних технологій, переоснащення парку наукового обладнання, рівень автоматизації виробництва та комп'ютеризації країни, рівень фінансування науково-технічних досліджень і розробок в області вдосконалення технологій перевезень вантажів та інші.	розвиток транснаціональної логістичної системи, нові технології на ринку вантажоперевезень, розвиток інтегрованих логістичних послуг, рівень договірних відносин між учасниками транспортного процесу при перевезенні, експедируванні, агентуванні, використанні транспортних засобів, виконанні інших робіт і послуг, рівень виконання правил експлуатації транспортних засобів, організації руху, режиму роботи фізичних осіб, митних процедур, паспортного контролю і т.п.
Соціальні	ставлення людей до роботи та якості життя, національні, релігійні, расові, особливості споживачів, що зумовлюють специфіку способу життя і соціальної поведінки, криміналізація суспільства та т.п.	соціально-психологічні характеристики покупців, ставлення покупців к товарам, зміна попиту на різні види товарної продукції залежно від зміни переваг, лояльність, обережність, імпульсивність партнерів, наявність соціального партнерства і т.п.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Демографічні	чисельність населення, географічне розміщення та структура населення, віковий склад населення, міграція, тривалість життя, рівень якості життя населення, рівень народжуваності і смертності, сімейний стан і т.д.	демографічні характеристики покупців, зміна попиту на різні види товарної продукції залежно демографічних змін і т.п.
Політичні	політична стабільність, основні напрямки державної політики та методи її реалізації, можливі зміни в законодавчій і нормативно-технічній базі, кримінальна обстановка в країні, міжнародні угоди в області тарифів і торгівлі, настрої органів влади щодо бізнесу і т.д.	характер взаємовідносин з владними структурами та іншими стейкхолдерами, політика конкурентів, постачальників, посередників, споживачів та інші.
Правові	дієвість та стабільність законодавчої бази та рівень її розвитку, наявність правових актів регулюючих різні сфери господарської діяльності, незалежність судової системи, динамізм правового середовища, рівень громадського контролю за діяльністю правової системи та інші.	ставки податків, надійність виконання договорів, оформлення інтелектуальної власності, рівень виконання правових норм та актів партнерами, наявність судових рішень або позовів та інші.
Природно-екологічні	Екологічні фактори: ступень забрудненості екосистеми, стан екологічного середовища та його вплив на виробництво, система адміністративних заборон щодо екологічно шкідливих виробництв, витрати держави на підтримку екосистеми країни, екологічні обмеження та інші. Кліматичні фактори: особливості географічного розташування та функціонування, природно-кліматичні умови регіону, вплив природних та техногенних чинників на життєздатність підприємства (посухи, повені, землетруси, епідемії) і т.д. Ресурсні фактори: наявність, об'єм, якість та умови використання всіх видів природних ресурсів, територіальне розміщення природних ресурсів і корисних копалин, доступність ресурсів, ступінь використання вторинних ресурсів, розміщення великих сільськогосподарських і промислових центрів і т.д.	географічне місце розташування покупця, сезонність виробництва, сезонність споживання, толерантність суспільства до впливу підприємства на екологію регіону та інші.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Інформаційні	рівень інформаційного забезпечення бізнесу, розвиток нових інформаційних технологій в сфері управління організаціями і структурами державного управління, рівень забезпечення інформаційними ресурсами, наявність інформаційної безпеки та інші.	рівень інформованості партнерів, інформаційна активність партнерів, рівень інформаційних відносин зі ЗМІ, екологічними організаціями, профспілками, організаціями по захисту прав споживачів, громадськими та політичними організаціями, фінансово-кредитними установами, рівень інформаційного обміну знаннями, вміннями і т.п.

Джерело: сформовано автором на основі [46, 345, 356, 171, 47, 241]

Екзогенні фактори поділено по способах впливу: фактори прямого і непрямого впливу. Мається на увазі, що фактори прямого впливу зосереджені в мікросередовищі, а фактори непрямого впливу – у макросередовищі. Загальне зовнішнє середовище підприємства є для нього в абсолютній більшості випадків об'єктивним, не залежним від волі і намірів власників і менеджменту компанії.

В останнє десятиліття зі збільшенням глобалізації зріс вплив на підприємства зовнішніх економічних та правових чинників особливо міжнародного рівня. Деякі автори [135, 163, 207, 384] виділяють міжнародні фактори до окремої групи, але, оскільки, до міжнародних факторів належать як економічні, так і політико-правові, культурні та інші фактори різних груп, то таке поділення не досить коректне. Підприємство може працювати на різних ринках, як на регіональному, національному, так і на міжнародному рівні, тому більш доцільно поділяти екзогенні фактори на три рівні: регіональний, національний і міжнародний.

Вплив факторів зовнішнього середовища в значній мірі зменшує стабільність та стійку рівновагу суб'єктів господарської діяльності або галузей, і призводить до зростання залежності від цих чинників економіки в цілому.

Транспортно-логістичні підприємства здійснюють перевезення не тільки по країні, а й в міжнародному сполученні, тому потрібно звертати увагу на стан законодавства і нормативної бази, щодо організації бізнесу і регулювання господарської діяльності в певній країні і регіоні. Також ці зміни можуть впливати на інші групи факторів зовнішнього середовища (політичні, економічні, екологічні,

соціальні та інші), наприклад, зміни законодавства і нормативної бази, що регулюють податкову політику, працевлаштування, захист інвесторів чи безпеку навколишнього середовища тощо. Будь-яка фірма, яка виконує вантажні перевезення автотранспортом, зобов'язана чітко знати і дотримуватися правових аспектів регулювання цього бізнесу. Складність полягає в тому, що крім норм законодавства своєї країни необхідно знати закони і всіх країн, через яких пролягають шляхи доставок.

Особлива роль належить законодавчим, договірним і рекомендаційним нормам, регулюючим поведінку суб'єктів міжнародного бізнесу. Вони розробляються численними міжнародними організаціями, або на основі багатосторонніх міждержавних угод і мають відповідно наднаціональний або міжнародний характер. Для сфери функціонування автомобільного транспорту важливе значення має саме юридичний аспект її забезпечення. Необхідність приведення чинного законодавства України в автотранспортній галузі відповідно до європейських вимог і реалій сучасності визнає абсолютну більшість вчених.

Світова економіка істотно впливає на діяльність і життєздатність підприємств. Вивчення міжнародних економічних чинників необхідно, так як з ними пов'язані потенційні зміни і на внутрішньому ринку. На діяльність підприємства на національному рівні певної країни впливають стан існуючої економічної та політичної ситуації в країні. На регіональному рівні також впливають фактори стану підприємницького середовища у певному регіоні, розвиток транспортних та інших комунікацій та інші. Всі ці фактори відображають макросередовище підприємства. Але підприємство може взаємодіяти зі стейкхолдерами, які працюють на всіх цих рівнях зовнішнього середовища, тому важливо враховувати також вплив на життєздатність підприємства факторів мікросередовища на цих трьох рівнях. Таким чином, потрібно враховувати три рівня формування факторів: міжнародний, національний та регіональний. Враховуючи вищевказане, при управлінні життєздатністю підприємства пропонується використовувати шести рівневу модель впливу екзогенних факторів, наведену на рисунку 3.3.



Рис. 3.3. Модель впливу зовнішніх факторів на життєздатність підприємства

Джерело: розроблено автором

Дана модель може бути використана для виявлення ключових факторів при управлінні життєздатністю підприємства.

Відзначимо, що замість факторів мікросередовища наведені основні суб'єкти взаємодії підприємства, кожний з яких формує систему економічних, культурних, правових, соціальних та інших факторів.

Вплив кожного з виділених факторів на життєздатність підприємства неоднаковий. Екзогенні фактори мають не тільки різні рівні, а й напрямки спрямованості впливу на життєздатність підприємства.

За своєю спрямованістю (наслідками дії) чинники є стабілізуючими або дестабілізуючими. Дослідники [163, 241, 310] виділяють фактори стимулятори (позитивний вплив) або дестимулятори (негативний вплив). Але, автори не врахували, що частина чинників може практично не впливати або впливати незначним чином. Тому пропонується виділяти за наслідками три типи екзогенних факторів, що впливають на життєздатність підприємства.

Для цього звернемося до загальних законів життєздатності живих систем, які були сформульовані Н.Ф. Реймерсом [262]. Автор наголошує, що відносини

середовища з системою якісно неоднорідні і можуть поділятися на три основних типи: сприятливі, несприятливі, індиферентні. Цей поділ факторів впливу на життєздатність підприємства за трьома типами відповідно до їхньої спрямованості, актуальний як для екзогенних, так й для ендогенних чинників.

Усі чинники зовнішнього середовища перебувають у стані сильного взаємовпливу. Зміна одного з них обов'язково зумовлює зміну інших факторів. Тому їх вивчення і аналіз в підприємстві повинно відбуватися системно з відстеженням не тільки зміни одного фактору, але і відстеження того, як ці зміни позначаються на інших факторах і в цілому на життєздатності підприємства.

Виходячи з конкретної ситуації, кожне підприємство повинно визначити (спрогнозувати) найбільш значущі чи небезпечні з факторів зовнішнього та внутрішнього впливу, і розробити систему заходів щодо їх своєчасного виявлення, послаблення чи попередження. Але завжди існує така група чинників, яку практично неможливо спрогнозувати, і вона може завдати серйозної шкоди життєздатності підприємства. Ці фактори можливо віднести до форс-мажорних.

Перш за все це відноситься до природно-екологічних чинників – масові стихійні лиха і масштабні техногенні катастрофи здатні завдати не тільки значної, але і непоправної шкоди будь-якому підприємству, яке опинилося в зоні ураження, епідемії і т.п. Подібною ж силою володіють політичні фактори, пов'язані з війнами, локальними збройними конфліктами, революціями, громадянськими заворушеннями, терористичними загрозами, криміналізацією суспільства та іншими кризовими явищами на території держав і окремих регіонів.

У якості прикладу, розглянемо вплив спалаху коронавірусу COVID-19 на початку 2020 року на транспортно-логістичну сферу. Спалах епідемії можливо віднести до природних факторів, але потім зі зростанням захворюваності він вплинув спочатку на зміну демографічних факторів, а потім змінилися політико-правові чинники, коли різні країни ввели карантинні обмеження на пересування населення та ведення бізнесу, що в свою чергу позначилось на економічних факторах. Коронавірус приніс колосальні збитки глобальній економіці в цілому і практично усім галузям зокрема. Тобто при системному односпрямованому впливі

різних груп несприятливих факторів виникають форс-мажорні обставини, які негативно впливають на життєздатність підприємств.

Транспортно-логістичний сектор відчув на собі шкоду від епідемії одним з перших. Спочатку постраждали ті логістичні провайдери, в чиєму бізнесі значну частку займає експорт і імпорт в/з Китаю, потім ті, хто працює з країнами ЄС та США. В різних країнах закрили кордони, знизилися обсяги транспортних перевезень, особливо ці обмеження торкнулись авіасполучення та пасажирських перевезень авто- і залізничним транспортом. Ці форс-мажорні фактори негативно вплинули не тільки на життєздатність транспортних підприємств, але й поставили деякі з них на межу виживання.

Найбільш життєздатними виявилися ті транспортно-логістичні підприємства, хто раніше впровадив системи управління ланцюгом поставок (навіть в окремих ланках). Автоматизація дає відчутну ефективність і в стандартних, і в пікових навантаженнях, а найголовніше – надає прозорість і контроль всіх бізнес-процесів, від прийому замовлення до маршруту доставки кінцевому споживачу. Для транспортного підприємства важливо бути не тільки в курсі всіх новин (відслідковувати закриття кордонів, заборони або введення певних умов пересування вантажних автомобілів, заборони ввезення певних товарів), а й оперативно змінювати маршрути перевезень, відстежувати місце розташування і статус транспортування.

Зараз на тлі коронавірусної кризи склади та логістичні центри здебільшого працюють в штатному режимі. При цьому зросло навантаження на складську логістику. У зв'язку з ростом онлайн замовлень частина бізнесу зробила диверсифікацію та зосередилася на електронній комерції, посилила сервіс доставки товарів поштою або кур'єрами. Тобто, більш життєздатними є ті підприємства, які можуть швидко та адекватно реагувати на негативний вплив зовнішнього середовища. Для цього потрібно приділяти увагу формуванню внутрішнього середовища підприємства.

Від стану внутрішнього середовища підприємства та дії внутрішньої групи факторів залежить його здатність перемагати в конкурентній боротьбі, долати кризи, зберігати свою стратегічну стійкість та життєздатність. Ендогенні

фактори здійснюють прямий вплив на результати діяльності підприємства і один на одного, а також зменшують негативний вплив або підсилюють позитивний вплив екзогенних факторів.

Базуючись на дослідженні різних авторів [46, 47, 207, 337, 356, 362, 544] було виділено наступні групи внутрішніх факторів: фінансово-економічні; матеріально-технічні; інвестиційні; виробничо-технологічні; кадрово-інтелектуальні; інноваційно-екологічні; правові; організаційно-управлінські; маркетингові; інформаційні. Але автори практично не враховували фактор часу, що достатньо важливо для підприємства. Тому пропонується ввести до переліку груп ендогенних факторів часові фактори. Фактори, які впливають на процеси формування програм (планів) розвитку підприємства як безпосередньо так і опосередковано, називаються часовими факторами. Через час, за який відбувається формування програм (планів) підприємства, характеризується безпосередня залежність. Необхідні строки виконання програм (планів) показує опосередкована залежність, яка є фактором визначення розмірів майбутніх планових результатів за заходами. Приклад основних груп ендогенних факторів наведено в таблиці 3.2.

Таким чином, виходячи з системи виділених екзогенних факторів, сформуємо математичний вираз впливу факторів зовнішнього середовища у динаміці:

$$F(t) = \{f_1(t), f_2(t), f_3(t), \dots, f_n(t)\} \quad (3.1)$$

де F - загальна множина впливу факторів зовнішнього середовища на життєздатність підприємства;

$f_1; f_2; f_3; f_n$ - підмножина впливу факторів економічних, правових, культурних, природньо-екологічних, політичних, демографічних, соціальних та інших груп;

t - момент часу;

n - кількість груп факторів зовнішнього середовища.

Вплив факторів внутрішнього середовища можливо визначити у динаміці за наступною математичною залежністю:

Таблиця 3.2

Ендогенні фактори, що впливають на життєздатність підприємства

Група факторів	Перелік ендогенних факторів
1	2
Фінансово-економічні	структура капіталу, структура і ліквідність активів, забезпеченість власними оборотними засобами, рівень рентабельності, забезпечення прибутковості і підтримка ліквідності, створення інвестиційних можливостей і т.д.
Матеріально-технічні	ступінь диверсифікації поставок сировини, рівень забезпечення ресурсами, ритмічність поставок, якість сировини, рівень обладнання і т.д.
Інвестиційні	капітальне інвестування в оновлення виробничих потужностей, наявність інвестиційних ресурсів, прибутковість інвестиційних проєктів і т.д.
Виробничо-технологічні	використання засобів, предметів праці та робочої сили, основних і оборотних коштів, постачання і ведення складського господарства, наявність високоефективної техніки, структура і стан основних засобів, виготовлення товару, концентрація виробництва, система контролю якості, обслуговування технологічного парку, правила експлуатації транспортних засобів, організації руху, режим роботи фізичних осіб і т.д.
Кадрово-інтелектуальні	мотивація персоналу, структура персоналу, кваліфікація персоналу, рівень оплати праці, соціальні гарантії, рівень компетенції, взаємодія менеджерів і робітників, найм, оцінка результатів праці і стимулювання, навчання і просування кадрів, створення і підтримка відносин між працівниками і т.д.
Інноваційно-екологічні	впровадження нових технологій, рівень інноваційної активності, інноваційні товари на ринку, здійснення природоохоронних заходів, здійснення досліджень і розробок і т.д.
Правові	рівень юридичного забезпечення та експертизи договорів і контактів підприємства, патентна захищеність, податкові правила, митні процедури, паспортний контроль і т.д.
Організаційно-управлінські	організаційна структура управління, побудова системи цілей та стратегії розвитку, процедури, розподіл прав і відповідальності, правила, норми, якість планування та прийняття рішень, комунікаційні процеси, ієрархія підпорядкування і т.д.
Маркетингові	орієнтація на маркетингову концепцію, обґрунтованість товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик (стратегій), управління якістю продукції, підтримка репутації та іміджу, вибір ринків збуту і систем розподілу і т.д.
Інформаційні	рівень інформаційного забезпечення та захисту інформації; рівень обміном інформації, аналіз інформації та інше
Часові	час формування та строки виконання програм та планів, визначення планових результатів за заходами реформування та розвитку підприємства і т.д.

Джерело: сформовано автором на основі [46, 47, 207, 337, 356, 362, 544]

$$W(t) = \{w1(t), w2(t), w3(t), \dots, wk(t)\} \quad (3.2)$$

де W - загальна множина впливу факторів внутрішнього середовища на життєздатність підприємства;

$w1, w2, w3, wk$ - підмножина впливу факторів фінансово-економічних, правових, матеріально-технічних, інвестиційних, виробничо-технологічних, кадрово-інтелектуальних та інших груп;

k - кількість груп факторів внутрішнього середовища.

Залежність життєздатності підприємства від впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища виглядає наступним чином:

$$V(t) = \{F(t), W(t)\} \quad (3.3)$$

де V - забезпечення життєздатності підприємства за рахунок впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Система факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, що впливають на забезпечення життєздатності підприємства наведені на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Екзогенні та ендогенні фактори, що впливають на забезпечення життєздатності підприємства

Джерело: розроблено автором

Зовнішнє середовище може впливати на підприємство за допомогою екзогенних факторів $a_1, \dots, a_n, a'_1, \dots, a'_n$. Підприємство впливає на середовище за допомогою ендогенних факторів $b_1, \dots, b_n, b'_1, \dots, b'_n$. Але у внутрішньому середовищі підприємства формуються ендогенні фактори, які можуть посилювати чи послаблювати вплив зовнішніх чинників. Внутрішні сили системи $c_1, \dots, c_n, c'_1, \dots, c'_n$ послаблюють чи посилюють несприятливі фактори, що впливають з зовнішнього середовища. Підсилюють або послаблюють позитивні впливи факторів зовнішнього середовища ендогенні фактори $d_1, \dots, d_n, d'_1, \dots, d'_n$. Припустимо, що

a_i – сприятливі фактори зовнішнього середовища, які позитивно впливають на життєздатність підприємства;

a'_i – несприятливі фактори зовнішнього середовища, що негативно впливають на життєздатність підприємства;

b_i – сприятливі фактори підприємства, що позитивно впливають на зовнішнє середовище;

b'_i – несприятливі фактори підприємства, що негативно впливають на зовнішнє середовище;

c_i – сприятливі фактори підприємства, що протидіють негативному впливу екзогенних факторів;

c'_i – несприятливі фактори підприємства, що посилюють негативний вплив екзогенних факторів;

d_i – сприятливі фактори підприємства, що посилюють позитивні впливи екзогенних факторів;

d'_i – несприятливі фактори підприємства, що протидіють позитивним впливам екзогенних факторів;

M – життєздатне управління підприємством.

Представимо результати взаємодії зовнішніх та внутрішніх факторів підприємства, виражених узагальненими формульними алгоритмами.

Якщо в системі

$$\sum_{i=1}^n a'_i > \sum_{i=1}^n (a_i + b_i + b'_i + c_i + c'_i + d_i + d'_i), \quad (3.4)$$

то підприємство руйнується.

Якщо

$$\sum_{i=1}^n a'_i \leq \sum_{i=1}^n (a_i + b_i + b'_i + c_i + c'_i + d_i + d'_i), \quad (3.5)$$

то підприємство виживає.

Якщо в системі

$$\sum_{i=1}^n a'_i > \sum_{i=1}^n (a_i + b_i + b'_i + c_i + c'_i + d_i + d'_i) + M, \quad (3.6)$$

то підприємство виживає;

якщо

$$\sum_{i=1}^n a'_i \leq \sum_{i=1}^n (a_i + b_i + b'_i + c_i + c'_i + d_i + d'_i) + M, \quad (3.7)$$

то підприємство розвивається.

Іншими словами, якщо сукупність факторів зовнішнього середовища, які негативно впливають на підприємство, виявляється сильніше за всіх разом узятих позитивних чинників, то підприємство руйнується. Якщо ж сума позитивних екзогенних та ендогенних факторів середовища більше, то підприємство виживає. Якщо негативні фактори зовнішнього середовища сильніше, ніж всі позитивні чинники, то завдяки управлінню на основі концепції життєздатних систем (M), підприємство прагне до виживання. Якщо ж сукупність позитивних факторів з боку середовища і всередині підприємства більше, то в сукупності з життєздатним управлінням воно розвивається. Позитивні екзогенні фактори допомагають розвитку, а управління M прискорює функціонування, зростання, розвиток і вдосконалення підприємства.

При однаковій спрямованості чинників, їхній вплив на підприємство посилюється, тобто якщо внутрішні фактори розвивають або удосконалюють соціально-економічну систему і зовнішні чинники діють в тому ж напрямку, то, безумовно, підприємство розвивається або вдосконалюється прискореними темпами. Набагато гірше, коли сумуються фактори негативного впливу. Нерідко буває і так, що один або кілька позитивних або негативних факторів породжують цілий ланцюг непередбачених чинників. Якщо це позитивні фактори, система

прискорює розвиток. Але при посиленому впливі негативних чинників їй загрожує руйнування, загибель.

Таким чином, чим повніше інформація про природу, сутність, характер факторів, що впливають на підприємство, тим ефективніше менеджер може використовувати позитивні фактори в процесі функціонування підприємства і ліквідувати або звести до мінімуму дії негативних чинників.

В дослідженні узагальнені основні підходи, щодо визначення факторів, які впливають на забезпечення життєздатності підприємства. Сформована система екзогенних та ендогенних факторів впливу, визначена їх специфіка впливу, можливі рівні та напрямки прояву. Багаторівнева модель системи факторів зовнішнього середовища вимагає об'єднання різних умов та учасників взаємодії на всіх рівнях у рамках єдиної системи з метою визначення ключових факторів та спрямованості їхнього впливу на підприємство. Запропоновані теоретичні основи дозволяють узгоджувати вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ на життєздатність підприємства та створювати їх певну структуру, визначати рівні впливу.

3.2. Формування загального управління взаємодією підприємства з основними партнерами

У сучасних умовах, коли найважливішим завданням є забезпечення стійкого росту підприємств, особливу актуальність здобуває підвищення ефективності діяльності підприємств на основі дослідження всього комплексу його економічних відносин.

Маркетинг партнерських відносин (взаємовідносин) – це практика побудови довгострокових взаємовигідних взаємовідносин з ключовими ринковими партнерами підприємства (споживачами, постачальниками, посередниками) з метою встановлення тривалих привілейованих взаємозв'язків [187]. Для підприємств-виробників необхідно встановити довгострокові довірчі взаємовигідні відносини з найбільш цінними споживачами, постачальниками та іншими суб'єктами взаємодії.

Визначення характеру відносин АТП з основними суб'єктами взаємодії дозволить підвищити дієвість механізму взаємовідносин. При цьому важливо визначити особливості взаємодії цих суб'єктів і підприємств автомобільного транспорту. Під взаємодією пропонується розуміти процес сумісної діяльності, де приймають участь не менше двох учасників, що здійснюють рівноспрямований вплив один на одного. Залежно від стану та ступеня взаємозв'язку здійснюються результати їхньої сумісної діяльності.

Не дивлячись на велику кількість наукових розробок у галузі маркетингу партнерських відносин, в достатній мірі не розглянуті питання, пов'язані з дослідженням системи та моделі взаємодії АТП з партнерами. Сучасні підходи до маркетингу взаємодії формуються в рамках ряду теоретичних концепцій, у числі яких теорії кооперації, прихильності, довіри, інституціоналізації й ін. Теорія управління відносинами включає різні моделі, що охоплюють взаємодію компанії з постачальниками, партнерами, державними інститутами, конкурентами. Модель, запропонована Р. Морганом і Ш. Хантом [265], характеризує нові функції, взаємозв'язки підприємств із навколишнім середовищем і дозволяє представити відносини, що складаються в маркетингу взаємодії, у вигляді чотирьох квадрантів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій по маркетингу партнерських відносин [23, 82, 91, 112, 115, 185, 194, 218, 305, 534, 580] показав, що більшість авторів приділяють увагу виключно взаємовідносинам підприємства зі споживачами, не розглядаючи в достатній мірі інших суб'єктів взаємодії, та ними не врахована специфіка автотранспортного підприємства.

Більша частина літератури по маркетингу відносин являє собою розрізнені набори відомостей про категорії й інструменти управління по окремим суб'єктам взаємодії. Такі підходи не дозволяють правильно й у комплексі сформувати систему взаємодії АТП з партнерами. Відсутність системного підходу до управління маркетингом партнерських відносин не дозволяє АТП повною мірою використовувати наявні в них можливості для організації ефективної взаємодії з партнерами. В даному випадку досліджується модель та система взаємовідносин АТП з різними групами суб'єктів взаємодії. Сфера взаємовідносин підприємства з партнерами є методично найменш розробленою. Це не дозволяє АТП повною

мірою використовувати наявні в них можливості для організації ефективної взаємодії.

В процесі свого функціонування АТП знаходиться в безпосередній взаємодії із суб'єктами внутрішнього середовища (персонал) та середовища безпосереднього оточення (клієнтами, конкурентами, посередниками, та ін.). Для розуміння даного поняття слід відмітити, що суб'єктами безпосереднього оточення називають економічних суб'єктів, з якими підприємство взаємодіє через свої прямі зв'язки. Саме ці суб'єкти складають найближче оточення підприємства і одночасно є його зовнішнім маркетинговим мікросередовищем. Говорячи про взаємодію між суб'єктами у мікросередовищі, слід зазначити, що зі свого боку підприємство може чинити суттєвий вплив на характер та зміст взаємодії. При цьому АТП і безпосереднє оточення зокрема, зазнають різного роду впливу з боку зовнішнього середовища, що у більшості випадків не піддається контролю. Основні суб'єкти, з якими взаємодіє АТП в процесі своєї діяльності наведені на рис. 3.5.

З кожним суб'єктом середовища автотранспортне підприємство взаємодіє по різному, тобто АТП займає різну позицію при безпосередніх відносинах з окремим суб'єктом середовища безпосереднього оточення та має до кожного свої вимоги. Наприклад, споживачам АТП надає автотранспортні послуги, а у випадку відносин з постачальниками, посередниками або контактними аудиторіями – АТП отримує товари та послуги цих суб'єктів.

Стосовно конкурентів АТП займає іншу позицію, залежно від того, чи конкурують вони між собою на ринку автотранспортних послуг. Виходячи з цього, варто виділити основні, загальні для усіх, напрямки дослідження взаємовідносин.

Рівень відносин АТП із суб'єктами безпосереднього оточення характеризує вигоди які кожен суб'єкт взаємодії одержує для себе в результаті спільної діяльності. Кінцевий результат, до якого прагне маркетинг партнерських відносин, – формування унікального активу компанії, називаного маркетинговою діловою мережею, що містить у собі компанію й всі інші зацікавлені в її роботі групи: найманих робітників, споживачів, постачальників, посередників, рекламні агентства, університетських учених, роздрібних торговців і всіх, з ким організація встановила взаємовигідні ділові відносини.

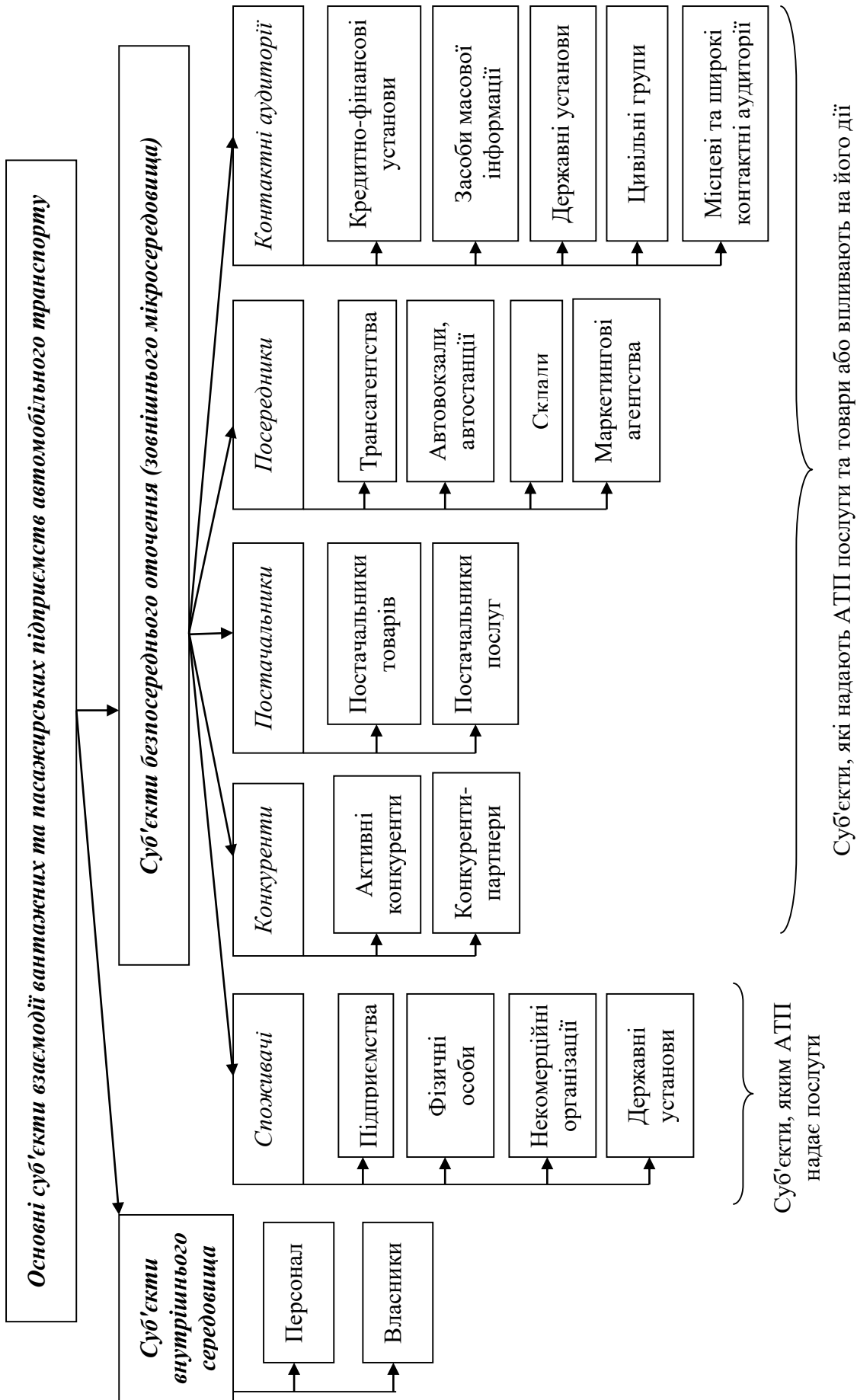


Рис. 3.5. Основні суб'єкти взаємодії підприємств автомобільного транспорту

Джерело: сформовано автором на основі [23, 82, 91, 112, 115, 185, 194, 218, 305, 534, 580]

Таким чином, на ринку конкурують уже не стільки компанії-виробники, скільки ділові системи в цілому. У цьому випадку виграє та компанія, який удалося побудувати найбільш ефективну систему.

Базуючись на моделі партнерських відносин, запропонованих Р. Морганом і Ш. Хантом [265], на рис. 3.6 наведені 10 дискретних форм і типів маркетингу відносин, характерних для автотранспортного підприємства.



Рис. 3.6. Модель партнерських відносин АТП у координатах маркетингу відносин
Джерело: сформовано автором на основі [265]

Ця модель відображає орієнтацію фірми на багатосуб'єктне партнерство (з постачальниками, споживачами, відносне, внутрішнє), причому різноманіття цих партнерських відносин надає додаткову стабільність і чітку бізнес-орієнтацію компанії в ринковому середовищі. Четвертий напрямок представлений споживачами, тому що покупець, як найважливіша ціль бізнесу перебуває наприкінці ланцюжка, після внутрішніх партнерських зв'язків, які повинні регулюватися бізнес-процесами.

Проголошуючи своїм принципом орієнтацію на створення довгострокових взаємовигідних відносин з партнерами, підприємство повинне підпорядкувати цьому всю свою систему управління. Система управління – сукупність двох

взаємодіючих підсистем (керуючої та керованої – об'єкту управління), які утворюють нову систему.

Керуюча підсистема формує керуючі впливи і відповідно є суб'єктом управління, а керована підсистема (об'єкт управління) – підсистема, що випробовує на собі керуючі впливи і виконує управлінські команди. Об'єкт управління – це те, на що спрямовано управлінський вплив.

Виходячи із сутності моделі партнерських відносин (рис. 3.7), об'єктом при управлінні маркетингом взаємовідносин АТП (керованою підсистемою) виступає ланцюжок інтегрованих процесів по формуванню взаємовигідних партнерських відносин з усіма можливими суб'єктами взаємодії.

Суб'єктом управління (керуючою підсистемою) є сукупність підсистем саморозвитку, інформаційно-поведінкової й структурно-функціональної. Цикли управління кожним процесом взаємодії з відповідною групою партнерів створюють структурно-функціональну підсистему. Для управління цими циклами передбачається підсистема загального маркетингу взаємовідносин АТП, що включає цикл по інтегрованому управлінню системою процесів взаємодії.

Система управління маркетингом партнерських відносин АТП представлена на рис. 3.7.

Дана взаємодія впливає на процес маркетингу відносин самого підприємства, що відображено на рисунку у вигляді функціональних і інформаційних зв'язків. Взаємодія між виділеними підсистемами здійснюється на основі прямих і зворотних зв'язків.

Таким чином, за допомогою системного підходу виділені основні групи партнерів, з якими взаємодіє АТП, запропонована загальна система управління маркетингом партнерських відносин АТП з основними суб'єктами взаємодії підприємства. Це дасть змогу оперативно використовувати отриману інформацію, враховувати інтереси партнерів підприємства, встановити довгострокові взаємовигідні відносини з найбільш цінними суб'єктами взаємодії.

Отримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі значною мірою залежить від того, яким чином підприємство вибудовує відносини зі споживачами, постачальниками, посередниками та іншими суб'єктами взаємодії.



Рис. 3.7. Загальна модель системи управління маркетингом партнерських відносин АТП:

Умовні позначення:

→ - функціональні зв'язки; - - - → - інформаційні зв'язки.

Джерело: розроблено автором

Ефективність діяльності підприємства на різних сегментах ринку у більшості залежить від рівня впровадження на підприємстві концепції маркетингу взаємодії (взаємовідносин) з партнерами. Ці суб'єкти взаємодії стають повноправними учасниками ланцюга створення цінності і безпосередньо впливають на маркетингову стратегію всіх підприємств, залучених у взаємодію.

Перехід компаній до нового типу відносин детермінує необхідність розробки моделі управління взаємовідносинами, спрямованої на координацію діяльності всіх взаємодіючих підприємств. Ці зміни визначають необхідність формування нової системи загального управління взаємовідносинами підприємства, яка б пов'язувала весь комплекс взаємовідносин з усіма суб'єктами взаємодії певного підприємства.

Аналізуючи роботи науковців, можна визначити, що не існує єдності думок щодо управління взаємовідносинами підприємства з партнерами, оскільки автори розглядають відносини з різними типами суб'єктів взаємодії. Одна група авторів [270, 278, 303, 560] розглядає взаємовідносини тільки з певним типом партнерів, а інша група авторів – Дж. Іган [140], Ф. Котлер [188], Р. Морган та Ш. Хант [265] та інші [215, 481, 513, 536, 582] – включають до системи відносин різні типи партнерів, як учасників взаємовідносин. Вони розглядають відносини з клієнтами (споживачами), посередниками, постачальниками, персоналом та іншими суб'єктами взаємодії.

У теорії та практиці маркетингу і менеджменту управління взаємовідносинами розроблені різні автоматизовані інструменти управління. Найпоширеніша система управління взаємовідносинами зі споживачами (*CRM* – Customer Relationship Management) вже не є новаторською. Вчені запропонували інші системи маркетингових технологій управління відносинами – *eBRM* (electronic business relationship management), засновану на інтернет-комунікаціях систему управління бізнес-відносинами з клієнтами (*CRM*), партнерами (*PRM* – Partnership Relationship Management), власними співробітниками (*HRM* – Human Resources Management) і акціонерами (*SRM* – Stakeholder Relationship Management). Засоби *eBRM* зв'яжуть канали міжособистісних комунікацій, партнерські канали, бізнес-функції і дані.

HRM-технології забезпечують підтримку та розвиток корпоративної культури, формування відповідного мотиваційного механізму управління персоналом. *SRM*-технології забезпечують цілеспрямовану діяльність по підтримці та розвитку прийняттого для підприємства рівня корпоративного управління, орієнтованого на зріст прибутку, впровадження вартісного мислення.

Вже досить широко вивчені інструменти управління взаємовідносинами компанії з постачальниками (*SRM* – Supplier Relationship Management). На окрему

увагу заслуговує дослідження управління взаємовідносинами з постачальниками з огляду на інтереси кінцевих споживачів (CRM) – управління ланцюгами поставок (SCM – Supply Chain Management) [215, с. 7].

На максимальне узгодження всіх взаємодій учасників ланцюга створення цінності – від постачальників до кінцевих споживачів – спрямоване управління взаємовідносинами компанії. Але зі збільшенням кількості компаній з розвинутою партнерською мережею постає потреба у підвищенні ефективності відносин не тільки з клієнтами та постачальниками, але і в побудові складних систем взаємодії партнерів. Тому в останні десятиліття почали з'являтися спеціальні програми та концепції з управління взаємовідносинами з партнерами – *PRM* (Partner Relationship Management). За ідеєю *PRM* ідентична з *CRM* і може вважатися її еволюційним розвитком, так як одна з основних ідей *CRM* – перехід клієнта у партнери компанії.

Управління взаємовідносинами з партнерами (*PRM*) – це бізнес-стратегія з вибору партнерів і управління взаємовідносинами з ними з метою підвищити їх ефективність і цінність для підприємства. Зокрема, *PRM* в угодах із загальними клієнтами і для забезпечення в підсумку задоволеності кінцевого споживача і партнера включає оптимізацію роботи з партнерами для досягнення ними найкращого результату [270, с. 4].

До теперішнього часу ці системи управління взаємовідносинами вивчалися відокремлено, і в сучасній науковій літературі мало досліджень, в яких би робилися спроби виявити їх точки дотику. Тенденція розглядати сукупність взаємовідносин підприємства з різними групами партнерів намітилася лише останнім часом.

Так, Е. Гуммесон [536, с. 12] запропонував концепцію загального маркетингу взаємовідносин (*TRM* – Total Relationship Marketing), що підкреслює тривалі взаємовідносини співробітництва між виробником і споживачем та одержання довгострокових прибутків з залученням будь-яких ринкових сил. У межах такого підходу в процесі товарообміну беруть участь споживачі, постачальники, дистриб'ютори, фінансово-кредитні організації, виробники, організації інфраструктури ринку, органи державного та недержавного регулювання економіки, які розглядаються як активні учасники ринку, рівні партнери.

Інший автор М. Зінелдін [582] запропонував підхід загального управління взаємовідносинами – *TRM* (Total Relationship Management), який фокусується на комплексі зовнішніх та внутрішніх факторів підприємства, якості та відносинах з різними групами партнерів (клієнтами, постачальниками, дистриб'юторами, співробітниками). Він виділив сім принципів, згідно з якими організація повинна прийняти філософію загального стратегічного управління взаємовідносинами, та запропонував будинок *TRM* підприємства.

Узагальнення результатів виконаних досліджень засвідчило, що серед учених немає єдності думок щодо складу і змісту управління взаємовідносинами з партнерами. Відсутність системного підходу до управління маркетингом партнерських відносин не дозволяє підприємству повною мірою використовувати наявні в них можливості для організації ефективної взаємодії з партнерами.

Основою вирішення завдання щодо удосконалення теоретичних засад системи загального управління взаємовідносинами підприємства з основними групами суб'єктів взаємодії - є розвиток теоретичного підходу до формування системи загального управління відносинами підприємства з партнерами *TRM* (Total Relationship Management) М. Зінелдіна [582, 583]. Загальне управління взаємовідносинами розглядається в якості стратегії і філософії. Цей підхід дозволяє координувати всю діяльність підприємства, включаючи внутрішні і зовнішні відносини мережі, взаємодію та співпрацю, а також всі заходи, пов'язані з пошуком, утриманням, зміцненням і задоволенням клієнтів. Це стратегія, тому що вона наголошує збереження високої якості товарів/послуг, внутрішніх і зовнішніх взаємовідносин, і намагання зберегти клієнтів в довгостроковій перспективі. Фірма спеціалізується на всіх комплексних заходах в рамках організації, включаючи внутрішні і зовнішні відносини з працівниками та іншими зацікавленими сторонами. Це філософія, тому що використовується для зв'язку ідеї, що головна мета управління є постійне поліпшення загальної якості (*TQM*), з плануванням і формуванням відповідних близьких і гнучких довгострокових відносини зі сторонами, які вносять вклад в успіх і довгострокове зростання організації. Ось чому такий підхід можна назвати загальним стратегічним управлінням взаємовідносинами і філософією.

Основна мета підходу щодо загального управління відносинами є виробляти і постачати продукцію та послуги з адекватним рівнем функціональної і технічної якості, адекватною ціною, швидким терміном поставки, зручними каналами розподілу і, звичайно, дозволяти організаціям реалізувати зростання цільових короткострокових і довгострокових прибутків, а також забезпечити цим організаціям справедливу конкурентну боротьбу.

Автор [582, 583] підкреслив, що організація повинна будувати свій будинок TRM і прийняти філософію загального стратегічного управління взаємовідносинами, що підкреслює такі принципи і види діяльності (модель 7С): С1 – створення та управління факторами зовнішнього середовища (макро-аналіз), що дозволяє прогнозувати майбутнє ринку; С2 – створення та управління системою маркетингового аудиту, який включає ринок і конкуренцію (конкурентний аналіз) з метою виявлення проблем та можливостей; С3 – створення та управління внутрішнім маркетингом, внутрішні відносини з персоналом безпосередньо впливають на якість роботи організації; С4 – створення та управління відносинами з дистриб'юторами (посередниками); С5 – створення та управління відносинами з постачальниками та субпідрядниками; С6 – створення та управління відносинами із зовнішніми зацікавленими сторонами (банкіри, держава та інші); С7 – створення та управління відносинами з клієнтами, що знаходяться у центрі діяльності підприємства.

Запропонований М. Зінелдіном [582] будинок *TRM* (загального управління взаємовідносинами) використовує описані основні компоненти, принципи і поняття, пов'язані з загальним управлінням відносинами та представляє цілісний погляд на управління. Будинок *TRM* представляє наступну структуру:

- фундамент будинку складається з найбільш важливих факторів, що впливають на діяльність організації, тобто факторів макросередовища (С1);
- дах, парасолька чи надбудова дає систематичний конкурентний аналіз для виявлення стратегічних питань, проблем та можливостей підприємства (С2);
- права стіна будинку показує відносини організації з постачальниками та субпідрядниками, а також відносини з суб'єктами джерел натхнення – зацікавленими сторонами (С5, С6);

- ліва стіна будинку показує внутрішні відносини з персоналом і функції (наприклад, виробництво, маркетинг, логістика тощо), а також відносини з суб'єктами каналів розподілу (С3, С4);

- серце будинку включає в себе відносини між організацією і клієнтом (С7).

Організація повинна будувати свій будинок *TRM* і прийняти філософію загального стратегічного управління взаємовідносинами.

Посилаючись на попередні дослідження даний підхід не зовсім точно відображає сучасний стан взаємовідносин. Отже, цей підхід потребує удосконалення, тому що автор не враховує взаємодію зі всіма групами партнерів, що напряду чи опосередковано впливають на діяльність підприємства.

У літературі [265, 481] виокремлюють наступні групи партнерів (суб'єктів взаємовідносин) підприємства: споживачі (юридичні та фізичні особи); посередники (маркетингові, з реалізації товарів чи послуг); постачальники (товарів та послуг); контактні аудиторії (кредитно-фінансові, державні установи, цивільні групи, місцеві аудиторії, ЗМІ та інші); внутрішні партнери (персонал, власники, підрозділи). Крім того потрібно врахувати ще відносини з конкурентами підприємства, тому що вони в певній мірі впливають на формування інших типів взаємовідносин. Існуючі та потенційні конкуренти також є пріоритетним напрямком маркетингових взаємодій підприємства, оскільки своїми діями можуть вплинути на вибір каналів руху товару, споживчих аудиторій і рівень ринкової влади фірми-виробника. Наведені групи партнерів приймають значну участь в формуванні партнерських відносин підприємства, тому постає потреба об'єднати їх, застосувавши як частину будинку *TRM*.

Крім того, М. Зінедін в роботах [582, 584, 583] підкреслює, що парадигма загального управління взаємовідносинами (*TRM*) розроблена як нова теорія, методологія та система інструментів якості. Вона загальна, тому що враховує і координує всі види діяльності, у тому числі внутрішні і зовнішні відносини, мережі, взаємодію і співробітництво з партнерами на основі впровадження загальної концепції якості (*TQM*). Однак, автор не відобразив в запропонованому будинку *TRM* провідну роль якості в формуванні взаємовідносин з різними групами партнерів підприємства.

Виробництво якісного продукту (надання якісної послуги) вимагає співробітництво та координацію у всьому ланцюжку формування цінності підприємства, щоб доставити цінність до кінцевого споживача. Загальне управління якістю підкреслює безперервне поліпшення якості процесу, який ставить в основу досягнення задоволеності клієнтів. Якість відносин розглядається як результат вимірювання позитивного ставлення. Якість в літературі [94, 533, 563, 582, 583] зазвичай розділяється на технічну і функціональну. Структура якості відносин і задоволеності партнерів набагато складніша, ніж просто поділ якості на технічну і функціональну. М. Зінелдін [582, 583] розширив існуючі моделі якості в рамках п'яти критеріїв якості (модель 5Q's):

Q1 – якість об'єкта – технічна якість, вимірює якість товару чи послуги (якість матеріалів, якість наданих послуг та ін.).

Q2 – якість процесу – функціональна якість, вимірює як підприємство веде свої основні процеси, пов'язані з партнерами (персонал виробника доставляє товар чи послугу кінцевому споживачеві).

Q3 – якість інфраструктури – вимірює основні ресурси, які необхідні для виконання послуг: якість внутрішніх компетенцій та навичок, досвіду і ноу-хау, технології, мотивації, фінансових, технічних та людських ресурсів, та як ці інструменти співпрацюють і скоординовані.

Q4 – якість взаємодії і спілкування – вимірює якість обміну інформацією (серед співробітників, між співробітниками і керівниками і т.д.).

Q5 – якість атмосфери (якість культури, загальний інтерес, загальна мета, участь персоналу у прийнятті рішень, обов'язки, довіра, зобов'язання, влада, структура організації і т.д.). Ставлення і процес взаємодії між сторонами, залежить від якості атмосфери в конкретному середовищі, де вони взаємодіють і працюють. Ця якість дуже важлива, тому що відсутність дружньої атмосфери може бути ознакою поганої якості компанії, а також зменшення лояльності партнерів.

Модель 5Q's є більш повною і включає основні і багатовимірні атрибути, які відсутні в інших моделях, це атрибути інфраструктури, атмосфери і взаємодії між підприємством та його партнером.

Процес взаємодії між постачальником і одержувачем товару чи послуги залежить від атмосфери в середовищі, де вони співпрацюють. У свою чергу, атмосфера залежить від характеристик обох партнерів і характеру взаємодії. Атмосфера може вплинути на сприйняття якості обслуговування партнером.

Таким чином, якість є базою формування взаємовідносин підприємства з його партнерами, тому потрібно включити критерії якості відносин до будинку *TRM*.

З урахуванням змінених складових системи загального управління відносинами підприємства, будинок *TRM* буде мати наступний вигляд (рис. 3.8).

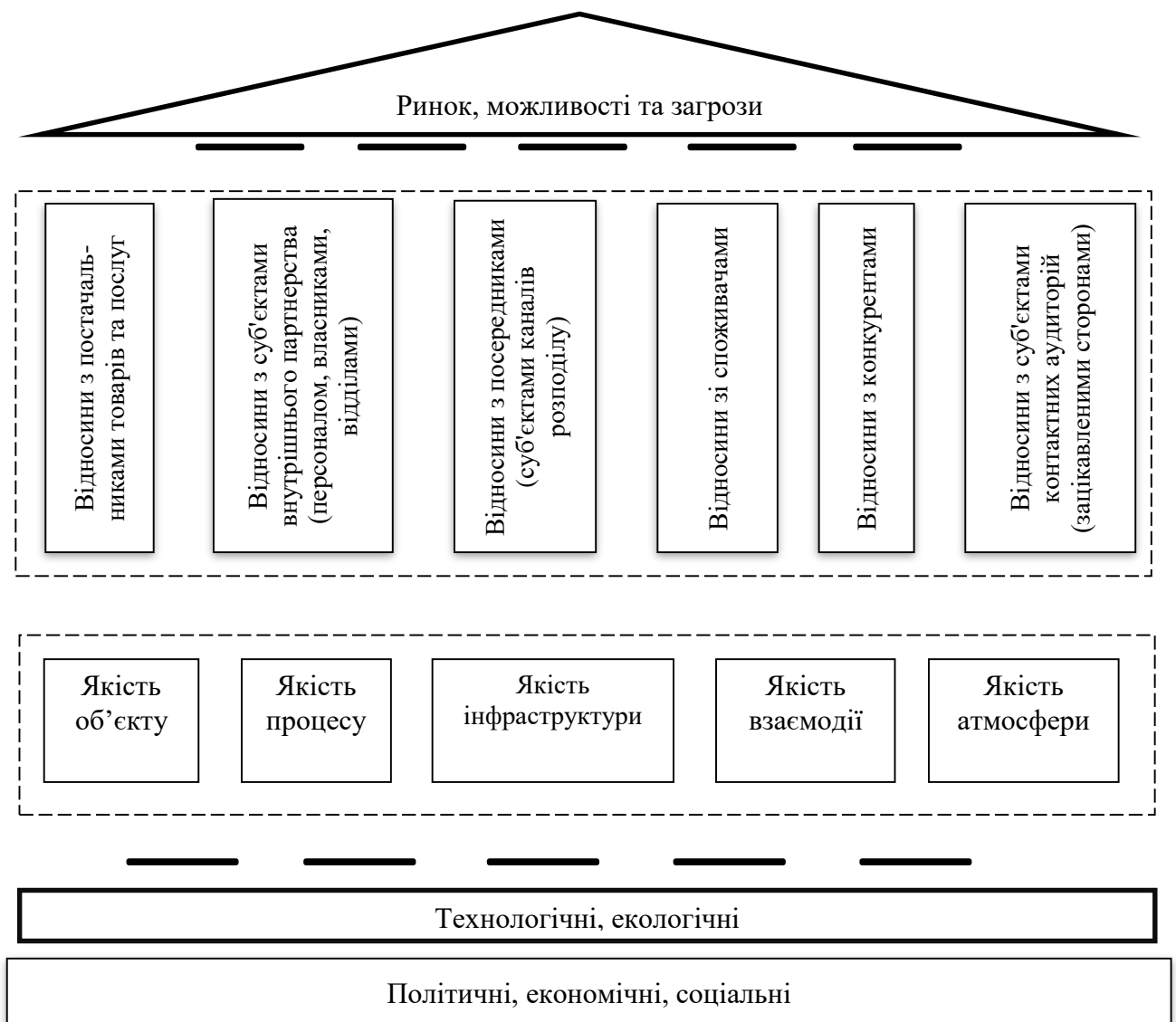


Рис. 3.8. Складові будинку системи загального управління взаємовідносинами підприємства (*TRM*)

Джерело: сформовано автором на основі [582, 584, 583]

Як і в будь-якому будинку, моделі і плани повинні бути спочатку сформовані, зазвичай зі сторонньою допомогою (сил зовнішнього оточення). Будівництво взаємовідносин (будинку *TRM*), як правило, починається з виявлення можливостей, загроз (конкурентний аналіз), входів (постачальників та інших суб'єктів взаємодії), ключових стратегічних питань і виходів (внутрішніх функцій і каналів розподілу), і вони є наріжними каменями, на яких будується майбутні взаємовідносини підприємства.

Фундамент будинку дає систематичний аналіз факторів зовнішнього макросередовища, щоб визначити стратегічні питання, проблеми і можливості.

Дах чи надконструкція будинку складається з маркетингового аналізу найбільш важливих факторів, які впливають на діяльність організації, тобто ринок і конкуренцію, з метою виявлення ключових питань, загроз і можливостей. Систематичний аудит та дослідження ринку дозволить підвищити стратегічне бізнес-планування в результаті раннього виявлення та оцінки майбутніх ринкових тенденцій і можливостей (конкурентного аналізу).

Стіни будинку мають два рівня чи поверхи. Перший поверх складається з основних критеріїв якості відносин, які може забезпечити підприємство для кожного партнера. Тобто, спочатку підприємство повинно забезпечити якість товарів чи послуг, процесу їх надання, інфраструктури, атмосфери і взаємодії. Якщо один з перелічених критеріїв не задовольняє вимогам партнерів, то це впливає на загальний рівень задоволеності відносинами, та може перешкодити повторному зверненню до підприємства. Так само персонал підприємства, який приймає участь у взаємовідносинах, отримує велику особисту та професійну задоволеність від своєї роботи, коли вони можуть запропонувати якісну допомогу певному партнеру і можуть відчувати цінність своєї роботи.

Другий поверх будинку формують безпосередньо взаємовідносини з кожною групою суб'єктів взаємодії. Три ліві стіни будинку дозволяють сформувані відносини, які дозволяють приймати найбільш важливі рішення у виробництві продукції, тобто відносини з постачальниками ресурсів, внутрішні відносини і функції (наприклад, виробництво, дизайн, маркетинг, логістика тощо), а також відносини з каналами розподілу (посередниками).

Серце будинку включає в себе відносини між організацією та споживачами, там, де потреби і вимоги клієнтів стають реальністю.

Дві праві стіни будинку показують діяльність і відносини організації з конкурентами, які можуть або активно протидіяти підприємству або співпрацювати з ним, та іншими контактними аудиторіями, що сприяють діяльності, є джерелами натхнення, чи, навпаки, заважають роботі підприємства.

Для досягнення ефективного управління взаємовідносинами фірми з бізнес-партнерами головною умовою є баланс цілей, який передбачає, що цілі окремих суб'єктів відносин не домінують над загальними цілями. Воно повинно базуватися на спільній системі цінностей і цілей для усіх учасників взаємодії. Ключовим фактором, який забезпечує міцність та довгостроковість взаємовідносин і дає компаніям стійкі позиції на ринках в умовах жорсткої конкуренції, є саме спільні цілі. Однією зі складових стратегічного менеджменту і маркетингу підприємства є реалізація механізму координації процесів управління взаємовідносинами.

Управління взаємовідносинами підприємства з діловими партнерами передбачає: здатність центральної організації узгоджувати бізнес-процеси та цілі партнерів; загальну стратегію формування взаємовідносин з бізнес-партнерами; адекватну організаційну структуру центрального підприємства; визначення способу отримання і розподілу інформації серед учасників мережі за допомогою єдиної інформаційної системи; наявність системи моніторингу результатів; процес регулювання взаємодій компаній-партнерів.

Життєздатні засоби підтримання та розвитку довгострокових ділових відносин забезпечує система *TRM*. Для забезпечення довірчих довгострокових відносин повинні бути використані її інструменти. Вона зосереджена на сукупності внутрішніх і зовнішніх функцій, відносин і процесів. *TRM* підкреслює підтримку високої якості продукції/послуг і процесів, та намагається утримати клієнтів в довгостроковій перспективі шляхом безперервного вдосконалення відносин.

Визначивши структуру системи загального управління взаємовідносинами підприємства, необхідно сформувати систему управління маркетингом відносин підприємства з його основними партнерами. Проголошуючи своїм принципом

орієнтацію на маркетинг взаємодії й створення довгострокових взаємовигідних відносин з партнерами, підприємство повинне підпорядкувати цьому всю свою систему управління.

Більша частина літератури по управлінню маркетингом і маркетингом взаємовідносин (взаємодії) [23, 103, 116, 189, 214, 260, 296, 375, 480] являє собою розрізнені набори відомостей про категорії та інструменти управління, викладені за предметно-функціональним принципом: товар, конкуренти, поведінка споживача, дослідження ринку, сегментація, канали розподілу і т.п. Такі підходи не дозволяють правильно й у комплексі оцінити ситуацію, діяльність на ринку й відносини з всіма суб'єктами взаємодії підприємства.

З точки зору системного підходу процес взаємовідносин підприємства зі споживачем у вигляді системи взаємодії об'єктів маркетингової діяльності детально розглянув В.Г. Шинкаренко [482]. Автор зазначає наявність двох об'єктів маркетингової діяльності, які взаємодіють з приводу процесу узгодження попиту та пропозиції послуги через систему зворотного зв'язку. Підхід передбачає взаємодію двох відкритих систем управління підприємства та клієнта.

За допомогою такого ж принципу можливо представити загальну систему формування взаємовідносин підприємства з різними типами партнерів (рис. 3.9). Оскільки в роботі визначені й інші партнери то доцільно представити не тільки взаємовідносини зі споживачем, коли підприємство надає товари та послуги, але й з іншими партнерами, від яких підприємство отримує певні товари та послуги.

На рисунку зображено узагальнений процес взаємовідносин підприємства з певним партнером, де наведені точки дотику об'єктів маркетингової діяльності кожного з них, що розгорнуті у просторі та часу.

Так, точки дотику 1 та 2 – це процеси узгодження попиту та пропозиції на товари чи послуги, коректування їх через систему зворотного зв'язку. На стадії надання товарів чи послуг (точки дотику 3 та 4) демонструється якість товарів і обслуговування та задовольняються вимоги за обсягом, ціні та якості.

При взаємодії підприємства зі споживачами активні точки дотику 1 та 3, тому що підприємство продає товари чи послуги клієнту.

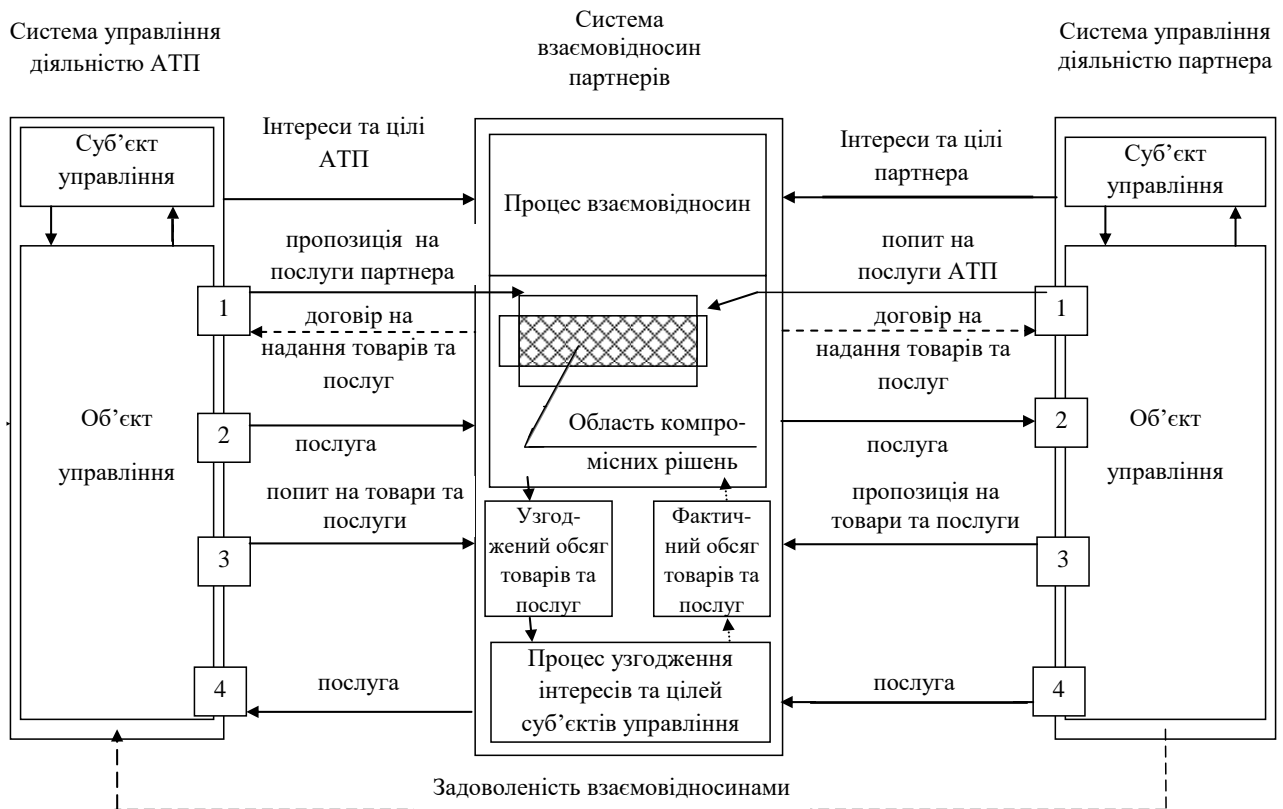


Рис.3.9. Загальна система взаємодії підприємства з партнером

Джерело: розроблено автором

При відносинах з іншими групами партнерів (постачальниками, посередниками і т.д.) активізуються точки дотику 2 та 4, тому що підприємство отримує відповідні послуги чи товари. Таким чином, потрібно більш детально розглянути систему управління маркетингом взаємодії підприємства з його основними партнерами.

Відповідно до поставлених цілей і задач в галузі управління взаємовідносинами підприємства з партнерами з точки зору системного підходу, керуюча підсистема (суб'єкт управління) повинна здійснювати вплив на об'єкт управління – процес взаємовідносин з партнерами і забезпечувати його цілями та ресурсами. Керуюча підсистема повинна, з однієї сторони, забезпечувати внутрішню інтеграцію складових підсистем, а з іншого боку, забезпечувати адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Для цього, насамперед, необхідно розробити такі моделі управління маркетингом взаємодії підприємства, які дозволять розвивати підприємство відповідно до його можливостей і потреб.

При формуванні моделі управління маркетингом взаємодії підприємства з партнерами на основі концепції життєздатних систем, доцільно виходити з основних бізнес-процесів підприємства, тобто використовувати процесний менеджмент. Дослідження моделей організаційних структур, заснованих на процесах, показують, що для них стаціонарним станом є повна стійкість управління, заснована на активній адаптації до умов зовнішнього середовища. Процесна система менеджменту прагне до цього стану з будь-яких своїх вихідних станів.

В умовах динамічності зовнішнього середовища особливу увагу необхідно приділяти побудові життєздатної системи управління маркетингом взаємодії підприємства, що самоорганізується.

Велику перспективу має подальший розвиток і використання кібернетичної моделі фірми Стаффорда Біра (*VSM – viable system model*), описану ним у книзі «Мозок фірми» [38]. Приклад моделі життєздатної системи наведено в першому розділі роботи на рис. 1.5 та 1.6.

Модель життєздатної системи складається з трьох груп елементів: операційних елементів, метасистем і середовища.

На рис. 3.10 можна бачити, що великий операційний елемент також має структуру, схожу на вихідну і представлену декількома меншими операційними елементами. Очевидно, що вкладені операційні модулі (операції) нагадують за своєю структурою головну операцію, в яку вони включені. Це ілюструє принцип рекурсії, який є однією з ключових концепцій *VSM*. Він застосовується на всіх рівнях *VSM*, де операції складаються з більш дрібних життєздатних систем і включені у велику життєздатну систему. *VSM* передбачає організацію низки операційних модулів і метасистем, об'єднаних для спільної роботи як інтегрованого, гармонійного цілого.

До того ж до підсистем, які складають перший рівень рекурсії, у моделі подано зовнішнє середовище. Його наявність показує (демонструє) у моделі зону дії системи, без якої не можна врахувати базу взаємодій всередині організації.

Використання функціонального підходу є однією з причин, що зумовлюють складність застосування концепції життєздатних систем на реальних підприємствах, оскільки організаційна структура може на різних підприємствах

розрізнятися як по розподілу функцій між підрозділами, так і за складом підрозділів. Деякі дослідники вже використовували процесний підхід для побудови моделі життєздатної системи для певних напрямів діяльності різних організацій [97, 108, 377].

Для адаптивного управління маркетингом взаємодії підприємства пропонується використовувати процесний підхід, який являє собою погляд на підприємство як на пов'язані бізнес-процеси, які згруповані за основними групами партнерів підприємства. Пропонується систему 1 представити не як функціональні підрозділи підприємства, а як базові процеси взаємодії в певних групах партнерів

В роботі запропоновано виділяти шість підсистем, що відповідають за управління процесами взаємовідносин підприємства з внутрішніми партнерами (персоналом), споживачами, конкурентами, постачальниками, посередниками та контактними аудиторіями. У свою чергу, бізнес-процеси управління та розвитку представлені в метасистемі моделі (системи 2 – 5), тому у запропонованій на рис. 3.10 системі управління маркетингом взаємодії на підприємстві представлені всі процеси взаємовідносин з партнерами.

Життєздатна система управління маркетингом взаємодії на підприємстві містить такі елементи: зовнішнє середовище, систему управління підприємством, що складається з метасистеми управління – суб'єкта управління і операційного елемента – об'єкта управління. Метасистема містить два рівня управління: стратегічний і тактичний (системи 2-5).

Об'єкт управління реалізує бізнес-процеси, що забезпечують виконання основної мети функціонування підприємства. Система 1 представлена у вигляді шести груп процесів взаємовідносин підприємства з партнерами: споживачами, постачальниками, посередниками, персоналом, конкурентами, суб'єктами контактних аудиторій (державні органи, ЗМІ, фінансові установи, місцева громада та інші). По кожному процесу наведені вхідні та вихідні параметри, відповідно ресурси та результати функціонування кожного бізнес-процесу. На рівні системи 1 керівники бізнес-процесів здійснюють керівництво по своїх напрямках діяльності.



Рис. 3.10. Модель системи управління маркетингом взаємодії підприємства
Джерело: розроблено автором

Взаємодія та взаємозв'язок між підсистемами проходить через осіб, що приймають рішення, причому одні і ті ж керівники беруть участь відразу в декількох рівнях управління.

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. Алгедонічні сигнали є сигналами, що згенеровані для оповіщення керівних модулів про необхідність втручання в діяльність системи, які піднімаються через рівні рекурсії, коли фактичне виконання не вдалося або перевищує можливості системи. Перехід від функціонального підходу до управління, використовуваного в концепції життєздатних систем, до більш прогресивного процесного підходу, дозволить підвищити універсальність розроблюваної концепції.

Таким чином, були розглянуті основні підходи щодо управління взаємовідносинами підприємства з партнерами. Запропонована удосконалена система загального управління взаємовідносинами підприємства, яка фокусується на сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів та функцій всередині чи за межами будь-якого підприємства, якості і відносин. Вона представлена у вигляді будинку *TRM* до складу якого увійшли взаємовідносини з партнерами підприємства та основні критерії якості відносин. Розгляд та координація відносин підприємства з кожною групою партнерів, як єдиної системи, дозволить отримати синергетичний ефект від взаємовідносин.

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

3.3. Ієрархічна технологія побудови структури взаємодії підприємства з партнерами на основі самоорганізації

У сучасній ситуації на ринку ефективність діяльності підприємства багато в чому залежить від взаємодії з партнерами у різних сегментах. При цьому інтенсивність взаємодії між різними суб'єктами ринку значно зростає. Міжфірмова взаємодія стає невід'ємною складовою економіки сучасних підприємств: зростає кількість взаємозв'язків як між підрозділами підприємства, так і між самостійними підприємствами, і все більше число фірм успішно використовують переваги, отримані від взаємного співробітництва.

У зв'язку з цим на зміну багаторівневих ієрархічних структур управління великими компаніями приходять міжфірмовий принцип організації, що припускає заміну ієрархічних структур групами незалежних підприємств, пов'язаних між собою соціальними та ринковими механізмами. Міжфірмові мережі як спосіб регулювання взаємозалежності між компаніями долають недоліки ринкового та адміністративного механізмів, забезпечуючи погоджене прийняття рішень і співпрацю при збереженні децентралізованої системи управління.

На сьогоднішній день в економічній літературі розглядаються тільки окремі форми мережевої взаємодії. В Україні інтеграційні процеси знаходяться в початковому стані.

У даний час стає найбільш актуальним питання про розгляд підприємства як елемента складної системи взаємодії між такими ж учасниками ринку, а також формування структури даної системи. У ході своєї діяльності підприємство вступає у відносини різного характеру (фінансові, трудові, виробничі, правові) з іншими господарюючими суб'єктами. У результаті чого формується мережа взаємовідносин всередині системи.

Міжфірмова мережа може бути описана з позицій синергетики, тобто як складноорганізована еволюціонуюча система. Суб'єкти ринку прагнуть до співпраці з іншими учасниками мережі для досягнення спільних цілей. Структура організації мережевого типу залежить від її структурних елементів - їх кількості, мінливості та активності, що припускає безліч окремих незалежних учасників ринку, які легко

адаптуються і взаємодіють між собою шляхом субординації взаємовідносин між собою в одну інтегровану структуру за допомогою ринкових механізмів.

Ключова особливість мереж підприємств полягає в тому, що у них формуються зв'язки між суб'єктами, які юридично автономні, але залежать один від одного. Об'єднання в мережу дає підприємствам можливість повною мірою використовувати синергетичні ефекти, засновані на явищі самоорганізації [501].

Оскільки роль самоорганізації і саморегулювання у мережі вище, ніж роль цілеспрямованого жорсткого планування, то слід говорити про зміну структури, сутності, функцій і процесів управління міжфірмовими відносинами.

Практична можливість вирішення цих завдань в умовах сучасної організації діяльності міжфірмової мережі пов'язана з пошуком способу побудови раціональних міжорганізаційних договірних взаємодій.

У роботах всіх дослідницьких шкіл мереж [140, 211, 249, 318, 385, 512, 518, 573, 576, 581] існує консенсус з приводу того, що міжфірмова мережева взаємодія – це кооперація господарюючих суб'єктів, тобто ситуація, коли економічні агенти об'єднують матеріальні та нематеріальні ресурси для спільного здійснення будь-яких видів діяльності, залишаючись при цьому автономними і працюючи на основі укладеного між ними контракту.

У мережевому підході ключову роль відіграє поняття кооперація, що являє собою скоординовані дії учасників мережі, які дозволяють ідентифікувати спільні проблеми, об'єднати зусилля щодо їх вирішення для досягнення результатів, що перевершують ті, які компанії могли б досягти, діючи на ринку самостійно.

Не дивлячись на те, що багато вчених займалися дослідженням міжорганізаційних мереж [140, 144, 210, 211, 249, 302, 318, 385, 392, 475, 512, 518, 573, 576, 581], серед них немає єдності думок щодо формування структури взаємовідносин підприємств у мережі, а також механізму координації взаємодії господарюючих суб'єктів.

Так, наприкінці 1940-х – початку 1950-х рр. в роботах А. Бейвласа і Х. Левітта [475] було запропоновано розуміти під мережею сукупність позицій, зв'язки між якими є потоки ресурсів. При такому підході модель відносин між позиціями, які отримана в ході експериментів, виступає як основа структури або тип структури.

Деякі автори в якості міжфірмових мереж розглядали ланцюжок поставок, на основі чого отримало розвиток поняття «мережа поставок». Перехід до використання даного терміну став визнанням того факту, що в реальному ланцюжку поставок, як правило, кожен блок представлений не одним, а кількома (іноді багатьма) економічними агентами. Х. Корстен [475] розглянув ланцюжок поставок від видобутку сировини до кінцевого споживача. Управління ланцюжком поставок зосереджено насамперед на регулюванні потоків матеріалів та інформації між компаніями.

Дж. Ф. Шапіро [573] розглядає аналогічний принцип побудови ланцюжка поставок, але на відміну від Х. Корстена його ланцюжок передбачає безліч учасників на кожній стадії.

С. Чопра і П. Мейндл [518] пропонують принцип відносин «багато до багатьох» у мережі системи поставок. Автори відзначають наявність прямих відносин між партнерами, віддаленими один від одного в ланцюжку на кілька кроків. Первинна мета системи поставок, згідно С. Чопра і П. Мейндл, полягає у тому, щоб задовольнити потреби клієнта в процесі створення прибутку для себе.

Дані моделі вдосконалили автори С.П. Куц, А.А. Афанасьєв [211], які використовуючи підхід до класифікації рівнів управління маркетинговими взаємовідносинами фірми і міжфірмовою мережею, запропонований К. Меллером і А. Халініном, формалізували рівні управління взаємовідносинами центральної фірми у вигляді схеми. Вони виділяють чотири рівня управління маркетинговими взаємовідносинами фірми на промисловому ринку: індивідуальні відносини з постачальниками і покупцями, портфель відносин, центральна мережа, галузева мережа. Цей підхід дає можливість всебічно вивчити відносини і міжфірмові мережі з погляду управлінських рішень.

Однак ці запропоновані моделі взаємовідносин обмежені тільки суб'єктами, що входять в ланцюжок формування цінності, а також припускають тільки послідовну взаємодію і не структурують систему відносин між підприємствами мережі.

Розширила склад суб'єктів взаємодії підприємства Є.В. Ісаєва [144], автор запропонувала розглядати три рівні відносин підприємства: 1-й рівень – це

внутрішньо- і міжфірмові відносини співробітників суб'єктів; 2-й рівень – відносини із суб'єктами ринку, які мають безпосереднє відношення до бізнесу малого підприємства; 3-й рівень – відносини із суб'єктами ринку, з якими підприємство не здійснює безпосередню взаємодію, але з якими малий бізнес може взаємодіяти в майбутньому. На цій основі була розроблена трирівнева модель взаємовідносин підприємств малого бізнесу, що базується на принципі синхронізації міжсуб'єктних (внутрішнє середовище) і міжмережових (зовнішнє середовище) взаємодій.

Дана модель системи взаємовідносин підприємства розглядає велику кількість зовнішніх і внутрішніх суб'єктів взаємодії підприємства, що дозволяє більш повно представити міжфірмові мережі підприємств, однак вона узагальнена, і на ній не представлена структура взаємовідносин та координації суб'єктів у мережі.

Вкрай важливим для розуміння сучасних міжорганізаційних взаємодій є введене в економіці галузевих ринків поняття квазіінтеграція. Цілий ряд сучасних організаційних форм допускає встановлення контролю однієї компанії над поведінкою іншої юридично незалежної фірми, тобто служить основою для витіснення механізму ринкового розподілу ресурсів ринковою владою активної фірми. Саме в таких випадках, коли має місце контроль над управлінням активів юридично незалежних компаній за відсутності контролю над власністю, можна говорити про наявність феномена, що одержав назву квазіінтеграція. Під квазіінтеграція розуміють об'єднання економічних суб'єктів, яка передбачає розвиток стійких довгострокових зв'язків між ними за відсутності юридично оформленого трансферу прав власності [581].

Модель міжфірмової мережі на основі квазіінтеграції представлена в роботі [475]. Характерною ознакою квазіінтегрованих структур є тривалість відносин, достатня для створення якоїсь «внутрішньої» для групи системи норм і правил, які дозволяють в більшості випадків не звертатися до «зовнішньої» третьої сторони для врегулювання конфліктів. При цьому формуються певні норми-«обмежувачі», що змушують кожного з партнерів рахуватися з інтересами інших учасників і тим самим сприяти стабільності структури.

Діяльність підприємства на засадах мережевих структур передбачає пошук постійного компромісу між авторитарним управлінням і демократичними відносинами. Для розкриття потенціалу самоорганізації, підтримки її позитивних тенденцій і стримування негативних структура повинна давати можливість регулювання співвідношення «централізм-автономія», що є якісною зміною у відповідь на виклики часу.

Створення ефективних механізмів управління мережевими структурами є однією з найбільш актуальних завдань, що стоять перед сучасними теоретиками і практиками маркетингу взаємодії. Відсутність єдності думок дослідників з приводу формування деієрархічної структури відносин підприємства з партнерами в мережі, яка прагне до самоорганізації, дозволяє сформулювати завдання з побудови такої моделі відносин.

Метою дослідження є формування моделі деієрархічної структури відносин підприємства з партнерами в мережі, яка функціонує на основі самоорганізації і враховує різні рівні взаємодії підприємства.

Для вирішення даної задачі пропонується використовувати підхід, запропонований С. Біром [512] в 1994 році, що отримав назву Команда Синтегриті (Team Syntegrity), він використовується для структурування співпраці членів команди на принципах самоорганізації.

Термін «синтегриті» це штучне слово, отримане з синергетичного тенсегриті – принципу побудови конструкцій, заснований на використанні взаємодії цільних елементів, що працюють на стиснення, з працюючими на розтяг складовими елементами для того, щоб кожен елемент діяв з максимальною ефективністю та економічністю. Цей принцип взятий з архітектоники, використовуваний архітектором Р.Б. Фуллером [576] для геодезичних куполів, який виявив, що рівносторонній трикутник є найбільш ефективною і надійною структурою, яка може бути використана для будівництва. Він представив практичні докази цьому, зведенням структури купола (геодезичний купол), що складається з рівносторонніх трикутників. Геодезичні куполи вийшли не тільки в багато разів більші, ніж куполи звичайної конструкції, але були також більш ефективні та надійні.

Революційна ідея С. Біра [512] була у тому, щоб використовувати ту ж структуру для підвищення ефективності та надійності комунікацій між людьми. При побудові структури комунікацій в команді, модель Синтегриті у своїй основі має рівносторонній трикутник, і залежно від кількості людей і тем для обговорення будується фігура взаємодії людей в команді. Як приклад, автор навів фігуру ікосаедра (рис. 3.11), де теми для обговорення (аспекти загальної теми) помістив на дванадцяти вершинах, а людей, що беруть участь в обговоренні, – на його тридцяти ребрах.



Рис. 3.11. Модель команди Синтегриті на основі ікосаедра [576]

У команді з 30 чоловік обирають тему і спільними зусиллями формулюють її у вигляді чітко поставленого питання. Кожен учасник у загальному обговоренні висловлює аспекти поставленого питання. Потім ці аспекти обговорюються усіма разом. У кінцевому рахунку, затверджується 12 тем (аспектів питань), які розподіляють по вершинах ікосаедра. Кожна вершина забарвлюється в свій колір (рис. 3.11). Ребра теж фарбуються, тому ребро з'єднує дві вершини, то забарвлюється відповідно у два кольори. Розподіляються люди по ребрах ікосаедра і по командах (одна людина у дві команди). У кожній команді 5 учасників і 5 критиків. Оскільки кожна людина відповідає одному ребру ікосаедра, то кожного учасника можна ідентифікувати відповідно за забарвленням ребра. Отже, відповідно до структури ікосаедра, кожен учасник виконує три ролі: учасник у двох командах по обговоренню двох тем; критик за двома темами; спостерігач по чотирьом темам.

За допомогою цієї моделі, тридцять чоловік об'єднані у мережу таким чином, що вони діють як один спільний мозок, який є набагато більш потужним. Так як кожен учасник команди також є ще й членом іншої команди, то в процесі обговорення він намагається встановити зв'язок між двома темами, до яких він належить. Тобто вести обговорення даної теми з урахуванням рішень з іншої теми, до якої він належить. Зазвичай, в результаті обговорення виходить план виконання завдань з даної теми. Потім свою роль виконують критики, кожен критик висловлює свої зауваження, відповідно до яких коригується складений план. Процес критики дуже важливий, тому кожен критик, як і кожен учасник, є критиком для двох команд, учасником для двох команд і спостерігачем по чотирьом темам. Спостерігачі, стежачи за процесом обговорення, будуть ознайомлені з результатами засідання по даній темі, а також можуть почути, щось корисне щодо їх тим (де вони є учасниками обговорення, або критиками). У результаті підведення підсумків отримують відповідь на основне питання, яке оформляється у вигляді плану, причому пункти цього плану також є чіткими відповідями (вказівками за рішенням) на 12 запитань-аспектів, які виникли при обговоренні головного питання.

Дана модель дозволяє використовувати синергетичні ефекти і дотримувати принцип цілісності системи, підкреслює еквівалент ролі члена команди і відсутність ієрархії в структурі, а також високий ступінь самоорганізації команди.

Крім математичної, геометричної елегантності та ефективності структури, а також психологічних і нейрофізіологічних аспектів, принципів теорій комунікації та інформації, в моделі Синтегриті присутні багато принципів кібернетики, застосовувані на практиці: зворотний зв'язок, ітераційна процедура (кожна група збирається три рази), інформація в реальному часу, резервування, рекурсія, повнота інформації, самоорганізація, саморегулювання і так далі. Оскільки дана модель володіє цими властивостями, то її можна адаптувати і застосовувати при побудові мережі відносин як усередині підприємства, так і з його зовнішніми партнерами.

Оскільки запропонована модель є рекурсивною, тобто організація або її структурний підрозділ (бізнес-одиниця) може бути одночасно як системою, так і підсистемою для системи більш високого рівня, то з'являється можливість ускладнювати дану систему, залежно від різних рівнів відносин підприємства.

Аналізуючи цінність відносин з партнерами, необхідно також враховувати взаємовідносини підприємства зі своїми співробітниками, оскільки міжфірмові відносини являють собою сукупність епізодів специфічної взаємодії споживачів і постачальників зі співробітниками підприємства-виробника. Автори, що спеціалізуються на маркетингу послуг, давно стверджують, що досвід роботи споживача з даними постачальником і наступне за ним почуття задоволеності складаються переважно на основі взаємодії з персоналом постачальника [15]. Таким чином, цінність відносин з персоналом безпосередньо впливає на цінність відносин з партнерами, а також на цінність для споживачів і акціонерів. Тому при побудові моделі взаємовідносин підприємства з партнерами, потрібно починати з рівня відносин з персоналом.

Модель Синтегриті, наведена на рис. 3.11, застосовна для першого рівня відносин підприємства – взаємовідносини всередині підприємства, тобто персонал виступає внутрішнім партнером. Ця система може використовуватися при формуванні структури взаємовідносин всередині колективу або між відділами, структурними підрозділами підприємства при вирішенні певних завдань.

Однак, при розгляді відносин підприємства з його зовнішніми партнерами, які мають безпосереднє відношення до підприємства (постачальниками, споживачами, посередниками тощо), структура міжфірмових відносин представляється у вигляді міжфірмової мережі. Мережева структура становить собою комплекс взаємозв'язаних вузлів. Економічно це можна інтерпретувати таким чином: вузли в мережі – це підприємства, а зв'язки – це взаємодія між підприємствами, яке може бути фінансовим, матеріальним, ресурсним, соціальним. Приклад моделі міжфірмової мережі представлений на рис. 3.12.

У центрі системи розташований вузол центрального підприємства, навколо якого утворена дана мережа партнерів.

У даній моделі передбачено локальну взаємодію – кожен вузол «знає» тільки своїх сусідів і взаємодіє тільки з ними, тобто одне підприємство взаємодіє з п'ятьма партнерами і центральною фірмою.

Модель міжорганізаційних відносин може приймати форму не тільки у вигляді розглянутого ікосаедра, а й у вигляді октаедра, піраміди і будь-який інший

геометричної фігури, в основі якої лежить рівносторонній трикутник, тобто вид фігури залежить від кількості партнерів в мережевій структурі.

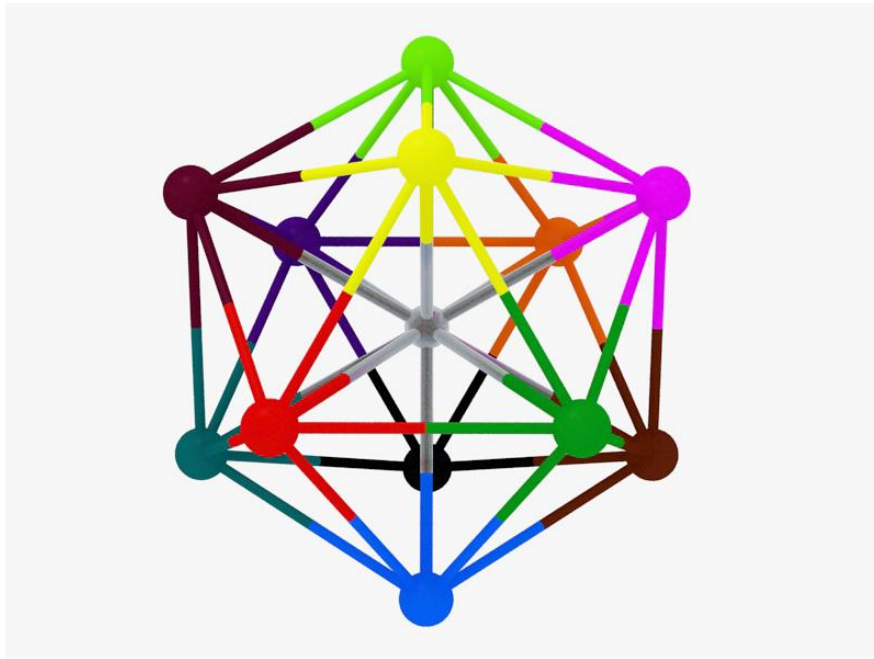


Рис. 3.12. Модель формування взаємовідносин у міжфірмовій мережі

Джерело: сформовано автором на основі [576]

Запропонована модель може включати кілька рівнів відносин з внутрішніми і зовнішніми партнерами, тобто вона рекурсивна, може повторюватися на різних рівнях. Так, кожен вузол мережі, що представляє окреме підприємство, може бути представлений у вигляді меншої моделі, яка відображає взаємодію всередині суб'єкта господарювання.

При формуванні міжфірмової мережі, яка заснована на принципах рівноправних партнерських відносин, децентралізації, деієрархічності і самоорганізації, більш детальна модель Синтегриті, яка показує кілька рівнів відносин, матиме наступний вигляд, представлений на рис. 3.13.

Перш за все, комплекс взаємодій підприємств спрямований на об'єктивно існуючі потреби і на їх задоволення. Взаємодії не є самоціллю. Кожне з взаємодіючих підприємств має свою мету, і взаємодія між ними спрямована на досягнення цих цілей найкращим чином.



Рис. 3.13. Рекурсивна модель Синтегриті міжфірмової мережі [576]

Умовою досягнення цілей підприємств, відповідно до концепції маркетингу взаємодії, є ефективне задоволення потреб споживачів.

Кожне підприємство, яке входить в міжфірмову мережу, представляє свої цілі та інтереси у вигляді вершини фігури, навколо яких сформовані системи меншого порядку (команди підприємств), це можуть бути структурні підрозділи або бізнес-процеси підприємства. Гранями фігури є відносини представників підприємств з представниками інших організацій, які проводять переговори, беруть участь у дискусіях, підписують контракти, обмінюються ресурсами тощо. Взаємодії покликані максимально узгодити інтереси підприємств і сприяти досягненню їхніх цілей за умови задоволення потреб споживача.

Міжорганізаційні мережі можуть бути частиною інших, більш великих мереж галузевого, міжгалузевого, міждержавного або міжконтинентального характеру, які об'єднують ресурси та ключові компетенції не тільки фірм як економічних агентів, але й інших організацій.

Оскільки відносини на цьому рівні не пов'язані безпосередньо з поточною діяльністю підприємства, то компанії тут не завжди підбираються відповідно до принципами близькості, взаємозв'язку і взаємодоповнюваності. Розвиток відносин на даному рівні розширює ринкове середовище, інформаційний простір, що дозволяє більш адекватно оцінювати ринкові тенденції, виявляти нові можливості і загрози. Все це складає основу маркетингового управління підприємств і має стратегічну спрямованість.

Модель Синтегриті може включати нескінченну кількість рівнів рекурсії, залежно від рівня суб'єктів відносин (рис. 3.14).



Рис. 3.15. Рекурсивна форма моделі Синтегриті в розрізі [576]

Рівні рекурсії по формуванню взаємовідносин починаються з внутрішнього середовища підприємства – окремої команди, потім колективу відділу, бізнес-процесів, структурних підрозділів підприємства, потім переходять у більші моделі взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем у вигляді міжорганізаційних мереж, поступово переходячи у відносини більш високого рівня між галузями країни, різними країнами і так далі.

Використовуючи запропоновану модель формування відносин підприємства у внутрішньому і зовнішньому середовищі, керівники та менеджери повинні створити, інтерпретувати, підтримувати і покращувати позитивні тісні внутрішні і зовнішні відносини з партнерами.

Таким чином, запропонована модель деієрархічної структури відносин підприємства з партнерами в міжфірмовій мережі, яка функціонує на основі самоорганізації і враховує різні рівні взаємодії підприємства. Запропонована модель базується на системі Синтегриті і дозволяє формувати стійку структуру взаємодії партнерів між собою на всіх рівнях системи відносин. Це дозволяє запобігти конфлікту цілей між учасниками мережі, збалансувати інтереси підприємства та його партнерів, здійснювати погоджені прийняття і реалізацію рішень щодо функціонування та взаємодії в мережі.

Одним із способів утримання життєздатності – об'єднання підприємств в міжорганізаційні мережі, які стають формою і одночасно механізмом їх розвитку

та забезпечення життєздатності. Життєздатною системою є будь-яка система, яка організована таким чином, щоб задовольняти вимогам виживання в умовах, що змінюються. У той же час одна з основних особливостей такої системи в тому, що вона повинна бути здатна не тільки вижити, а й адаптуватися до умов, що змінюються.

Формування взаємовідносин детермінує необхідність розробки механізму координації взаємодії підприємств. Мережеві структури є одним із засобів економічної інтеграції підприємств, беруть участь у забезпеченні ефективності виробництва. Підприємства з чинними організаційними структурами управління більш за все працюють не ефективно, що призводить до необхідності зміни їх організаційної конфігурації, інтеграції з іншими економічними агентами. У результаті такої інтеграції підвищується ріст кількості злиття та поглинання компаній, а також збільшення кількості компаній та масштабів мережевих структур. Це призводить до необхідності дослідження мережевих структур з позиції виникаючих взаємозв'язків. Аналіз досліджень показав, що кожен автор використовує свої напрями та показники для оцінки міжорганізаційних взаємовідносин АТП з партнерами в рамках мережі.

Для української економіки мережевий підхід може стати перспективним напрямком розвитку. Економічна криза диктує свої правила гри і вимагає більшої гнучкості від підприємств. Отже, перехід на мережеві форми організації бізнесу є важливим і перспективним направленням розвитку економіки України.

В сучасній літературі автори [21, 158, 210, 217, 235, 249, 312, 360, 385, 475, 551, 556, 557, 558, 564] пропонують різні форми мережевої інтеграції. Аналіз робіт вітчизняних і зарубіжних дослідників показав, що питання щодо формування моделі міжорганізаційної мережевої взаємодії підприємств не є достатньо дослідженими. Серед авторів немає єдності думок щодо форм інтеграції, структури партнерів, видів та рівнів взаємодії, завдань та інших ознак.

Досить цікавий підхід до різних моделей формування структури мережі запропоновано в роботі [360], ці моделі автор запропонував для підприємств, що працюють у сфері надання транспортних послуг. Так, автором були розроблені типи моделей організаційної взаємодії – планетарна, радіально-планетарна та

сандвіч-модель, представляють собою ступені узагальнення та синтезу модельних уявлень про мережеві організаційні структури стосовно до галузі залізничного транспорту (рис. 3.15).

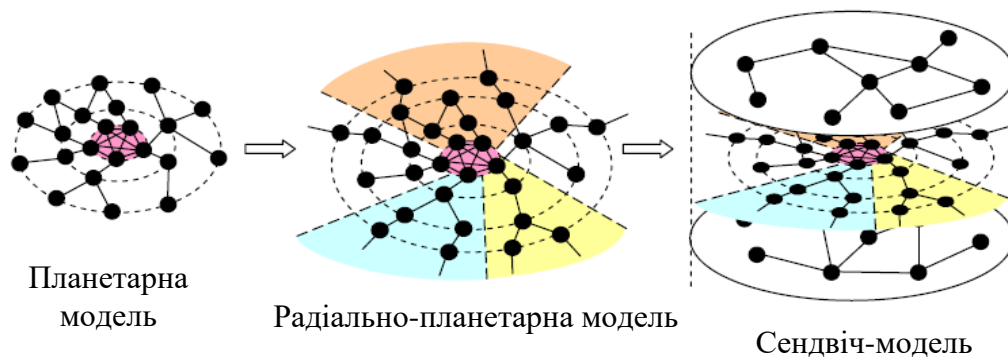
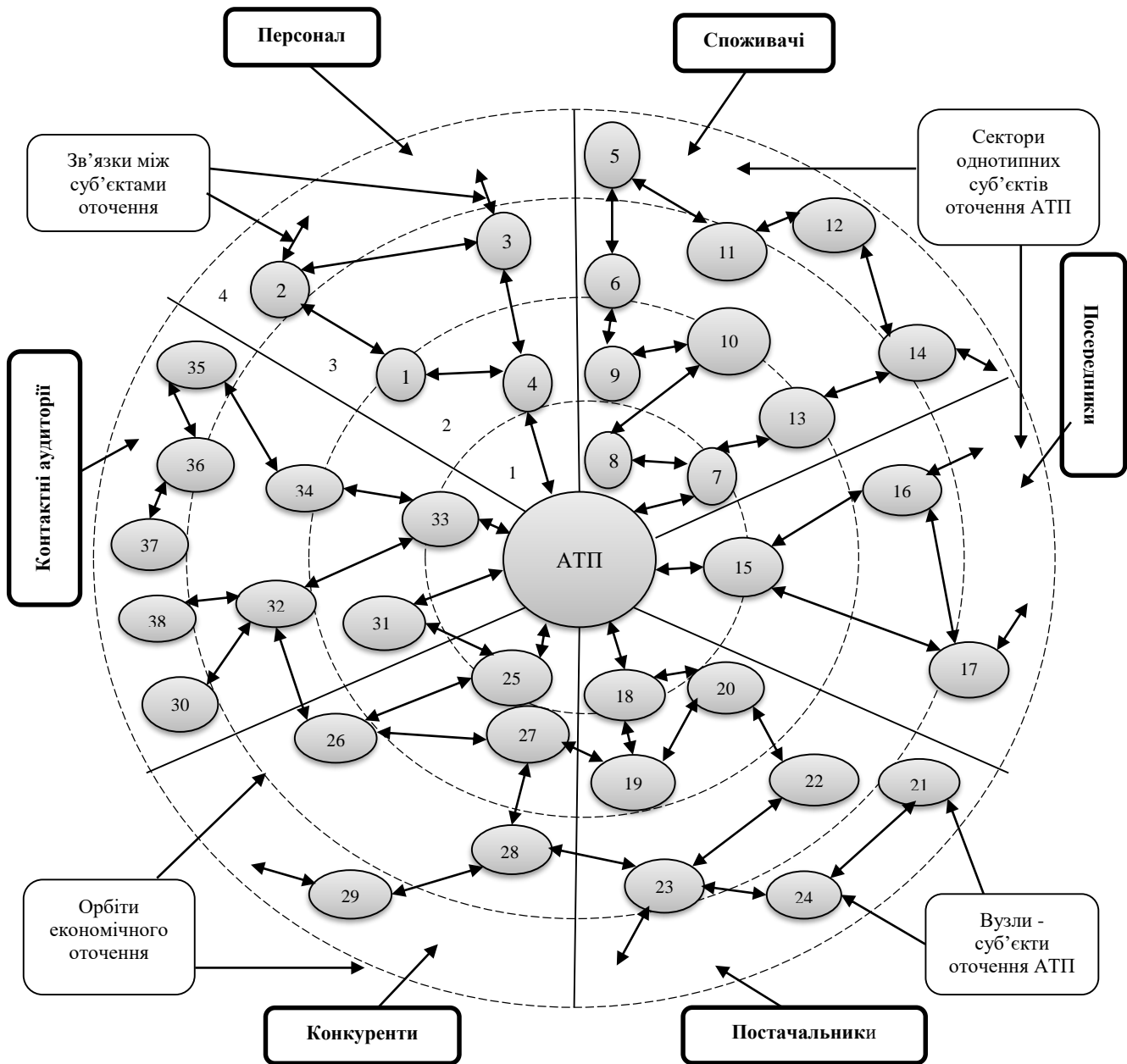


Рис. 3.15. Моделі мережевої взаємодії підприємств [360]

Ці моделі можна використовувати також для підприємств, що працюють в сфері автотранспортних перевезень (АТП). Планетарні структури – концентричні плоскі структури – в значній мірі спрямовані на моделювання і опис внутрішньої структури корпоративної мережі транспорту і її зв'язків з зовнішніми орбітами на невелику глибину. Радіально-планетарні моделі – плоскі радіальні секторні структури, призначені для моделювання системи взаємовідносин АТП з безпосереднім економічним оточенням. Сендвіч-моделі – просторові структури, призначені для вирішення задач моделювання відносин автомобільного транспорту з регіонами України й господарюючими суб'єктами в масштабах країни.

Запропоновані моделі сітьової взаємодії підприємств не дають можливості комплексно розглянути всі види суб'єктів взаємодії підприємства, оскільки АТП працює з різними партнерами (постачальники, посередники, споживачі та інші).

Таким чином, постає потреба у формуванні моделі з різними рівнями взаємодії партнерів в мережі, яка б включала всіх суб'єктів мережі, побудованої на основі самоорганізації, та мала б централізований характер. На основі проведеного аналізу літературних джерел, пропонується сформувати радіально-планетарну модель взаємодії АТП з партнерами в мережі, яка б включала всіх суб'єктів взаємодії, була побудована на основі самоорганізації та мала б централізований характер (рис. 3.16).



Умовні позначення:



-  - партнер підприємства (суб'єкт господарювання);
-  - взаємини (взаємодія) між партнерами в мережі;
- - орбіти економічного оточення, що відображають рівень взаємодії між АТП та іншими суб'єктами мережі.

Рис. 3.16. Радіально-планетарна модель мережевої взаємодії АТП з різними групами партнерів

Джерело: сформовано автором на основі [360]

Модель мережі наглядно демонструє відстань кожного партнера від АТП, що свідчить про рівень відносин та взаємозалежності один від одного. Застосування радіально-планетарної моделі дозволяє описувати взаємодії АТП безпосередньо з економічним оточенням на відміну від інших раніше розглянутих моделей.

Модель мережевої взаємодії представлена у вигляді окремих секторів, що представляють собою взаємовідносини АТП з окремою групою партнерів. На рис. 3.16 на орбітах розташовуються вузли (суб'єкти економічного оточення) – прямі партнери АТП, які найбільш плідно взаємодіють з ним, чим нижче рівень взаємодії – тим дальша орбіта партнера.

Партнерів в моделі було обрано залежно від того, з якими суб'єктами взаємодіє АТП в процесі своєї діяльності. Групою партнерів, що відображає суб'єктів взаємодії во внутрішньому середовищі, є персонал. Розглядаючи автотранспортне підприємство, досить важливим є чітке розуміння існування декількох груп персоналу та їх відповідного взаємопідпорядкування. Виділяють наступні групи персоналу: водії, ремонтні та допоміжні робітники, менеджери управлінської ланки.

Зовнішнє середовище представлено суб'єктами економічного оточення, які взаємодіють з ним і постачають продукцію, ресурси, товари та послуги на основі договорів і угод. На цій же орбіті перебувають споживачі і замовники послуг АТП, посередники, постачальники та конкуренти, що здійснюють пасажирські та вантажні перевезення тощо. Наприклад, якщо розглядати постачальників товарів та послуг для АТП, то на орбіті 2 розташовані субпідрядники по відношенню до центрального вузла, що є також споживачами та постачальниками продукції підприємств орбіти 1. Аналогічним чином на наступних орбітах розташовуються вузли-підприємства – суміжники субпідрядників, партнери більш далекого ступеня пов'язаності з АТП.

Взаємовідносини в мережі передбачають контакти партнерів між собою. Так, деякі постачальники та посередники взаємодіють з конкурентами, а конкуренти в свою чергу взаємодіють зі споживачами, державними органами та ЗМІ. Це свідчить про те, що підприємству доцільно мати більш тісні взаємовідносини з конкурентами.

Такі утворення взаємовідносин стали практичним втіленням мережі, що формується навколо підприємства і є найбільш перспективними. У такій мережі необхідно вибудовувати взаємодії на основі партнерських взаємовигідних відносин. Вони повинні сприяти ефективній і прибутковій роботі, як усього мережевого утворення, так і окремих суб'єктів, що входять до нього. Тільки у випадку врахування інтересу усіх сторін взаємодії, стає можливим отримання додаткового прибутку від синергетичного ефекту. Побудова радіально-планетарної моделі мережі відбувається на основі попередніх розрахунків індивідуальних взаємовідносин АТП з партнерами. Партнери розставляються по орбітах 1-4 в залежності від результатів розрахунків та значення рівня взаємовідносин АТП з партнерами відповідно до розробленої автором власної методики оцінки рівні відносин АТП з партнерами [413].

Розвиток мережевої організації виникає у відповідь на необхідність подолання недоліків старих форм відносин, які вже не відповідають вимогам зовнішнього середовища. У випадку формування стійких життєздатних міжорганізаційних мереж однією із задач менеджера є прийняття до уваги різноманітних інтересів учасників мережі, оскільки мережа є складною системою контактів між формально незалежними економічними агентами з метою оптимального комбінування та використання ресурсів. При цьому, безумовно, у будь-якого учасника взаємовідносин існує своя особиста стратегічна мета і саме прагнення до неї визначає вибір взаємовідносин. Стратегічні інтереси є також визначальними при виборі тих чи інших партнерів або мереж взаємодії.

Якщо розглянути радіально-планетарну модель взаємодії підприємств (рис. 3.16) у просторі під іншим кутом (у вертикальному розрізі), то отримаємо ієрархічну організаційну структуру, в якій центральне підприємство є вищим рівнем ієрархії та приймає на себе функцію керівного органу мережі, а орбіти будуть відображати певні рівні ієрархії. Крім того, сендвіч-моделі (рис. 3.15) дозволяють моделювати систему взаємодії автомобільного транспорту з господарюючими суб'єктами у масштабах країни. Саме транспортно-логістичні системи та їх взаємодія з іншими підприємствами найбільш повно може представити мережеву сендвіч-модель. Транспортно-логістичні системи різних

рівнів є прикладами систем високої складності, в яких окремі елементи є також підсистемами різних рівнів та великої різноманітності.

Найбільш вдало це може описати модель життєздатної системи (VSM), що була запропонована кібернетиком Стаффордом Біром [38]. Опис багаторівневої моделі логістичної системи на основі апарату моделювання життєздатних систем наведено автором в роботі [424]. Логістичну систему, яку розглянуто в другому розділі дисертації, можна представити у вигляді мережевої моделі взаємодії підприємств-партнерів на різних рівнях її формування.

У розвинених країнах вже встигли розглянути всі переваги використання мережевих структур і активним чином впроваджують їх у різні сфери економічного життя. Своє практичне застосування знайшла виділена радіально-планетарна організаційна модель. Задіяні в процесі впровадження інтеграційні процеси призвели до створення транснаціональних корпорацій. Створення мережевих моделей, які орієнтовані в основному на малий і середній бізнес, є перспективним напрямком інтеграції в Україні.

Таким чином, для забезпечення життєздатності АТП пропонується перехід на мережеві форми функціонування підприємства, що є еволюційним кроком, який необхідний підприємствам для отримання конкурентних переваг при збільшенні ризиків, пов'язаних з переходом економіки від індустріальної фази до інформаційної. Мережа є складним об'єктом дослідження, а її широке розповсюдження свідчить про актуальність та необхідність подальшого дослідження даної теми.

3.4. Науково-методичні аспекти оцінки рівня партнерських взаємовідносин на основі стратегічно орієнтованих напрямків управління

Широке поширення в дослідженнях маркетингу відносин одержала портфельна теорія. Розглянемо кілька моделей, що аналізують портфель відносин з партнерами в цілому, які були розроблені різними авторами для аналізу відносин компанії з будь-якими партнерами (постачальниками, споживачами, посередниками, дослідницькими організаціями, консультантами й ін.).

Д. Уїлсон [579] запропонував портфельну модель у вигляді схеми вибору типу відносин між компанією-постачальником і компанією-споживачем на підставі співвідношення цінності, доданої партнером до продукту, і ступеня ризику. Т. О'Тул і Б. Доналдсон [561] представили модель портфеля відносин на основі двох критеріїв, що характеризують силу відносин:

1) довіра до партнера – соціальний контекст відносин (наприклад, думки партнерів один про одного);

2) дії партнерів, спрямовані на розвиток відносин, – економічний контекст відносин (наприклад, інвестиції у відносини).

Д. Форд зі співавторами [529] запропонували модель формування портфеля відносин залежно від рівня залученості й тривалості відносин: довгострокові дистанційовані відносини; довгострокові тісні відносини; короткострокові дистанційовані відносини; короткострокові тісні відносини. Але виникає потреба у подальшому дослідженні питання, оскільки портфельна теорія зосереджена лише на оцінці індивідуальних взаємовідносин, тобто взаємовідносин з окремим партнером. Портфельні методи достатньо загальні, та не дають змогу оцінити детально рівень відносин з кожним партнером та в цілому.

Протилежною є математична модель західних дослідників Р. Акоффа і Ф. Емері [3], що опираються на системний підхід, в якій описані три стани взаємодії суб'єктів А і В – співробітництво, конфлікт і незалежність. Нехай $(E_{VA}B)$ – очікувана питома цінність для А його ситуації вибору, коли в ній є присутнім В, а $(E_{VA}B')$ – та ж цінність, але при відсутності В. модель "співробітництва" Акоффа й Емері – це фактично модель економічно доцільного співробітництва. Із цього слідує, що критерієм економічної доцільності співробітництва можна вважати можливість отримувати в ході співробітництва економічний вигравш (користь, ефект), більший, ніж при функціонуванні "поодинці".

Н. Єгорова [125] для характеристики структурних властивостей мережі пропонує економіко-математичний метод, а саме структурний підхід. Сутність структурного підходу полягає в декомпозиції (розбитті) на функції: система розбивається на функціональні підсистеми, які в свою чергу розділяються на підфункції, що підрозділяються на завдання й так далі.

Найбільш повно існуючі моделі оцінки та вибору відносин з різними групами партнерів розглянув С.П. Куц із співавторами [212, 213, 214, 215]. В своїх роботах автори детально розглянули основні методи та моделі, що пропонували інші автори, визначили показники для оцінки відносин зі споживачами та постачальниками. Але автори більше уваги акцентували на визначенні якості взаємовідносин та формуванні портфеля взаємовідносин (портфеля постачальників, клієнтів).

Дисертант вже розробляла методичні основи оцінки взаємовідносин автотранспортного підприємства зі споживачами послуг в роботі [480]. Оцінка рівня відносин відбувається на основі побудованої матриці взаємовідносин АТП зі споживачами. Матриця будується в двомірному просторі, що утворюють показники цінності споживача для АТП і лояльності споживача послуг, на неї наносяться координати кінцевих показників, що характеризують рівень взаємодії АТП зі споживачами послуг. В загальному вигляді дана методика є дуже ефективним способом оцінки, проте в ній не виділяється перспектива відносин, що не дає повну картину можливих відносин з партнером. Мається на увазі те, що деякі показники перспективи враховуються, але вони є складовими двох інших груп показників. Для того, щоб оцінити весь комплекс відносин, потрібно також виділяти окремо напрям перспективи відносин. Крім того, методика оцінки була сформована тільки для взаємовідносин зі споживачами послуг, тобто не були розглянуті інші групи партнерів. Таким чином, цей методичний підхід потребує удосконалення та подальшого розвитку. Більш детально методичний підхід щодо оцінки рівня взаємовідносин з партнерами наведений в роботі В.Г. Шинкаренко та І.В. Федотової [481].

Слід зазначити, що немає універсального підходу до оцінки рівня взаємодії підприємства та його партнерів. Крім того, більшість існуючих розробок спрямовані на дослідження відносин з партнерами на промислових ринках. Тому, в подальшому робота буде зосереджена саме на формуванні методичного підходу до оцінки рівня міжорганізаційних взаємовідносин підприємства з партнерами в сфері автомобільного транспорту.

Оцінка рівня міжорганізаційних взаємовідносин АТП з партнерами може проводитися з точки зору можливості реалізації економічних інтересів партнерів, партнерських груп, що дає можливість ідентифікувати на різних етапах розвитку моменти виникнення погіршення рівня взаємовідносин. Реалізація інтересів суб'єктів мережі представляє собою реалізацію задоволеності, а загальна мета кожного учасника (персонал, споживачі, посередники тощо) полягає в максимізації відповідної задоволеності. Природно, ступінь збереження або реалізація конкретної задоволеності може виступати індикатором рівня взаємовідносин системи точки зору конкретних учасників.

Аналіз літературних джерел [3, 125, 529, 561, 579] показав, що деякі автори оцінюють індивідуальні взаємовідносини з кожним партнером, а інші взаємовідносини в цілому в мережі без урахування індивідуальних. Загальний перелік факторів та показників оцінки по авторах наведений у таблиці А.1 у додатку А.

Виходячи з вищенаведеного, постає потреба оцінки та формування взаємовідносин шляхом поєднання у два рівні: індивідуально з кожним партнером та у формі мережевої кооперації в цілому. Спочатку виділимо основні типи партнерів АТП у середовищі (рис. 3.17).

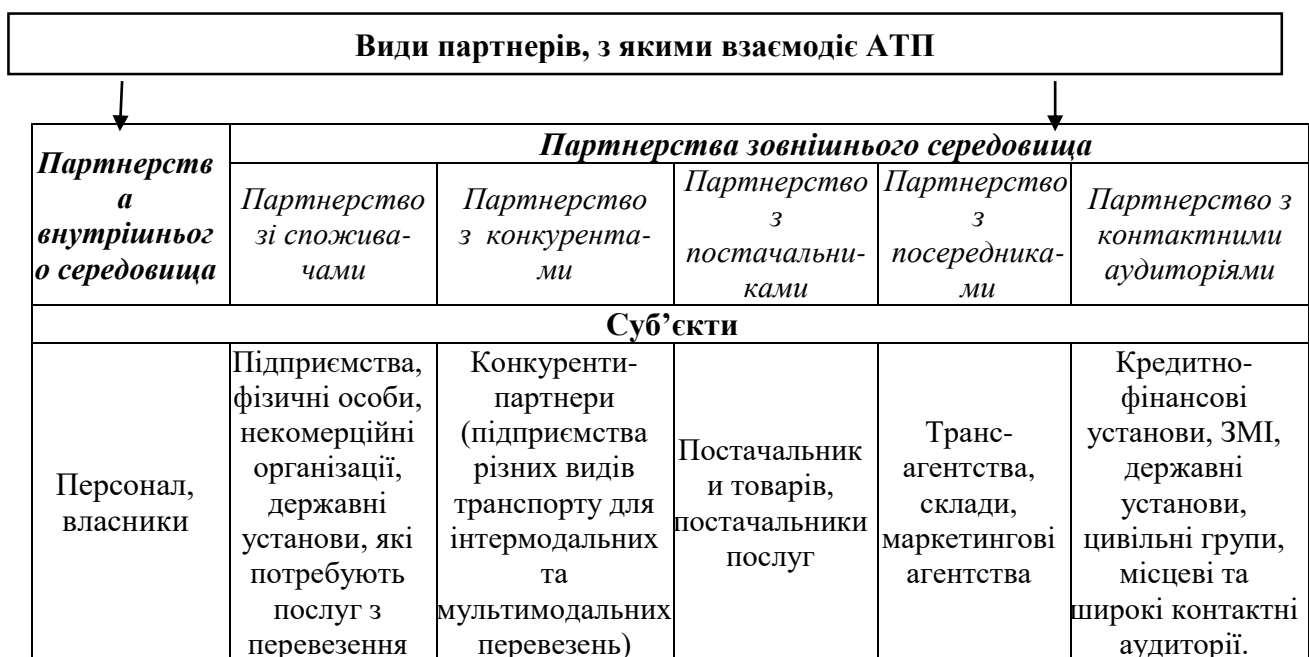


Рис. 3.17. Основні види партнерів вантажного АТП

Джерело: розроблено автором

Розглянемо спочатку внутрішнє партнерство з персоналом. Одним з найбільш важливим критеріїв стабільності діяльності будь-якого підприємства є лояльність співробітників, що особливо проявляється під час фінансової й структурної кризи економіки. Широко застосовуваний у кадровій галузі термін лояльність персоналу походить від англійського «loyal» - вірний, і означає коректне, доброзичливе (як мінімум - терпиме) ставлення персоналу до своєї організації, схвалення її цілей і способів їх досягнення.

Тому стратегічно важливим для підприємства є підвищення лояльності персоналу до підприємства. Але перед тим, як обирати стратегію формування лояльності персоналу, необхідно визначити до якого типу відноситься лояльність даного представника персоналу.

В даний час немає єдиного визначення компонентів та типів лояльності персоналу підприємства. Однак дана проблема широко представлена як у зарубіжних, так і у вітчизняних дослідженнях. На сьогодні організаційну лояльність розглядають з двох основних позицій: як основна запорука благонадійності і безпеки співробітників для організації (А.В. Ковров, І.Г. Чумарін, К.В. Харській) [174, 456, 466] і як емоційний зв'язок, доброзичливе ставлення і прихильність співробітників до своєї організації (М.І. Магура, Л. Портер, Я. Браун) [231, 232, 516, 569]. Найбільш розробленою і поширеною є модель організаційної лояльності Дж. Мейєра і Н. Аллен [555], вона зводиться до уявлення організаційної лояльності у вигляді зв'язку співробітника з організацією, що перешкоджає його добровільного виходу з неї. Для позначення компонентів моделі автори використовували терміни афективна (affective), продовжена (continuous) і нормативна (normative) лояльність. Подібні компоненти містять також моделі Л. Портера, Р. Моуді, Р. Стірса і В. ЛаМастро [549, 569]: лояльність відображає прагнення співробітника підтримувати приналежність до компанії, приймати і розділяти її цілі і цінності, а також докладати зусиль для процвітання організації.

Закордонні вчені, зокрема Джеральд Грінберг й Роберт Бейрон [96], а також Дуейн П. Шульц й Сидні Є. Шульц [491] та інші, вже традиційно розрізняють три види лояльності: поведінкову, афективну й нормативну. Поведінкова лояльність

обумовлена прихильністю організації й тривалістю (стажем) роботи на підприємстві («тривала лояльність»). Так, К. Харский [456] розглядає лояльність з точки зору атрибутів відданості та запропонував в основу виділення типів лояльності працівників покласти два критерії: локус контролю особистості і час.

Інша модель лояльності запропонована Т.О. Соломанідіною [371], автор розглядає в двомірному просторі інші параметри:

- з боку організації – це ступінь задоволення основних потреб працівника. Чим більш насущні потреби співробітник може задовольнити, працюючи в даній компанії, тим вище буде його лояльність.

- з боку працівника – це наявність і розвиток особистісних якостей, що роблять лояльність можливою, природною і необхідною.

Оскільки, персонал є внутрішнім партнером підприємства, тому доцільно розглянути думки науковців стосовно визначення лояльності зовнішніх партнерів. У літературі більшість авторів [227, 401, 462, 483] виділяє два критерії до визначення типів лояльності споживачів. Перший критерій називається поведінкова лояльність, який базується на розгляді лояльності як певного типу поведінки споживача, що виражається в тривалій взаємодії з компанією і здійсненні повторних покупок. Це найпоширеніша точка зору на лояльність, адже поведінковий аспект лояльності тісно пов'язаний з економічними результатами підприємства. Другий критерій має назву сприймана (перцепційна, афективна) лояльність, вона розглядається як відношення або перевага споживачів, що формується в результаті узагальнення почуттів, емоцій, думок щодо послуги (або її постачальника).

Наочне визначення типу лояльності різних типів партнерів пропонується проводити на основі побудови матриці лояльності партнера. Матриця будується у двовимірній площині, утвореної показниками сприйманої й поведінкової лояльності, на яку наносяться координати підсумкових показників, що характеризують лояльність персоналу.

Для більш точного визначення типів лояльності персоналу, як внутрішнього партнера, пропонується показники сприйманої і поведінкової лояльності ділити на три рівні - високий, середній і низький. У результаті побудови матриці лояльності формується дев'ять типів лояльності партнера (рис. 3.18).

<i>Рівень сприйманої лояльності (СЛ)</i>	<i>високий</i>	7 Прихована лояльність	8 Відчутна лояльність	9 Істинна лояльність (відданість)
	<i>середній</i>	4 Початкова лояльність	5 Нейтральна лояльність	6 Перспективна лояльність
	<i>низький</i>	1 Відкрита нелояльність	2 Нелояльність, що проявляється	3 Прихована нелояльність
		<i>низький</i>	<i>середній</i>	<i>високий</i>

Рівень поведінкової лояльності (ПЛ)

Рис. 3.18. Матриця типів лояльності партнерів

Джерело: розроблено автором

Розглянемо використання матриці до персоналу АТП. У працівника внаслідок тривалої роботи в організації формується поведінковий вид лояльності. Кожна людина починає мимоволі ототожнювати себе з тим підприємством, де вона знаходиться переважну частину часу, виконуючи роботу. Даний вид лояльності, обумовлений не внутрішніми чинниками (наприклад, почуттям обов'язку або емоційною прихильністю), а суто зовнішніми, які проявляються в поведінці робітника.

Співробітники, лояльні до компанії на рівні поведінки, будуть намагатися виконувати існуючі правила та вимоги. Вона виражається у відкритій демонстрації чесності по відношенню до підприємства, прагненні найкращим чином виконувати обов'язки, високій ефективності та результативності роботи співробітника. Від робітника, лояльного на рівні поведінки, не слід очікувати готовності до самопожертви і прагнення до розвитку або змін. А ось професійні здібності такі співробітники будуть розвивати найчастіше з великим задоволенням та підвищувати результати своєї роботи за допомогою правильної мотивації.

При наявності сприйманої (афективної) лояльності робітник відчуває емоційну прихильність до компанії, в якій працює. З огляду на позитивні почуття люди, які володіють високим рівнем афективної лояльності, відчувають бажання залишатися у своїй компанії. Такі почуття можуть бути пов'язані з прийняттям і згодою з принципами, які відстоює ця організація, її основоположними цінностями і цілями, з усвідомленням обов'язку перед організацією або прагненням втілити в життя її місію. Тобто сприймана лояльність базується на емоціях, ставленні, думках та намірах співробітника. Простір матриці розділяється на дев'ять осередків, персонал, що потрапив в один із цих секторів можна об'єднати в групи, і, виходячи із цього, розробляти програми лояльності окремо для кожного сектора. Розглянемо запропоновані типи лояльності більш докладно.

Істинна лояльність (відданість) – ситуація, при якій високому рівню сприйманої лояльності відповідає високий рівень поведінкової лояльності. Це найкращий для підприємства тип лояльності, він характеризується вірністю персоналу підприємству, бажанням персоналу працювати тільки на цьому підприємстві, яке сформувалось на емоційному (психологічному) рівні.

Для досягнення максимальних результатів у роботі докласти максимум зусиль готові саме лояльні працівники. Щоб покращити свою кваліфікацію ці співробітники можуть вивчити матеріали останніх досліджень і розробок, вдатися до консультації фахівців і т.д. Вони здатні з власної ініціативи зайнятися самоосвітою, для реалізації свого потенціалу відвідувати семінари, закордонні стажування тощо.

Відчутна лояльність – тип лояльності, при якому високому рівню сприйманої лояльності відповідає середній рівень поведінкової лояльності. Цьому типу лояльності персоналу властиві гордість за підприємство, відданість інтересам підприємства, позитивні висловлення на адресу підприємства та його добровільна пропаганда, як у внутрішньому, так і в зовнішнім середовищі. Персонал дотримується прийнятих правил й норм, навіть якщо не згодний з ними, дуже дбайливо ставиться до ресурсів підприємства.

Прихована лояльність – ситуація, при якій високий рівень сприйманої лояльності відповідає низькому рівню поведінкової лояльності. Тип

характеризується позитивним відношенням до підприємства й бажанням поліпшити його роботу. Разом з тим персонал слабо проявляє ініціативу, прагнення знайти рішення за будь-яку ціну, порушує дисципліну чи показує низькі результати роботи. У цьому випадку необхідно розвивати поведінкову лояльність персоналу.

Перспективна лояльність означає, що при високому рівні поведінкової лояльності сприймана лояльність персоналу середня, проявляється постійна турбота про благо й інтереси підприємства, однак за якихось причин робітник емоційно не дуже сильно прив'язаний до підприємства, не ідентифікує себе з організацією. Ситуація є досить сприятлива, тому що при впливі на рівень сприйманої лояльності, вона переходить у відданість підприємству.

Нейтральна лояльність має місце при середніх рівнях сприйманої й поведінкової лояльності, тобто персонал виконує тільки свої функціональні обов'язки. Тип характеризується спокійними відношенням, як до успіхів, так і до невдач підприємства. Нейтрально налаштовані співробітники є прошарком між лояльними і нелояльними робітниками. Іноді вони можуть чинити так само, як лояльні, погоджуючись і виконуючи вимоги керівництва. В інший момент вони можуть заперечити чи інакше висловити свою нелояльність. У такій ситуації необхідно підтримувати інтерес персоналу до підприємства, стимулювати його.

Початкова лояльність – тип лояльності, при якому рівень поведінкової лояльності низький, але помітна тенденція до росту сприйманої лояльності. Важливим для виникнення лояльності є наступна обставина: чи проявляє компанія турботу і увагу до своїх співробітників. Компанії, що не проявляють уваги до своїх співробітників, навряд чи можуть розраховувати на лояльність з боку працівників. Співробітники сприймають ситуацію як нерівноцінну. У подібній ситуації підприємству необхідно з'ясувати причини низької поведінкової лояльності й впроваджувати програми, спрямовані на її підвищення. Поряд із цим, варто зміцнювати й розвивати сприйману лояльність персоналу.

Наступні три типи лояльності персоналу характеризується низьким рівнем сприйманої лояльності при різних рівнях поведінкової лояльності. Це свідчить про те, що робітник емоційно не прихильний до підприємства, не залежно від його

поведінки, тому можна сміливо говорити про нелояльність людини. Нелояльні співробітники працюють "як-небудь", саботують роботу, їх мало цікавить якість їх роботи і терміни її виконання, в крайніх випадках вони можуть навіть свідомо завдавати шкоди організації. Вони формують атмосферу неприязні, постійно висловлюють невдоволення, подають всі події, що відбуваються в підприємстві негативно, висміюють будь-яку конструктивну ініціативу і намагаються знецінити всі позитивні починання в компанії.

Прихована нелояльність – тип лояльності, при якому низький рівень сприйманої лояльності відповідає високому рівню поведінкової лояльності персоналу. Характеризується критичним ставленням персоналу до будь-яких починань підприємства. Навпаки поступають нелояльні співробітники. Вони не намагаються покращувати свою кваліфікацію, знаходити спільну мову у колективі, дотримуватися правил поведінки. Мотивацією у роботі для таких працівників є тільки винагорода чи покарання залежно від обставин, у яких вони знаходяться. Персонал працює на підприємстві тільки тому, що змушений. Він готовий покинути підприємство, якщо з'являться кращі пропозиції. Для виправлення сформованої ситуації необхідно усунути приниження ролі співробітника на підприємстві, визнати його досягнення й успіхи. У цьому випадку нелояльність може змінитися на початкову лояльність.

Нелояльність, що проявляється, – ситуація, при якій низький рівень сприйманої лояльності відповідає середньому рівню поведінкової лояльності. У цьому випадку персонал може затягувати рішення й виконання завдань, ігнорувати доручення, не діяти в критичних ситуаціях. Підприємству необхідно визначити причини такої ситуації, можливо, були порушені обіцянки відносно самого працівника, його не підвищили в посаді або не збільшили заробітну плату. Підприємству необхідний пошук індивідуального підходу до кожного працівника для збереження персоналу.

Відкрита нелояльність – цей тип характеризується низьким рівнем сприйманої й поведінкової лояльності. Демонстративна, відкрита форма нелояльності. Персонал негативно ставиться до підприємства, вживає усвідомлені дії для нанесення шкоди підприємству. Підприємству треба або відмовитися від

такого працівника, або вжити заходи для поліпшення, у першу чергу, його сприйманої лояльності.

На рис. 3.18 стрілками показані можливі перспективи зміни лояльності персоналу. Виходячи з можливих й бажаних для підприємства перспектив розвитку відносин з кожним працівником, організація розробляє програми розвитку лояльності персоналу.

Таким чином, отримала подальший розвиток класифікація типів лояльності персоналу шляхом формування матриці лояльності партнера по сприйманих та поведінкових характеристиках робітника. Модель містить у собі дев'ять типів лояльності персоналу, на її основі проводиться градація робітників по їх рівню лояльності, що дає можливість розробляти подальшу програму розвитку лояльності персоналу підприємства.

Аналогічним чином, за допомогою матриці лояльності можна визначати тип лояльності будь-якого партнера (споживачів, посередників тощо). Приклади методик оцінювання рівня лояльності різних видів партнерів та визначення типу їх лояльності наведено дисертантом в своїх роботах [53, 421, 415, 417, 528, 577].

Базуючись на розглянутих методиках оцінки взаємовідносин з певними типами партнерів, запропоновано узагальнені методичні аспекти оцінки взаємовідносин автотранспортного підприємства з партнерами, яка буде враховувати специфіку кожного типу партнерів, а також стратегічні орієнтири відносин з ними. Взаємовідносини між підприємством та партнерами доцільно оцінювати по трьох групах показників: 1) ставлення підприємства до партнера (цінність партнера); 2) ставлення партнера до підприємства (лояльність партнера); 3) перспектива взаємовідносин підприємства та партнера. Відповідно до виділених стратегічних орієнтирів відносин з партнерами, запропонована система показників оцінки кожного типу відносин наведена у таблиці 3.3.

Ставлення автотранспортного підприємства (АТП) до партнерів доцільно оцінювати з позиції фінансової та не фінансової складових, тобто оцінюється вигода, яку отримує АТП від взаємодії з певним партнером, відповідно до якої можливо визначити цінність відносин з ним для підприємства. При цьому групи показників оцінки взаємовідносин мають універсальний характер для всіх видів партнерів.

Таблиця 3.3

Система показників оцінки рівня взаємовідносин АТП з партнерами

Групи показників	Суб'єкти економічного середовища (безпосереднього оточення АТП)									
	Суб'єкти внутрішнього середовища (персонал)	Споживачі	Постачальники	Конкуренти-партнери	Посередники	Контактні аудиторії				
						ЗМІ	Фін. установи	Держава		
Перспектива відносин	Не фінансові можливості	Фінансові можливості	Ставлення партнера до АТП (лояльність)						Ставлення АТП до партнера (цінність)	
	Намір довгострокової співпраці; підвищення результативності праці	Збільшення ефективності праці	Задоволеність стилем управління; задоволеність колективом та психологічним кліматом в колективі	Задоволеність умовами праці, графіком роботи; задоволеність змістом та характером роботи; тривалість роботи	Ціннісна складова	Якісна складова	Комунікаційна складова	Нефінансова складова	Фінансова складова	Ефективність праці працівника; відсутність матеріальної шкоди від дій працівника
Продовження тривалості взаємовідносин; розширення асортименту послуг	Зростання частки в бізнесі споживача; збільшення прибутковості від роботи з клієнтом	Задоволеність рівнем обслуговування; задоволеність контактами та комунікаціями	Тривалість відносин з АТП; задоволеність якістю послуг; наміри рекомендації	Задоволеність рівнем цін на послуги	Задоволеність оплатою праці;	Тривалість відносин з АТП; задоволеність регулярністю та обсягом замовлень	Задоволеність рівнем цін на послуги	Частка споживача в обсязі перевезень АТП; асортимент сезонність звернень за послугою	Частка споживача у загальних доходах АТП; прибутковість взаємодії; платоспроможність споживача	
Намір довгострокової співпраці; розширення асортименту товарів/послуг	Збільшення рівня замовлень АТП; можливість отримання знижок	Задоволеність рівнем комунікацій	Тривалість відносин з АТП; задоволеність регулярністю та обсягом замовлень	Задоволеність оплатою замовлень (розміром, своєчасністю)	Задоволеність умовами оплати	Тривалість відносин з АТП; задоволеність регулярністю та обсягом замовлень	Частка в заг. потребах АТП; асортимент товарів/послуг; надійність поставачань; якість товарів/послуг	Частка постачальника у загальних витратах АТП на замовлення; прибутковість взаємодії; задоволеність ціною та умовами оплати		
Намір довгострокової співпраці; збільшення рівня співробітництва	Збільшення клієнтської бази від взаємодії з конкурентом	Задоволеність рівнем комунікацій	Тривалість відносин з АТП; задоволеність якістю відносин; наміри рекомендації	Задоволеність фінансовою вигодою від взаємодії з АТП	Збільшення рівня доходів від співробітництва з конкурентом; прибутковість взаємодії;	Тривалість відносин з АТП; задоволеність якістю відносин; наміри рекомендації	Частка в обсязі перевезень при співробітництві; збільшення клієнтської бази	Збільшення рівня доходів від співробітництва з конкурентом; прибутковість взаємодії;		
Намір довгострокової співпраці; збільшення рівня співробітництва	Збільшення відсотку замовлень через посередника	Задоволеність рівнем комунікацій	Тривалість відносин з АТП; задоволеність якістю відносин; наміри рекомендації	Задоволеність фінансовою вигодою від взаємодії з АТП	Частка с в обсязі перевезень при співробітництві з посередником; асортимент послуг	Тривалість відносин з АТП; задоволеність якістю відносин	Частка с в обсязі перевезень при співробітництві з посередником; асортимент послуг	Рентабельність співпраці		
Намір довгострокової співпраці; збільшення рівня співробітництва	Можливість отримання знижок на послуги	Задоволеність рівнем комунікацій	Тривалість відносин з АТП; задоволеність якістю відносин	Задоволеність оплатою послуг своєчасністю)	Асортимент послуг для АТП;	Тривалість відносин з АТП; задоволеність якістю відносин	Асортимент послуг для АТП; стабільність співпраці	Ефективність взаємодії		
Збільшення рівня дотримання норм	Зменшення рівня штрафів							Умови на надання послуг фін. установи	Відсоток штрафів за виявлені порушення	

Досягнення вигоди АТП від взаємодії з певним партнером пропонується оцінювати через визначення показників роботи підприємства з певним партнером, які можливо отримати з документації підприємства.

Ставлення партнерів до АТП доцільно висловити через показник лояльності партнера та визначити за трьома складовими: ціннісна (задоволеність ціннісними характеристиками відносин), якісна (задоволеність якістю відносин) та комунікаційна (задоволеність контактами та обслуговуванням).

При визначенні комплексного показника перспективи відносин АТП з партнером прогнозується можливість поліпшення фактичних показників взаємодії, тобто фінансових та нефінансових показників взаємодії.

Збір вихідних даних для оцінювання ставлення партнерів до АТП доцільно проводити шляхом їх анкетування, а для визначення ставлення АТП до взаємодії з партнером (цінності певного партнера) запропоновано використовувати дані фінансової та статистичної звітності підприємства. Перспективи відносин з кожним партнером визначається через опитування експертів підприємства. Для визначення комплексних показників оцінки рівня взаємовідносин партнерів пропонується обрати такий метод, який дозволяє об'єднувати показники з різними одиницями виміру в інтегральний показник по шкалі від 0 до 1. Одним з найбільш зручних способів побудови узагальненого відгуку є узагальнена функція бажаності Харрінгтона [539].

В основі побудови узагальненої функції бажаності полягає ідея трансформації натуральних значень показників в безрозмірну шкалу бажаності або перевагу. Шкала бажаності належить до психофізичних шкал, а її призначенням є встановлення відповідності між психологічними та фізичними параметрами. Тут під фізичними параметрами розуміються можливі відгуки, які характеризують функціонування досліджуваного об'єкта.

Значення приватного відгуку, перекладене в безрозмірну шкалу бажаності, позначається через d_i ($i = 1, 2, \dots, n$) і називається приватною бажаністю (від desirable фр. - бажаний). Шкала бажаності має інтервал від нуля до одиниці. Значення $d_i = 0$ відповідає абсолютно неприйнятному рівню даної властивості, а значення $d_i = 1$ - найкращому значенню властивості. Вибір відміток

на шкалі бажаності 0,63 і 0,37 пояснюється зручністю обчислень: 0,63 «1- (1 / e), 0,37» 1 / e. Значення $d_i = 0,37$ зазвичай відповідає межі допустимих значень.

Представлені числа, відповідні деяким точкам кривої, яка задається рівнянням:

$$d = \exp [-\exp (-y)] \quad (3.8)$$

Узагальнена функція бажаності Харрінгтона, що представляє собою середнє геометричне бажано окремих параметрів оптимізації d_i – рівня індивідуальних відносин АТП з кожним партнером, має вигляд:

$$D = \sqrt[m]{\prod_{i=1}^m d_i} \quad (3.9)$$

де m - число одиничних відгуків - порівнюваних показників.

Для того щоб отримати загальну оцінку рівня відносин як по кожній групі партнерів, так і в цілому за всіма партнерами, пропонується використовувати метод, що дозволить узагальнити отримані показники. Найбільш наглядним методом для оцінки рівня відносин є метод RADAR. Даний метод має значні переваги: наочність, оскільки вже за формою радара можна оцінити, в чому цей або інший показник поступається іншим чи, навпаки, перевищує їх. Метод носить комплексний характер, який дозволяє отримати єдину суб'єктивну оцінку при використанні різних показників. Метод RADAR зручно використовувати, коли оцінюють рівні за масою показники і коефіцієнти. Також для застосування даного методу необхідно, щоб всі показники мали еталонне значення, в даному випадку еталонним значенням буде 1.

Після побудови розраховується інтегральний показник K за наступною формулою:

$$K = S_p/S, \quad (3.10)$$

де S_p – площа радара, кв. см

S – загальна площа круга, кв.см.

Площа радара розраховується за наступною формулою:

$$S_p = \frac{1}{2} \sin \alpha \cdot \sum \alpha_i \cdot b_i \frac{1}{2} \sin 30\alpha \sum a_i \cdot b_i, \quad (3.11)$$

де α_i , b_i - довжина двох суміжних оцінних ліній;

α - кут між двома оцінними лініями ($\alpha = 360/n$);

n - число індивідуальних оцінних параметрів.

Загальна площа круга розраховується за наступною формулою:

$$S = \pi r^2, \quad (3.12)$$

де r - радіус оцінного круга, см.

Часткові та узагальнені показники оцінки рівня відносин по кожній групі партнерів пропонується співставляти на основі шкали Харрінгтона, діапазони яких, наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Категорія рівня взаємовідносин відповідно до значення узагальненої функції бажаності

Категорія рівня взаємовідносин	Узагальнена функція бажаності
Дуже високий (абсолютний)	1,00 – 0,80
Високий (стабільний)	0,80 – 0,63
Середній (припустимий)	0,63 – 0,37
Низький – граничний рівень	0,37 – 0,20
Дуже низький (кризовий) – неприйнятний рівень	0,20 – 0,00

Джерело: сформовано автором на основі [539]

Алгоритм методики оцінки рівня взаємодії підприємства з індивідуальними партнерами наведено на рисунку 3.19.

Оцінка рівня взаємовідносин АТП з індивідуальним партнером передбачає збір даних по кожному показнику для певного партнера.

Перша група партнерів, яка розглядається, це - персонал. Оцінювання проводимо за наступними групами персоналу: водії, ремонтні та допоміжні робітники, менеджери. На першому етапі оцінка здійснюється окремо кожного робітника. Збір даних проводиться методом анкетування. Для визначення цінності робітників для підприємства, анкету заповнюють їх безпосередні керівники.



Рис. 3.19. Алгоритм оцінки рівня взаємовідносин АТП з індивідуальними партнерами

Джерело: власна розробка автора

Керівники оцінюють в балах результати праці та особисті якості кожного робітника. Шкала для оцінки має наступний вигляд: «повністю відповідає» - 5 балів, «відповідає, але не повністю» - 4 бали, «достатньо відповідає» - 3 бали, «слабо відповідає» - 2 бали, «взагалі не відповідає» - 1 бал. Для оцінювання задоволеності персоналу умовами співпраці з АТП також використовується анкета, яка видається кожному робітнику підприємства.

Крім анкетування, збираються й інші дані з документації підприємства, для всебічної оцінки певного партнера та прогнозування перспективи розвитку цих відносин. Узагальнені результати збору даних по групах персоналу ПрАТ «АТП-16355» м. Харків наведені в табл. Б.1 (додаток Б). Далі пропонується розглянути наступну групу партнерів - споживачі. Наведемо приклад розрахунків по 10 споживачах підприємства у табл. Б.2. Аналогічно збираємо вихідні дані по постачальниках підприємства (табл. Б.3), конкурентах-партнерах, з якими співпрацює АТП, (табл. Б.4), посередниках (табл. Б.5) та контактних аудиторіях (табл. Б.6 – Б.8).

Далі розрахуємо інтегральні показники рівня взаємовідносин АТП з кожним типом партнерів з використанням узагальненої функції бажаності. Для цього, необхідно перевести показники у безрозмірну шкалу бажаності, та розрахувати нормовані показники таблицях Б.9- Б.16 у додатку Б.

Після визначення узагальнених показників, зіставимо отримані показники зі сформованою шкалою бажаності Харрінгтона (табл. 3.4). Значення узагальнених показників бажаності по кожному типу партнерів представлені у таблиці 3.5.

Порівнюючи результати розрахунків зі шкалою бажаності, можна зробити висновки, що взаємовідносини АТП з певними групами партнерів перебувають на середньому та поганому рівні. З деякими типами партнерів (персонал, конкуренти, посередники, контактні аудиторії) підприємство має задовільний рівень відносин. Після цього визначаємо середнє значення оцінок рівня взаємовідносин по кожній групі партнерів (табл. Б.17, додаток Б).

За результатами розрахунків по кожному виду партнерів підприємства формуємо радар значень, та розрахуємо узагальнений показник рівня взаємовідносин підприємства з партнерами в цілому.

Таблиця 3.5

Загальні інтегральні показники рівнів взаємовідносин АТП з різними типами та групами партнерів та їх якісний вимір за 2019 р. (коефіцієнтний вимір)

Значення показника бажаності	Персонал									
	Водії	Ремонтні робітники	Допоміжні робітники	Менеджери						
Загальна оцінка	0,19	0,06	0,10	0,40						
Шкала бажаності	Дуже погано	Дуже погано	Дуже погано	Задовільно						
Споживачі (С)										
Загальна оцінка	С1	С2	С3	С4	С5	С6	С7	С8	С9	С10
	0,39	0,40	0,38	0,26	0,39	0,34	0,27	0,04	0,27	0,26
Шкала бажаності	Задовільно	Задовільно	Задовільно	Погано	Задовільно	Погано	Погано	Дуже погано	Погано	Погано
Постачальники (П)										
Загальна оцінка	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7			
	0,28	0,31	0,36	0,35	0,24	0,31	0,27			
Шкала бажаності	Погано	Погано	Погано	Погано	Погано	Погано	Погано			
Конкуренти (К)										
Загальна оцінка	К1		К2		К3		К4		К5	
	0,46		0,24		0,17		0,20		0,45	
Шкала бажаності	Задовільно		Погано		Дуже погано		Дуже погано		Задовільно	
Посередники (ПС)										
Загальна оцінка	ПС1			ПС2			ПС3			
	0,19			0,43			0,20			
Шкала бажаності	Дуже погано			Задовільно			Дуже погано			
Контактні аудиторії (КА) - ЗМІ										
Загальна оцінка	КА 1			КА 2			КА 3			
	0,41			0,15			0,26			
Шкала бажаності	Задовільно			Дуже погано			Погано			
Контактні аудиторії (КА) - державні органи										
Загальна оцінка	КА 4			КА 5			КА 6			
	0,36			0,21			0,27			
Шкала бажаності	Погано			Погано			Погано			
Контактні аудиторії (КА) - фінансові установи										
Загальна оцінка	КА 7			КА 8			КА 9			
	0,27			0,18			0,42			
Шкала бажаності	Погано			Дуже погано			Задовільно			

Джерело: розраховано автором

Наступним етапом є розрахунок узагальненого показника рівні взаємовідносин з партнерами за допомогою методу радара. Для наочності сформуємо радар значень рівнів відносин з кожним типом партнерів (рис. 3.20). З рисунку 3.20 бачимо, що рівень взаємовідносин АТП з партнерами знаходиться на низькому рівні. Найбільш низьке значення рівня взаємовідносин з персоналом підприємства.

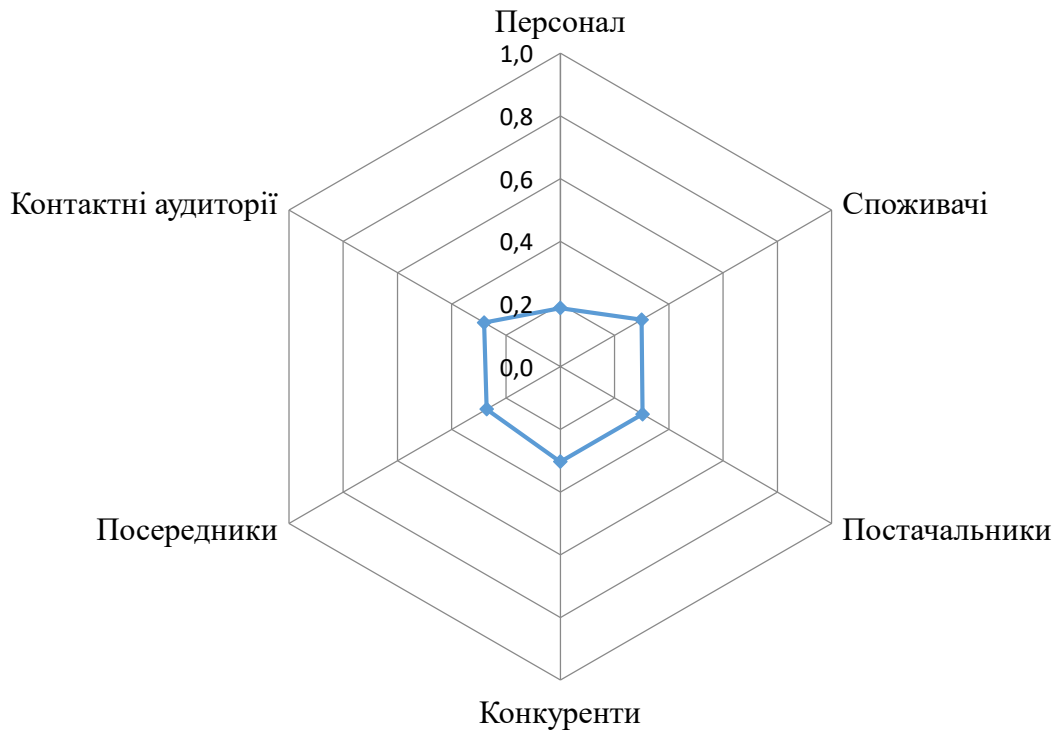


Рис. 3.20. Радар значень узагальнених показників рівня взаємовідносин з різними типами партнерів

Джерело: розраховано автором

Після побудови радара розрахуємо загальну площу круга, яка відповідає максимальному рівню функції бажаності:

$$S = 3,14 \cdot 1^2 = 3,1416, \text{ при } R = 1.$$

$$\alpha = 360 / 6 \approx 60 \text{ град. або } 1,05 \text{ рад.}$$

$$\sin 60 \approx 0,87.$$

Площа самого радара дорівнює:

$$Sp_1 = \frac{1}{2} \sin 60^\circ \cdot (0,19 \cdot 0,30 + 0,30 \cdot 0,30 + 0,30 \cdot 0,30 + 0,30 \cdot 0,27 + 0,27 \cdot 0,28 + 0,28 \cdot 0,19) = 0,19$$

Узагальнений показник, що відображає рівень взаємовідносин АТП з партнерами:

$$K_1 = 0,19 / 3,1416 = 0,062$$

Після розрахунку узагальненого показника методом радара та зіставленні його зі шкалою бажаності, бачимо, що показник розташований на низькому рівні. Тобто, взаємовідносини АТП з партнерами на дуже низькому, неприйнятному рівні. Підприємству рекомендовано приділяти особливу увагу розвитку взаємовідносин з партнерами по всіх напрямках, підвищенню їх лояльності.

Для наочної оцінки рівня взаємовідносин АТП з партнерами пропонується використовувати матрицю, що будується в тривимірному просторі, по осях якої розташовані комплексні показники оцінки рівня взаємодії (рис. 3.21).

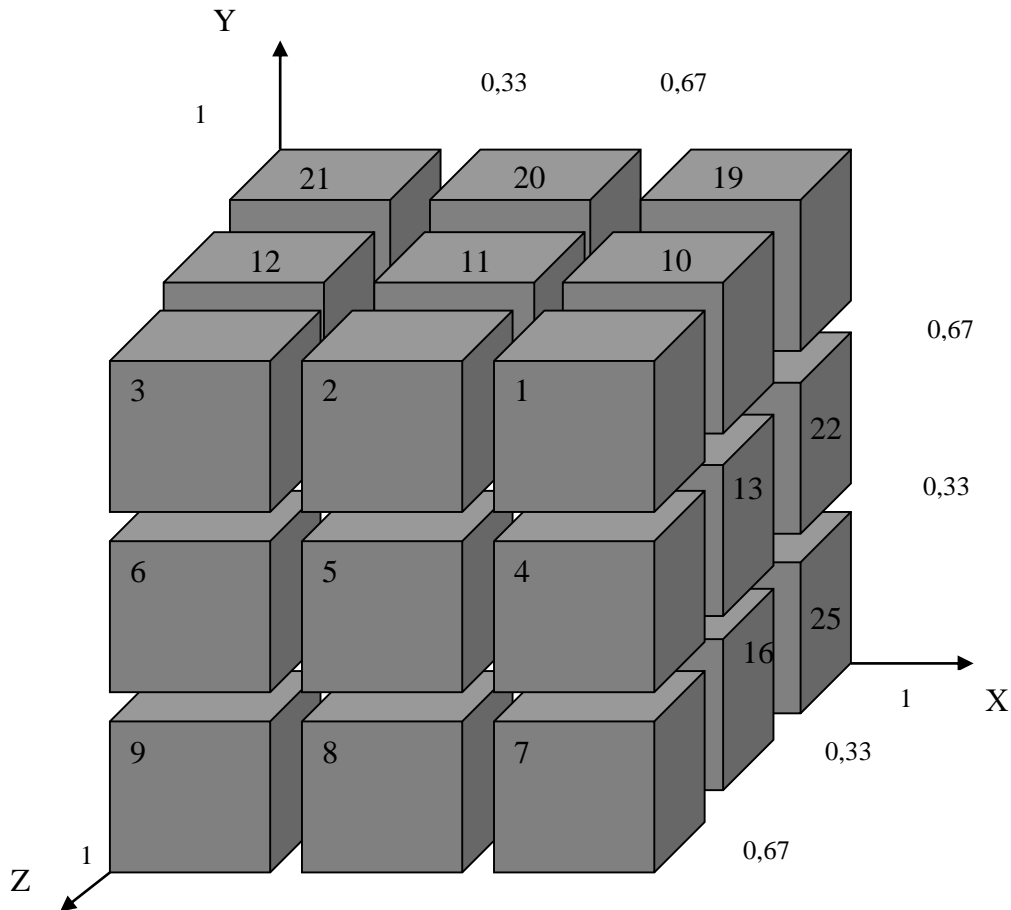


Рис. 3.21. Матриця визначення рівня взаємовідносин АТП з партнером

Джерело: розроблено автором

Якісне оцінювання рівня взаємовідносин пропонується робити на основі сформованої матриці рівня взаємодії АТП і партнера. Матриця будується в

тривимірній площині, утвореної показниками цінності для АТП відносин з партнером (ось X), лояльності партнера до АТП (ось Y) і перспективи відносин АТП з партнером (ось Z), на яку наносяться координати підсумкових показників, що характеризують рівень відносин АТП із кожним партнером.

Запропонована матриця дозволить визначити градацію суб'єктів, з якими співпрацює АТП:

– *Взаємодія високого рівня* характеризується високою цінністю партнера для АТП ($0,67 < x < 1,0$), середньою або високою лояльністю партнера ($0,34 < y < 1,0$), та середнім або високим рівнем перспективності ($0,34 < z < 1,0$).

– *Взаємодія середнього рівня* характеризується середньою цінністю партнера для АТП ($0,34 < x < 0,67$), середнім чи низьким рівнем лояльності партнера ($0 < y < 0,66$), та середнім чи низьким рівнем перспективи відносин ($0 < x < 0,67$).

– *Взаємодія низького рівня* характеризується низькою цінністю партнера для АТП ($0 < x < 0,33$), низьким рівнем лояльності партнера до АТП ($0 < y < 0,33$), та низьким рівнем перспективи взаємин в майбутньому ($0 < z < 0,33$).

В таблиці 3.6 наведено загальну характеристику рівнів взаємодії за умови цінності клієнта для АТП.

Таблиця 3.6

Характеристика рівня взаємовідносин АТП з партнером

Рівень відносин	№ осередка матриці	Характеристика
Високий	1,4,7,10,13,16,19, 22, 25	Дані осередки характеризуються високим рівнем цінності партнера для АТП, що свідчить про необхідність утримання високої позиції, або розробки більш вигідних умов (за необхідності). Це ключова група партнерів, яким потрібно приділяти значну увагу
Середній	2,5,8,11,14,17, 20,23,26	Дані осередки характеризуються середнім рівнем цінності партнера для АТП. Це означає, що суб'єкти даного діапазону мають середній рівень у всьому: по прибутку, по обсягу замовлень, тощо. Найчисельніша група споживачів
Низький	3,6,9,12,15,18, 21,24,27	Дані осередки характеризуються низьким рівнем взаємодії, тобто не приносять великої вигоди для АТП. В ряді випадків, від суб'єктів, що потрапляють у даний діапазон за умови низької пріоритетності треба відмовитись

Джерело: розроблено автором

Градація партнерів дозволяє не тільки комплексно оцінити рівень взаємовідносин, але і визначити «вузькі місця» у відносинах АТП з тим чи іншим партнером, а також об'єднувати партнерів в певні групи, залежно від рівня взаємодії з ними. Це дає можливість цілеспрямовано поліпшувати слабкі напрямки взаємодії та розробляти індивідуальні стратегії взаємовідносин, що враховують інтереси двох сторін – АТП і партнера.

Аналогічно були розраховані показники рівня взаємовідносин з партнерами по різних АТП за ряд років. Результати розрахунків, що наведені в табл. Б.18 (додаток Б), свідчать про низький та середній рівень відносин підприємств зі своїми партнерами. Автотранспортним підприємствам потрібно приділяти більше уваги формуванню лояльності партнерів, як зовнішніх, так і внутрішніх, розробці індивідуальних стратегій взаємовідносин.

Таким чином, отримали подальший розвиток науково-методичні аспекти оцінки взаємовідносин автотранспортного підприємства з партнерами (як внутрішніми, так і зовнішніми), що, на відміну від наявних, базуються на визначенні рівня їх відносин на підставі співставлення цінності партнера, його лояльності та перспектив відносин з використанням методу узагальненої функції бажаності, матриці діагностики і методу радара, що дозволяє комплексно оцінити рівень відносин зі всіма типами партнерів, групувати їх за рівнем відносин, обирати ключових партнерів, розробляти стратегії взаємовідносин, формувати індивідуальні відносини з ключовими партнерами.

Висновки до 3 розділу

Розроблені теоретико-методологічні засади формування технології взаємодій підприємства з партнерами в соціально-економічному просторі з позиції квантово-релятивістського та хвильового підходів, які базуються на поданні структури взаємодіючих полів навколо підприємства (економічного, соціального, культурного, наукового тощо), що дає змогу дослідити економічні закономірності польових взаємодій автотранспортного підприємства з партнерами, визначити їх структуру та фактори впливу, а також виокремити підприємства, які формують

потужні поля за рахунок власних конкурентних переваг і консолідують більше суб'єктів взаємодії. Визначено, що підприємства, як і заряди, розрізняються своїми параметрами і позицією (рентабельністю, прибутком, доходами тощо). У середині соціально-економічного простору сильніші підприємства встановлюють правила гри для слабших. Великі підприємства стають центрами сили в просторі, бо мають більш сильне і обширне поле.

В дослідженні узагальнені основні підходи, щодо визначення факторів, які впливають на забезпечення життєздатності підприємства. Сформована система екзогенних та ендогенних факторів, визначена їх специфіка впливу, можливі рівні та напрямки прояву. Визначено три рівні формування факторів: міжнародний, національний та регіональний. Також запропоновано враховувати вплив на життєздатність підприємства факторів мікросередовища на цих трьох рівнях.

Сформована багаторівнева модель системи факторів зовнішнього середовища вимагає об'єднання різних умов та учасників взаємодії на всіх рівнях у рамках єдиної системи з метою визначення ключових факторів та спрямованості їхнього впливу на підприємство. Запропоновані теоретичні основи дозволяють узгоджувати вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ на життєздатність підприємства та створювати їх певну структуру, визначати рівні впливу.

Розглянуті основні підходи щодо управління взаємовідносинами підприємства з партнерами. Запропоновано удосконалену систему загального управління взаємовідносинами підприємства, яка фокусується на сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів та функцій всередині чи за межами будь-якого підприємства, якості і відносин. Вона представлена у вигляді будинку *TRM* до складу якого увійшли взаємовідносини з партнерами підприємства та основні критерії якості відносин. Розгляд та координація відносин підприємства з кожною групою партнерів, як єдиної системи, дозволить отримати синергетичний ефект від взаємовідносин.

Сформовано модель системи управління маркетингом взаємодії підприємства з основними партнерами, яка розроблена з використанням принципів побудови життєздатних систем, дозволяє зіставити потреби і можливості

підприємства та реалізувати його потенціал, забезпечити стабільність функціонування та адаптацію до умов мінливого зовнішнього середовища. За допомогою запропонованої системи управління маркетингом відносин підприємства особи, що приймають рішення, зможуть на різних рівнях управління здійснювати узгоджене прийняття і реалізацію рішень щодо функціонування підприємства.

Для забезпечення життєздатності АТП пропонується перехід на мережеві форми функціонування підприємства, що є еволюційним кроком, який необхідний підприємствам для отримання конкурентних переваг при збільшенні ризиків, пов'язаних з переходом економіки від індустріальної фази до інформаційної. Мережа є складним об'єктом дослідження, а її широке розповсюдження свідчить про актуальність та необхідність подальшого дослідження даної теми.

Отримали подальший розвиток науково-методичні аспекти оцінки взаємовідносин автотранспортного підприємства з партнерами (як внутрішніми, так і зовнішніми), що базуються на використанні узагальненої функції бажаності Харрінгтона та методі радару для оцінки узагальненого показника відносин підприємства з партнерами. Запропоновані аспекти дозволяють комплексно оцінити рівень взаємовідносин зі всіма типами партнерів, групувати їх за рівнем відносин, обирати ключових партнерів, розробляти стратегії взаємовідносин, формувати індивідуальні відносини з ключовими партнерами.

Наукові результати третього розділу знайшли відображення в наукових працях [53, 99, 400, 402, 407, 412, 415, 416, 417, 419, 420, 421, 424, 426, 428, 427, 433, 435, 436, 437, 438, 442, 447, 479, 527, 528, 577] за списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 4.

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Визначення рівня стратегічної стійкості функціонування як системної основи життєздатності автотранспортного підприємства

Проголошуючи своїм принципом орієнтацію на формування життєздатності підприємства, що може адаптуватися в разі зміни внутрішніх та зовнішніх умов, підтримуючи стійкість та надійність, підприємство повинне підпорядкувати цьому всю свою систему управління. В науковій літературі стійкість розглядається або як синонім життєздатності підприємства, або як один із факторів, що визначають життєздатність системи.

Включення в науковий обіг (поряд з застосовуваним поняттям «стійка система») нового поняття «життєздатна система» дозволило сформулювати і виділити принципово важливу для соціально-економічних систем фундаментальну властивість – здатність підтримувати свої найважливіші характеристики або автономне існування в заданих допустимих межах і умовах або виживати в конкретному оточенні. Іншими словами, в концептуальному плані життєздатна система повинна підтримувати окреме існування в певному середовищі, а модель життєздатної системи - фактично формулювати набір необхідних умов життєздатності, які в сукупності повинні бути достатні для існування життєздатної системи в рамках даної моделі [134].

Аналіз поширених визначень стратегічної стійкості дозволив виявити недостатнє відображення в них сутності розглянутого поняття та видів стійкості підприємства. Більшість авторів підкреслюють, що стійкість характеризується здатністю не відхилятися від поставленої траєкторії руху, однак при цьому залишається без уваги величина чинних факторів та конкурентні позиції підприємства. Так, О.Н. Зайцев [129] вважає, що ідея стратегічної стійкості полягає в здатності системи (підприємства, організації) зберігати визначений рівень досягнень цілей в умовах динамічних трансформацій в бізнесу – середовищі.

Е.А. Казюк [149] визначає стратегічну стійкість як здатність в перебігу визначеного часу зберігати показники діяльності в граничних межах навіть, у випадку, якщо зовнішні умови не дозволяють поточній діяльності бути стратегічно ефективною. В.Д. Іванов [145] має таку думку, що стратегічна стійкість – це здатність оптимально використовувати свій потенціал, що дозволяє швидко адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, в довгостроковій перспективі задовольняючи потреби всіх учасників господарської діяльності. Н.В. Шандова [467] під стратегічною стійкістю підприємства розуміє – рівновагу збалансованого стану економічних ресурсів, які забезпечують стабільну прибутковість та нормальні умови для розширеного виробництва стійкого стратегічного росту, в тривалій перспективі, з урахуванням важливих зовнішніх факторів.

Анохін С.Н. [16] має таку думку, що стратегічна стійкість – це самофінансування продуктивних, реальних активів, який поєднується з гарантованою платоспроможністю і наявністю фінансового потенціалу.

Виходячи з аналізу підходів при формулюванні поняття «стратегічної стійкості АТП» необхідно враховувати основні характеристики стійкості підприємства, вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ на стійкість та функціонування АТП, як цілісної системи, протягом тривалого часу. Огляд існуючих підходів до поняття стратегічної стійкості дозволив сформулювати авторський погляд на це поняття.

Під стратегічною стійкістю автотранспортного підприємства доцільно розуміти унікальну здатність АТП тривалий час функціонувати, розвивати або зберігати заданий рівень роботи та адаптуватися в разі зміни внутрішніх та зовнішніх умов, підтримуючи міцність та надійність АТП, як цілісної системи.

Пропозиції різних авторів, щодо виділення класифікаційних ознак та видів стійкості відображені у таблиці 4.1.

Після проведеного аналізу літературних джерел, очевидно, що серед авторів та науковців не існує єдиної думки, щодо видів стійкості підприємства, необхідно виділяти їх в залежності від визначеного критерію. Необхідний системний підхід у визначенні видів стійкості, тому в роботі пропонується виділяти види в залежності

від видів діяльності підприємства - за ознакою складності соціально-економічної системи.

Таблиця 4.1

Класифікація видів стійкості

Автор	Класифікаційна ознака	Види
Е.А. Кукліна	стосовно економічної системи	низька (відносна), висока (абсолютна) і нормальна
Т.Г. Краснова	складність соціально-економічної системи	політична, соціальна, екологічна, науково-технічна (інноваційна), економічна, фінансова, виробнича, інвестиційна та ін.
Є.І. Тихомирова	в залежності від ступеня прояву динамічних характеристик	стійкість розвитку, перманентна стійкість, гіперстійкість
А.В. Шмідт		видима, групова, адаптивна, активна, відкладена
В.А. Козлов і Л.А. Данченко	форма існування організації	поточна, стратегічна
	об'єкт аналізу	виробнича, фінансова, організаційна, соціальна, кадрова, комунікаційна, екологічна, інноваційна, структурна тощо
	характер реакції на впливи;	статична, динамічна
	ступінь сталості стійкого стану;	змінна, постійна, повна
	ступінь охоплення організації	структурна, часткова
	фактори, що впливають на стійкість організації	зовнішня, внутрішня
Н.С. Бахвалов, Н.П. Жидков і Г.М. Кобельков	ставлення до зміни значень вихідних параметрів	абсолютна (безумовна) стійкість, відносна (умовна) стійкість

Джерело: сформовано автором на основі [31, 176, 205, 389, 485, 497]

Стійкість підприємства як системи запропоновано структурувати у рамках його основних підсистем.

Наразі в розробках науковців не існує єдиної думки щодо виділення підсистем підприємства. Деякі з них виділяють лише кадрову та виробничу, інші взагалі спираються лише на технологічній. Але це не охоплює всі можливі підсистеми АТП. Тому дисертант пропонує виділяти підсистеми стратегічної стійкості АТП з урахуванням основних видів діяльності підприємства. Загальну стратегічну стійкість АТП потрібно оцінювати окремо за кожним видом діяльності підприємства (рис.4.1).

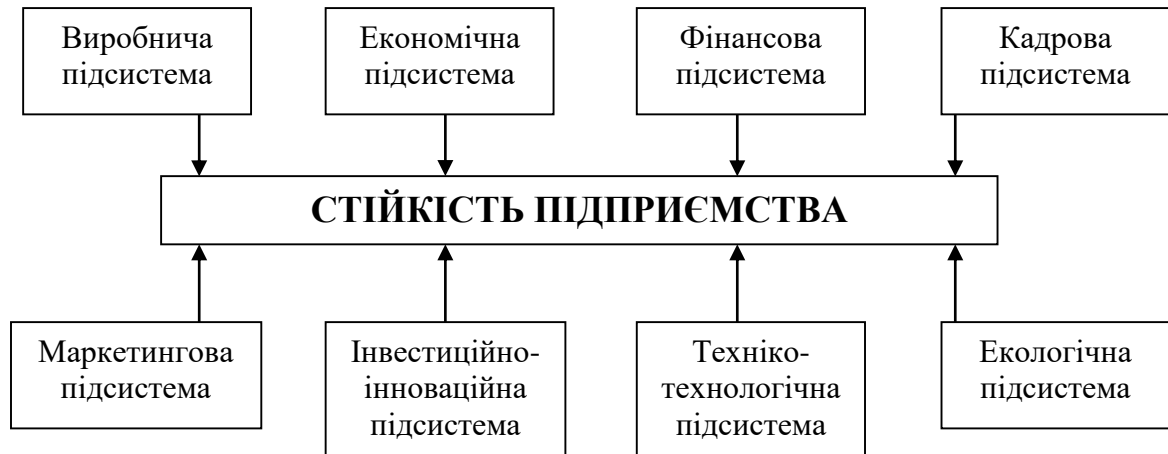


Рис.4.1. Складові комплексної стійкості підприємства

Джерело: розроблено автором

Проголошуючи своїм принципом орієнтацію на тривалу ефективну роботу АТП, що може адаптуватися в разі зміни внутрішніх та зовнішніх умов, підтримуючи його міцність та надійність, підприємство повинне підпорядкувати цьому всю свою систему управління.

Системний підхід — напрям методології дослідження, в основі якого лежить розгляд об'єкту як цілісної безлічі елементів в сукупності стосунків і зв'язків між ними, тобто розгляд об'єкту як системи. Кажучи про системний підхід, можна говорити про деякий спосіб організації наших дій, такому, який охоплює будь-який рід діяльності, виявляючи закономірності і взаємозв'язки з метою їх ефективнішого використання.

Об'єктом при управлінні стратегічною стійкістю АТП (керованою підсистемою) виступає ланцюг інтегрованих процесів всіх можливих видів діяльності підприємства. Суб'єктом управління (керуючою підсистемою) є сукупність підсистем підтримки виробничої, техніко-технологічної, економічної, кадрової та інших видів стійкості АТП.

Виходячи з вищесказаного, систему управління стратегічною стійкістю на АТП можна представити у вигляді двох взаємозалежних підсистем. Система управління стратегічною стійкістю АТП представлена на рис. 4.2.

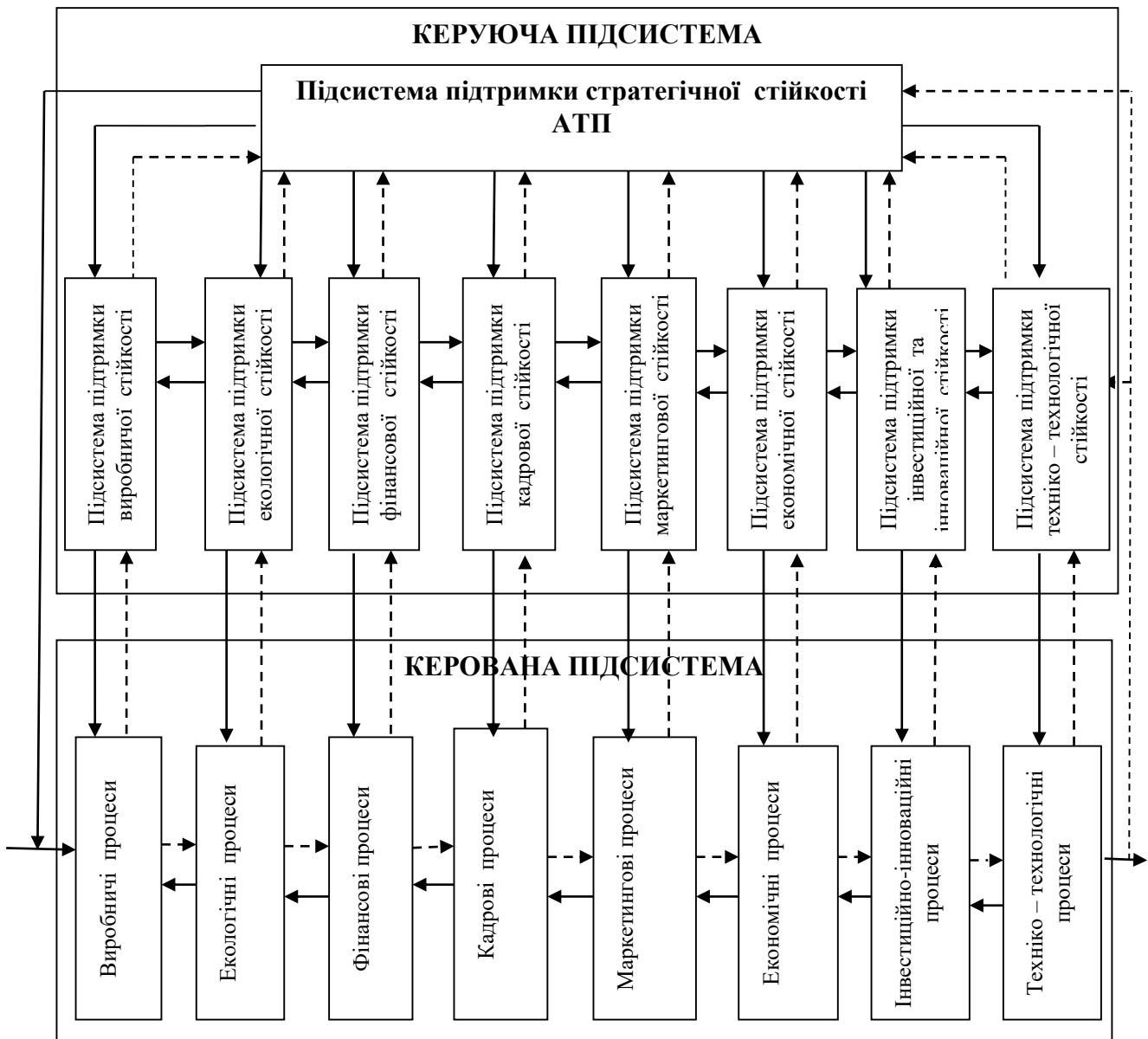


Рис. 4.2. Система управління стратегічною стійкістю ATP

Джерело: власна розробка автора

Взаємодія між підсистемами впливає на стратегічну стійкість самого підприємства, що відображено на рисунку у вигляді функціональних і інформаційних зв'язків. Взаємодія між виділеними підсистемами здійснюється на основі прямих і зворотних зв'язків.

Управлінський вплив справляється на елементи внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства (керівництво ATP, персонал, споживачі). Зворотний зв'язок здійснюється завдяки врахуванню результатів цих видів діяльності, а також потреб і реакції споживачів, персоналу підприємства, накопичується інформація

про фактори зовнішнього середовища підприємства. Далі інформація про об'єкти передається до системи поточного аналізу, де аналізуються та оцінюються отримані результати, коригуються цілі й стратегії АТП.

Запропонована система управління стратегічною стійкістю АТП дає можливість вчасно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовищ підприємства, використовувати отриману інформацію в системі управління підприємством. Отримана структура об'єкта управління більш повно описує склад видів стратегічної стійкості на АТП.

Таким чином, запропонована система управління стратегічною стійкістю АТП, яка має цільовий циклічний характер, дає змогу вчасно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовищ підприємства.

На основі моделі життєздатної системи, що була сформована в попередніх розділах, запропонована життєздатна система управління стійкістю підприємства (рис. 4.3). Розроблена модель життєздатної системи управління стійкістю підприємства, містить елементи: зовнішнє середовище, систему управління підприємством, що складається з метасистеми управління і операційного елемента (відповідно суб'єкт та об'єкт управління).

Пропонується виділяти вісім підсистем управління стійкістю певних процесів: виробничих, техніко-технологічних, екологічних, економічних, фінансових, маркетингових, кадрових та інноваційно-інвестиційних.

Суб'єктом управління (керуючою підсистемою) є сукупність підсистем підтримки виробничої, техніко-технологічної, економічної, кадрової та інших видів стійкості підприємства. Метасистема містить два рівні управління: стратегічний і тактичний. Система 5 відповідна за цілепокладання, розробляє стратегічні цілі, місію, а система 4 – рішення, пов'язані зі стратегічним плануванням діяльності підприємства, розробкою моделі, адаптацією до зовнішнього середовища. Система 3 – оптимізує функціонування системи в цілому, координує розподіл зусиль і ресурсів між підрозділами. Система 3* – управління аудитом, здійснює моніторинг, контроль та внутрішній аудит діяльності підприємства.

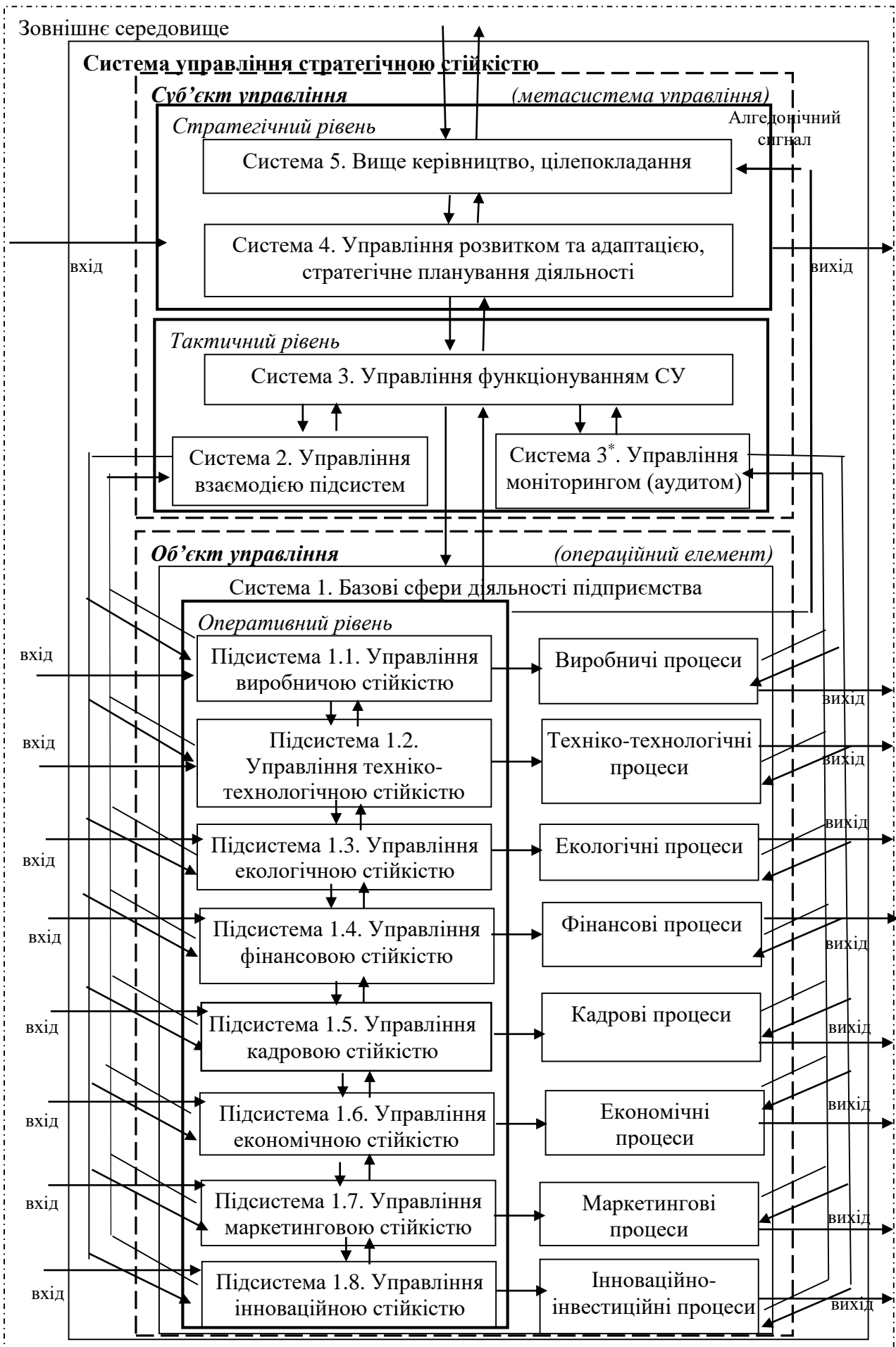


Рис. 4.3 Життєздатна система управління стійкістю підприємства

Джерело: розроблено автором

Кожна оперативна підсистема управління стійкістю може бути представлена у вигляді окремої життєздатної системи, тобто операційний елемент складається з більш дрібних життєздатних систем, які включені у велику життєздатну систему.

По кожній підсистемі управління стійкістю потрібно розробляти стратегії, що ґрунтуються на принципах підтримки життєздатності підприємства. Тобто, підприємство, орієнтуючись на пріоритетність підтримання стійкості функціонування кожної оперативної підсистеми та обережне поводження, фактично забезпечуватиме підвищення рівня життєздатності. Взаємодія між підсистемами впливає на загальну стійкість підприємства, що відображено на рисунку у вигляді функціональних і інформаційних зв'язків.

Від ефективного та стійкого функціонування підприємств залежить розвиток держави. Разом з тим, в умовах трансформації економічної системи загострюється невизначеність, що властива ринковому середовищу. Тому, рішення питань щодо захищеності діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, здатності швидко усунути різні загрози та пристосуватися до існуючих умов, дозволяє забезпечити економічну безпеку та стабільність діяльності підприємства. Через це стає актуальним проблема оцінки та забезпечення стійкого функціонування підприємств в умовах невизначеності економічного середовища.

Велике значення для забезпечення стратегічної стійкості підприємства має проведення її оцінювання, що є однією з багатьох складних завдань. Відсутність у менеджерів підприємств якісного інструментарію вибору альтернативних варіантів управлінських рішень, слабка методична підтримка є однією з проблем оцінки стратегічної стійкості.

Вивчення теоретичного й практичного досвіду показує, що до теперішнього часу є ряд невирішених питань у напрямку оцінки рівня стратегічної стійкості підприємства. Науковий інтерес багатьох авторів найбільше спрямований на оцінку фінансової стійкості [75, 90, 162] або економічної стійкості підприємства [132, 136, 230], що є складовими частинами задачі оцінки загальної стійкості функціонування підприємства. Ряд авторів, таких як Е. Коротков [183], Д. Ковальов

[169], А. Шеремет [473], М. Абрютіна [1] – економічну стійкість підприємств ототожнюють із його фінансовим станом.

Більш широкий підхід до оцінки рівня стійкості підприємства запропонували Н. Алексеєнко [4], Т. Безрукова [32], В. Шеметов і С. Бараненко [472], Н. Хомяченкова [459], ці автори розглядають стратегічну стійкість функціонування підприємства з точки зору визначення інтегрального показника, який включає різні аспекти діяльності підприємства, зокрема виробничої, економічної, технологічної, організаційної, соціальної, екологічної стійкості та інших.

У цей час існує ряд методик оцінки стійкості підприємств:

- методики, засновані на аналізі фінансової звітності підприємств, оцінюють структуру активів і капіталу по формах, дозволяють прогнозувати неплатоспроможність (банкрутство) [1, 75, 90, 162, 169, 183, 473];

- методики, засновані на застосуванні теорії стійкості систем, інтерпретуючі математичні показники стійкості, покликані враховувати вплив зовнішнього й внутрішнього середовищ [398];

- методики, засновані на принципах системного підходу, що визначають інтегральний показник стійкості, які поєднують оцінки різних підсистем [4, 32, 132, 230, 472, 459].

Більша частина літератури щодо оцінки стратегічної стійкості являє собою розрізнені набори відомостей про інструменти управління стійкістю певних видів діяльності підприємства, автори приділяють увагу винятково окремим видам стійкості (фінансовій, економічній), не розглядаючи в достатній мірі інші види діяльності підприємства. Такі підходи не дозволяють правильно й у комплексі оцінити рівень стійкості функціонування АТП.

Питанням безпосередньо оцінки стратегічної стійкості функціонування підприємства приділяється вкрай мало уваги й до теперішнього часу є ряд невирішених питань у цьому важливому напрямку. Наразі проблема оцінки стійкості підприємства є теоретично мало розробленою й досить складною, насамперед тому, що при такій оцінці необхідно брати до уваги результати багатьох сторін діяльності підприємства. Сьогодні в розробках науковців не існує єдиної думки, при виділенні видів діяльності для оцінки стійкості підприємства.

Деякі з них приділяють увагу лише фінансовій або економічній стійкості, інші автори – розглядають виробничу, технологічну, маркетингову, інвестиційну та інші види стійкості.

Відсутність системного підходу до оцінки стратегічної стійкості АТП не дозволяє повною мірою використовувати наявні можливості підприємства для його стабільного функціонування та розвитку. Серед авторів немає єдиного підходу не тільки до виділення показників та критеріїв оцінки стійкого розвитку підприємства, але й до використовуваних методів оцінки стійкості системи. Запропоновані різними авторами методи не дають змоги оцінити рівень загальної стійкості підприємства, оскільки більшість з них надто трудомісткі, суб'єктивні, не мають різнобічності оцінки. Недосконалість наявних підходів до оцінки стійкості підприємства визначають необхідність удосконалення методичних основ визначення рівня стратегічної стійкості функціонування АТП.

З точки зору системного підходу підприємство розглядається як соціально-економічна система, що складається з різних підсистем – відповідних окремим видам діяльності АТП. Здатність цієї системи зберегти свої якості в умовах мінливого середовища і внутрішніх навмисних або випадкових трансформацій розуміється як стійкість. При цьому якість вимірюється з позицій цілей системи. Стійкість системи залежить від великої групи факторів. В загальному випадку втрата стабільності може відбутися через наявність занадто значних зовнішніх впливів (або тих, що якісно несумісні з системою), внаслідок зміни параметрів системи або при зміні її структури коли порушуються зв'язки у системі (структурна нестійкість).

Стійкість підприємства відображає його здатність зберігати свою цілісність, функціонувати в заданому режимі та розвиватися при різних внутрішніх і зовнішніх впливах.

Оцінка стратегічної стійкості підприємства передбачає виявлення її параметрів, значень, критеріїв визначення, тобто, якихось чітких меж, які характеризували б належність даного АТП до стратегічно стійких чи нестійких у певному часовому проміжку.

Для оцінювання стратегічної стійкості підприємства важливе значення становить правильність складання алгоритму її проведення. Оцінка стратегічної стійкості підприємства передбачає оцінювання різних сторін діяльності підприємства, його підсистем. Крім того, потрібно аналізувати динамічний характер стійкості для визначення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

Метою забезпечення стратегічної стійкості підприємства є розрахунок і аналіз рівня стійкості підприємства в цілому, а також всіх підсистем діяльності АТП, виявлення і оцінювання резервів його розвитку, визначення стратегій подальшого розвитку підприємства з урахуванням впливу факторів нестабільного ринкового середовища. Алгоритм оцінки стратегічної стійкості підприємства наведений на рисунку 4.4

На першому етапі доцільно визначити об'єкт, суб'єкт, задачі оцінювання складових стійкості АТП, визначити критерій і розробити показники оцінювання. Об'єктом оцінки стійкості АТП виступає сукупність підсистем підтримки виробничої, техніко-технологічної, економічної, кадрової та інших видів стійкості АТП. Суб'єктом є управлінський персонал, що займається забезпеченням ефективного стійкого функціонування підприємства.

Визначення об'єкту та суб'єкту оцінки обумовлює вирішення наступних завдань: виявлення здатності стабільно функціонувати на ринку; визначення чинників, що впливають на суб'єкт оцінювання позитивно або негативно; виявлення резервів для поліпшення стійкості підприємства; розробка напрямів забезпечення стратегічної стійкості підприємства.

Цей етап передбачає визначення основних підсистем діяльності АТП, по яких буде проводитися оцінювання стійкості функціонування, та розробку системи групових і часткових показників оцінки стійкості кожної підсистеми.

Відповідно до виділених на рис. 4.3 підсистем стійкості підприємства, пропонується система показників для оцінки стійкості кожного виду діяльності АТП, складених з урахуванням специфіки діяльності автомобільного транспорту (рис. 4.5).



Рис. 4.4 Алгоритм оцінки стратегічної стійкості АТП

Джерело: власна розробка автора

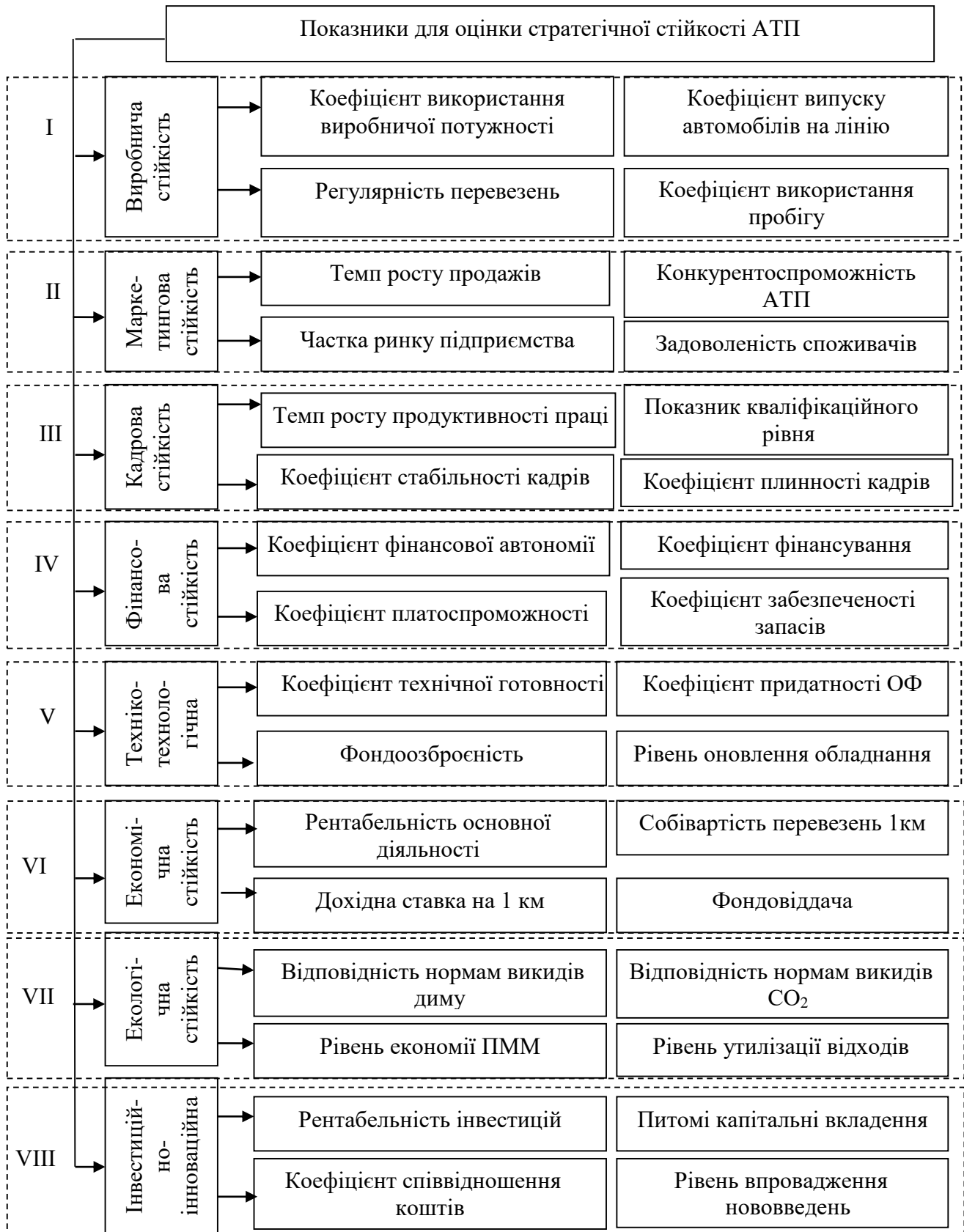


Рис. 4.5 Система показників для оцінки стійкості АТП

Джерело: розроблено автором

Третій етап – оцінювання рівнів стійкості підсистем підприємства. На основі статистичних усереднень господарської практики та експертних висновків для показників оцінки стратегічної стійкості підприємств використовуємо так звані «порогові» значення, за допомогою яких отримані результати показників можна віднести до того чи іншого рівня стійкості.

Для оцінки рівня кожного показника в балах, потрібно використовувати таблицю В.1 додатку В. В цій таблиці необхідно виділити осередок, в який потрапляє значення кожного показника та визначити який бал він отримує. Всі показники, що представлені в додатку В, будуть слугувати для оцінювання стійкості кожної підсистеми автотранспортного підприємства. Квантифікацію та стандартизацію цих показників пропонуємо провести по шкалі, поділеній на п'ять зон – відповідно до рівнів стійкості підсистеми. Залежно від того, в яку групу потрапляє фактор, йому присвоюється відповідний бал від 0 до 1. У результаті цього координати порівнюваних показників виражаються в частках відповідних координат еталона, взятого за одиницю.

За допомогою шкали для оцінки стійкості підсистем АТП визначаються показники всіх груп факторів й знаходиться середня оцінка по кожній підсистемі стійкості.

Після розрахунку середньої оцінки по параметрах підсистем стійкості варто перейти до формування вихідної таблиці значень (табл. 4.2), де наводяться показники за ряд років для досягнення оцінки стійкості функціонування підприємства в динаміці.

Сукупні оцінки розраховуються за наступною формулою:

$$S_j = \sum V_{ij} \cdot \omega_i \quad (4.1)$$

де S_j – сукупна оцінка стійкості j -ого року дослідження при $j = 1, 2, \dots, n$;

n – кількість аналізованих років;

V_{ij} – оцінка параметра підсистеми стійкості i для року j ;

ω_i – відносна вага параметра, що визначається методом аналізу ієрархій.

Таблиця 4.2

Приклад вихідної таблиці значень параметрів стійкості АТП

Параметри оцінки по підсистемах підприємства	Вагові значення параметрів (ω_i)	Еталонні значення стійкості	Оцінки стійкості підсистем по роках				
			1	2	3	...	n
1. Виробнича	ω_1	V_1	V_{11}	V_{21}	V_{31}	...	V_{j1}
2. Маркетингова	ω_2	V_2	V_{12}	V_{22}	V_{32}	...	V_{j2}
3. Кадрова	ω_3	V_3	V_{13}	V_{23}	V_{33}	...	V_{j3}
4. Фінансова	ω_4	V_4	V_{14}	V_{24}	V_{34}	...	V_{j4}
5. Техніко-технологічна	ω_5	V_5	V_{15}	V_{25}	V_{35}	...	V_{j5}
6. Економічна	ω_6	V_6	V_{16}	V_{26}	V_{36}	...	V_{j6}
7. Екологічна	ω_7	V_7	V_{17}	V_{27}	V_{37}	...	V_{j7}
8. Інвестиційно-інноваційна	ω_8	V_8	V_{18}	V_{28}	V_{38}	...	V_{j8}
Сукупні оцінки стійкості (S_j)		S	S_1	S_2	S_3	...	S_i

Наведені в таблиці 4.2 дані дозволяють визначити узагальнюючий показник рівня стійкості АТП та перейти до визначення окремих і загальних розходжень між фактичними та еталонними значеннями стійкості підприємства (табл. 4.3).

Відносна відстань визначається за наступною формулою:

$$d_{ij} = (V_i - V_{ij}) \cdot \omega_i \quad (4.2)$$

де d_{ij} – відносна відстань між еталоном і фактичним значенням i -ого параметру підсистеми в j -ому році;

V_i – оцінка i -ого еталонного параметра стійкості;

V_{ij} – оцінка i -ого параметра стійкості в j -ому році.

З цієї таблиці можна визначити, яка підсистема підприємства у більшому або меншому ступені відстає від еталонного значення стійкості. Останній рядок демонструє підсумкове положення АТП за рівнем його стійкості щодо еталону в кожному році. Ці значення утворюються підсумовуванням відносних відстаней у кожному стовпці.

Порівняння реальних значень показників, що характеризують підсистеми стратегічної стійкості АТП, з їх еталонними значеннями дає змогу зробити

висновки про сильні та слабкі місця підприємства, а, отже, про рівень стійкості підсистем підприємства.

Таблиця 4.3

Визначення окремих і загальних розходжень параметрів

Параметри оцінки по підсистемах підприємства	Вагові значення параметрів (ω_i)	Еталонні значення стійкості	Відносна відстань фактичного значення стійкості стосовно еталону по роках				
			1	2	3	...	n
Виробнича	ω_1	V_1	d_{11}	d_{21}	d_{31}	...	d_{j1}
Маркетингова	ω_2	V_2	d_{12}	d_{22}	d_{32}	...	d_{j2}
Кадрова	ω_3	V_3	d_{13}	d_{23}	d_{33}	...	d_{j3}
Фінансова	ω_4	V_4	d_{14}	d_{24}	d_{34}	...	d_{j4}
Техніко-технологічна	ω_5	V_5	d_{15}	d_{25}	d_{35}	...	d_{j5}
Економічна	ω_6	V_6	d_{16}	d_{26}	d_{36}	...	d_{j6}
Екологічна	ω_7	V_7	d_{17}	d_{27}	d_{37}	...	d_{j7}
Інвестиційно-інноваційна	ω_8	V_8	d_{18}	d_{28}	d_{38}	...	d_{j8}
Положення фактичного рівня стійкості АТП до еталонного рівня			D_1	D_2	D_3	...	D_j

Четвертий етап – визначення загального рівня стратегічної стійкості підприємства. За допомогою методу аналізу ієрархій визначаються вагові значення параметрів кожної підсистеми стійкості, а потім розраховується сукупна оцінка за формулою 4.1.

Для забезпечення можливості інтерпретувати одержані оцінки рівня стратегічної стійкості підприємства, визначено зони стійкості на основі значень інтегрального показника. У якості вихідної оцінної системи для визначення зон стратегічної стійкості АТП пропонується використати найбільш відому та застосовувану на практиці шкалу бажаності Є.С. Харрінгтона (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Шкала для оцінки показників стійкості підприємства

Рівень фактору стійкості	Нижня границя	Верхня границя (включно)
Дуже високий (абсолютний)	0,80	1,00
Високий (стабільний)	0,63	0,80
Середній (припустимий)	0,37	0,63
Низький (нестійкий)	0,20	0,37
Дуже низький (кризовий)	0,00	0,20

Джерело: сформовано автором на основі [539]

П'ятим етапом є прогнозування можливого рівня стратегічної стійкості підприємства за рахунок виявлення тенденцій зміни рівня його стійкості за певний час (збереження, підвищення чи зниження).

Для того щоб оцінити зміну стійкості АТП в динаміці та визначити наскільки стабільно розвивалося підприємство, потрібно провести ще один вид аналізу, що визначає подібності між сукупними оцінками рівня стійкості АТП за різні роки.

Ступінь подібності визначається за допомогою відповідного показника. Базуючись на елементах теорії нечітких множин [489], був обраний показник ступеня подібності, заснований на відстані Хеммінга:

$$m_{ab} = 1 - \sum |V_{ia} - V_{ib}| \cdot \omega_i \quad (4.3)$$

де m_{ab} – ступінь подібності рівня стійкості в році a з рівнем стійкості в році b ;

V_{ia} — оцінка i -го параметра стійкості в році a ;

V_{ib} — оцінка i -го параметра стійкості в році b .

Розраховуючи відносну різницю (відстань) між обраними роками, потрібно порівнювати параметр стійкості за останній аналізований рік n (прийняти його як рік a) кожний раз з іншим роком (змінювати рік b). Ступінь подібності приймає значення в інтервалі $[0, 1]$. При цьому виконується рівність $m_{ab} = m_{ba}$, що можна бачити в табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Подібності аналізованих параметрів стійкості підприємства

	Рік n	Рік 1	Рік 2	Рік 3	...	Рік $n-1$	m_{avj}
Рік n	-						
Рік 1		-					
Рік 2			-				
...					...		
Рік $n-1$						-	

В останньому стовпці табл. 4.5 наведені усереднені значення ступеня подібності (m_{avj}) показника стійкості останнього року n щодо всіх інших. Вони розраховуються в такий спосіб:

$$m_{avj} = \sum m_{ij} / (n-1). \quad (4.4)$$

З таблиці бачимо, з яким із років має найбільшу й найменшу подібність останній рік спостережень за параметром стійкості. Ця інформація забезпечує додаткову можливість кращого розгляду існуючої ситуації й полегшує порівняння стратегічної стійкості АТП за роками.

Шостий етап – надання рекомендацій щодо забезпечення стратегічної стійкості підприємства: систематизація проблем підприємства, визначення стратегій розвитку підприємства, запропонування організаційно-економічних напрямів забезпечення стійкості автотранспортного підприємства з урахуванням впливу чинників мінливого ринкового середовища.

Таким чином, проведений аналіз та оцінка рівня стійкості функціонування АТП дозволить не тільки визначити тенденції зміни стратегічної стійкості за ряд років, але й розробити заходи щодо забезпечення і підвищення стійкості підприємства та його підсистем.

Проведемо оцінюванні рівня стратегічної стійкості ПрАТ «АТП-16355» за п'ять років (2015-2019 рр.). Дані для аналізу взяті з фінансової та статистичної звітності АТП за ряд років та розраховані відповідні показники по групах. Визначаємо відповідні бали для кожного показника для їх стандартизації за допомогою шкали оцінювання, яка представлена в табл. В.1 у додатку В. Отримані розрахункові показники по кожній підсистемі оцінки стійкості підприємства наведені в табл. В.2 та В.3 (додаток В).

На основі методу аналізу ієрархій зробимо попарне порівняння показників по кожній підсистемі стійкості, використовуючи шкалу відносної важливості об'єктів за Сааті. Визначаємо вагомість кожного з показників та узагальненого показника по кожній підсистемі стійкості АТП. Матриці переваг розраховані за допомогою діалогової програмної системи «MPRIORITY 1.0». Матриці попарних порівнянь наведені на рисунках В.1 - В.8 (додаток В). Відношення узгодженості думок експертів коливається від 0,03 до 0,1. Оскільки $OC \leq 0,1$, то оцінки не мають значних протиріч і можуть бути прийняті для подальших розрахунків. Аналогічно

сформуємо матрицю попарних порівнянь для узагальненого комплексного показника стійкості АТП, наведеної на рис. В.9.

Розрахунок узагальнених та комплексного показників стійкості АТП за ряд років наведено в таблиці 4.6.

Таблиця 4.6

Розрахунок узагальнених та комплексного показників стійкості АТП

Узагальнені показники стійкості	Вагові значення (ω_i)	Еталонні значення	Значення по роках				
			2015	2016	2017	2018	2019
Виробнича стійкість	0,255	1	0,26	0,26	0,30	0,30	0,30
Маркетингова стійкість	0,072	1	0,28	0,28	0,28	0,38	0,35
Кадрова стійкість	0,149	1	0,75	0,77	0,77	0,77	0,77
Фінансова стійкість	0,182	1	0,57	0,57	0,57	0,57	0,61
Техніко – технологічна стійкість	0,006	1	0,41	0,41	0,41	0,32	0,32
Економічна стійкість	0,244	1	0,29	0,36	0,53	0,37	0,58
Екологічна стійкість	0,021	1	0,59	0,59	0,59	0,75	0,78
Інвестиційно – інноваційна стійкість	0,036	1	0,08	0,08	0,28	0,08	0,80
Загальна стійкість підприємства ($K_{ст}$)	-	1	0,37	0,40	0,46	0,43	0,51

Джерело: розраховано автором

З метою забезпечення можливості інтерпретувати одержані оцінки рівня стратегічної стійкості підприємства були визначені зони стабільності на основі значень узагальненого показника. Для визначення зон стратегічної стійкості АТП використаємо шкалу бажаності Є. Харрінгтона (таблиця 4.4). За цією шкалою можна зрозуміти рівень стійкості кожної підсистеми. Результати розрахунків наведені в таблицях 4.7 та 4.8.

Таблиця 4.7

Оцінка підсистем стратегічної стійкості АТП за 2015 рік

Назва підсистеми	Показник узагальненої оцінки	Назва зони
Виробнича стійкість	0,26	низький рівень стійкості (не стійкий)
Маркетингова стійкість	0,28	низький рівень стійкості (не стійкий)
Кадрова стійкість	0,75	високий рівень стійкості (стабільний)
Фінансова стійкість	0,57	середній рівень стійкості (припустимий)
Техніко – технологічна стійкість	0,41	середній рівень стійкості (припустимий)
Економічна стійкість	0,29	низький рівень стійкості (не стійкий)
Екологічна стійкість	0,59	середній рівень стійкості (припустимий)
Інвестиційно – інноваційна стійкість	0,08	дуже низький рівень стійкості (кризовий)

Джерело: розраховано автором

Таблиця 4.8

Оцінка підсистем стратегічної стійкості АТП за 2019 рік

Назва підсистеми	Показник узагальненої оцінки	Назва зони
Виробнича стійкість	0,30	низький рівень стійкості (не стійкий)
Маркетингова стійкість	0,35	низький рівень стійкості (не стійкий)
Кадрова стійкість	0,77	високий рівень стійкості (стабільний)
Фінансова стійкість	0,61	середній рівень стійкості (припустимий)
Техніко – технологічна стійкість	0,32	низький рівень стійкості (не стійкий)
Економічна стійкість	0,58	середній рівень стійкості (припустимий)
Екологічна стійкість	0,78	високий рівень стійкості (стабільний)
Інвестиційно – інноваційна стійкість	0,80	високий рівень стійкості (стабільний)

Джерело: розраховано автором

На основі отриманих результатів оцінки можна зробити висновки, що підприємству необхідно досягти результатів зон зі стабільним та високим рівнем стійкості підсистем. За п'ять років стійкість окремих підсистем АТП зросла, наприклад, значно зросли економічна, екологічна та інвестиційно-інноваційна стійкості підприємства. Але на низькому рівні є такі важливі підсистеми, як виробнича, маркетингова та техніко-технологічна.

Отже, порівнюючи ці значення, видно, що за п'ять років підприємство перетворилося з кризового та нестійкого ($K_{ст}^{2015}=0,37$) на стабільне (припустиме) функціонування ($K_{ст}^{2019}=0,51$), навіть з не досить високими показниками роботи.

Для наочності сприйняття зміни стійкості підприємства за ряд років необхідно побудувати графік зміни стійкості АТП за результатами розрахунків таблиці 4.6 (рис. 4.6). Отже, за комплексним показником, визначеним за допомогою метода аналізу ієрархій, бачимо, що АТП перебуває у середньому складному становищі, але його стійкість підвищилася, та потрібно розглянути та запропонувати стратегії розвитку стійкості підприємства та запровадити заходи щодо її покращення. Аналогічним чином зроблені розрахунки стійкості функціонування по інших АТП (табл. В.4, додаток В). З розрахунків бачимо, що більшість підприємств мають низький чи середній рівень стратегічної стійкості.

Таким чином, отримав подальший розвиток методичний підхід до визначення рівня стратегічної стійкості функціонування автотранспортного підприємства.

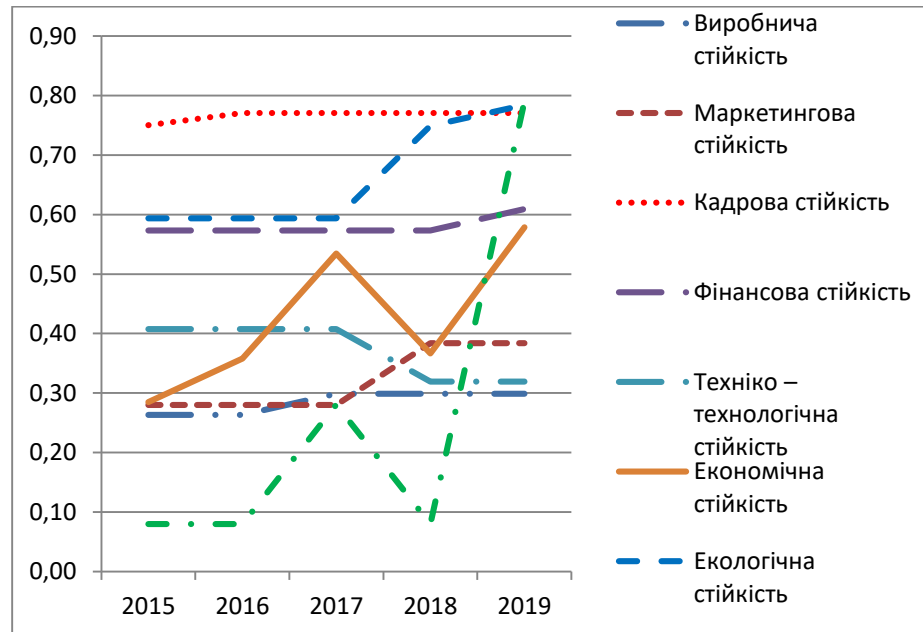


Рис. 4.6. Динаміка показників стійкості функціональних підсистем

Джерело: розраховано та сформовано автором

Розроблений підхід, на відміну від наявних, базується на виокремленні складових загальної стійкості підприємства на основі окремих функціональних сфер діяльності підприємства з використанням системного підходу, методу аналізу ієрархій, що дозволяє керівникам підприємства враховувати всі визначальні складові функціонування автотранспортного підприємства та ідентифікувати рівень його стійкості в разі зміни внутрішніх та зовнішніх умов з використанням системного та багатокритерійного підходів, апарату теорії нечітких множин. Запропоновані методичні основи дозволяють не тільки оцінити стратегічну стійкість АТП та його підсистем в динаміці, а й порівняти результати оцінки з рівнями стійкості функціонування інших підприємств.

4.2. Методичні засади оцінки екологічної безпеки підприємства в аспекті сталого розвитку

Сучасний стан розвитку України, як країни з розвиненою індустріальною інфраструктурою і низькою соціально-економічною ефективністю, характеризується загостренням екологічного стану на фоні слабкої соціальної захищеності, що поглиблюється в зовнішніх умовах світової економічної

глобалізації. Оскільки екологічна безпека це гарантія проживання в екологічно чистому та сприятливому для життєдіяльності середовищі, органічна складова національної безпеки, вона передбачає розумне задоволення екопотреб будь-якої людини та суспільства загалом.

Екологічна безпека підприємства – це стан захищеності економічних інтересів підприємства від реальних і потенційних екологічних загроз, що створюються в результаті виробничої діяльності господарюючих суб'єктів внаслідок екологічно необумовленого господарювання, за умови мінімізації негативного впливу виробничої діяльності самого підприємства на навколишнє природне середовище і суб'єктів виробничого процесу [364].

Важливість екологічних проблем та занепокоєність відносно шляхів їх вирішення, що були порушені у 60-70-х роках ХХ століття сприяли визнанню шкідливого впливу транспорту на довкілля. У зв'язку з цим ряд міжнародних транспортних організацій (IRU, ІМО, ІКАО, тощо) зобов'язалися в майбутньому досягти максимальної сумісності між безпечним і планомірним розвитком свого виду транспорту і якістю навколишнього природного середовища. Україна, як член більшості з таких організацій, взяла на себе зобов'язання забезпечувати екологічну безпеку транспорту на національному рівні.

Таким чином, для аналізу причин екологічної кризи доцільно використовувати оцінку рівня екологічної безпеки. У зв'язку з цим постає питання про належну оцінку стану екологічної безпеки автотранспортних підприємств і розробки відповідних методів ефективного управління нею. Тому питання оцінки рівня екологічної безпеки АТП для забезпечення охорони навколишнього середовища є досить актуальним.

У науковій літературі автори по-різному підходили до оцінки рівня екологічної безпеки підприємства. А.А. Фадєєв та О.М. Цейтлін [202] пропонують наступні критерії оцінки екологічної безпеки підприємства: критерії екологічного ризику, які оцінюють викиди, скидання, розміщення відходів; критерії нормування, що оцінюють через ймовірність виникнення аварії і величину збитку.

Ю.В. Савченко та О.В. Савченко [347] у своїй праці пропонують роздивлятися екологічну безпеку за наступними показниками: натуральні і умовні

показники, що характеризують шкідливий вплив підприємства, ресурсоспоживання і ресурсний баланс підприємства, характеристики території, на яку впливає підприємство, технічний стан підприємства, комплексні показники, що характеризують екологічну безпеку підприємства, еколого-економічні показники, що відображають вартісний аспект екологічної безпеки.

На автомобільному транспорті запропонував проводити екологічний аудит А.С. Вольнов [73], який у своїй роботі рекомендує проводити оцінку екологічної безпеки кожного конкретного транспортного засобу (ТЗ) із застосуванням методів кваліметричної оцінки. Для адекватного та послідовного відображення екологічного аудиту ним був використаний процесний підхід із застосуванням функціонального моделювання.

Є.В. Берстень та Т.А. Єгорова [37] у своїй роботі наводять приклад розрахунку організаційно-екологічної ефективності організаційної структури підприємства з урахуванням його екологічних складових (як однієї з екологічних складових на підприємстві). У даному випадку об'єктом оцінки є персонал. Автор пропонує на основі ряду показників визначити груповий показник оцінки організаційно-екологічної ефективності.

Дещо інший підхід пропонує А.А. Коренчук [179], автор визначає наступні групи показників, щодо розрахунку екологічної ефективності підприємства: економічні, екологічні та соціальні.

У роботі [274] для оцінки екологічної безпеки підприємства використовуються певні основні показники перевищення нормативів викидів, скидів, відходів, фізичних впливів, шкідливого впливу тощо. Оцінка безпеки підприємства проводиться на основі: технічної документації підприємства; екологічної документації підприємстві; фінансової документації підприємства; даних про районі розташування підприємства; відповідних методик розрахунків комплексних екологічних і еколого-економічних показників.

І. Губерман [100] вважав, що безпеку підприємства слід оцінити наступними показниками: натуральні і основні показники, що характеризують шкідливий вплив підприємства, ресурсоспоживання і ресурсний баланс підприємства, характеристики території, на яку впливає підприємство, технічний стан

підприємства, комплексні показники, що характеризують екологічну безпеку підприємства, еколого-економічні показники, що відображають вартісний аспект екологічної безпеки.

Найбільш глибоко розроблена методика Н.Є. Булетової [56], яка для вирішення завдання діагностики екологічної безпеки регіону запропонувала використовувати індикативний метод аналізу. Відповідно до даного підходу діагностика екологічної безпеки повинна проводитися за сукупністю критеріальних показників-індикаторів, що дозволяють кількісно оцінити наявність, характер і рівень прояву загроз екологічної безпеки. Оцінка ситуації ведеться на основі порівняння фактичних і граничних значень індикаторів: норма, перехідний стан та патологія.

Всі розглянуті методики не мають єдиної бази оцінки, не забезпечують різнопланового аналізу та не можуть використовуватися як інструмент для прийняття рішення керівниками на підприємствах автомобільного транспорту.

Проаналізувавши різні методики та підходи багатьох науковців, можемо сказати, що немає не тільки єдиного підходу до оцінки екологічної безпеки, але й об'єкт оцінки у авторів різний. Крім того, відсутній єдиний підхід оцінки екологічної безпеки підприємств автомобільного транспорту. Тому виникає наукове завдання щодо формування методики оцінки екологічної безпеки АТП, яка включає переваги розрахункових та графічних методів.

Для того, щоб визначити наскільки діяльність автотранспортного підприємства (АТП) є безпечною для навколишнього середовища, необхідно в першу чергу визначити, за якими показниками слід оцінювати екологічну безпеку.

Система критеріїв оцінки екологічної безпеки автотранспортного виробництва орієнтована на оцінку екологічної безпеки окремих бізнес-процесів АТП. Перш за все розглянемо більш докладно бізнес-процеси (БП) автотранспортного підприємства з точки зору адаптивного управління: 1) основні бізнес-процеси – виконання перевезень; 2) супутні процеси (ремонт стороннього транспорту на власній ремонтній базі, експедирування вантажів, навантажувально-розвантажувальні операції); 3) допоміжні бізнес-процеси (технічного обслуговування і ремонту рухомого складу); 4) забезпечувальні бізнес-процеси

(забезпечення енерго- та матеріальними, фінансовими, людськими та іншими ресурсами); 5) бізнес-процеси управління та розвитку – це процеси стратегічного, оперативного та поточного планування, формування та здійснення управлінських дій, вдосконалення виробленого товару або послуги, технологій, модифікації устаткування.

Модель оцінки екологічної безпеки АТП та його основних бізнес процесів представлена на рис. 4.7.

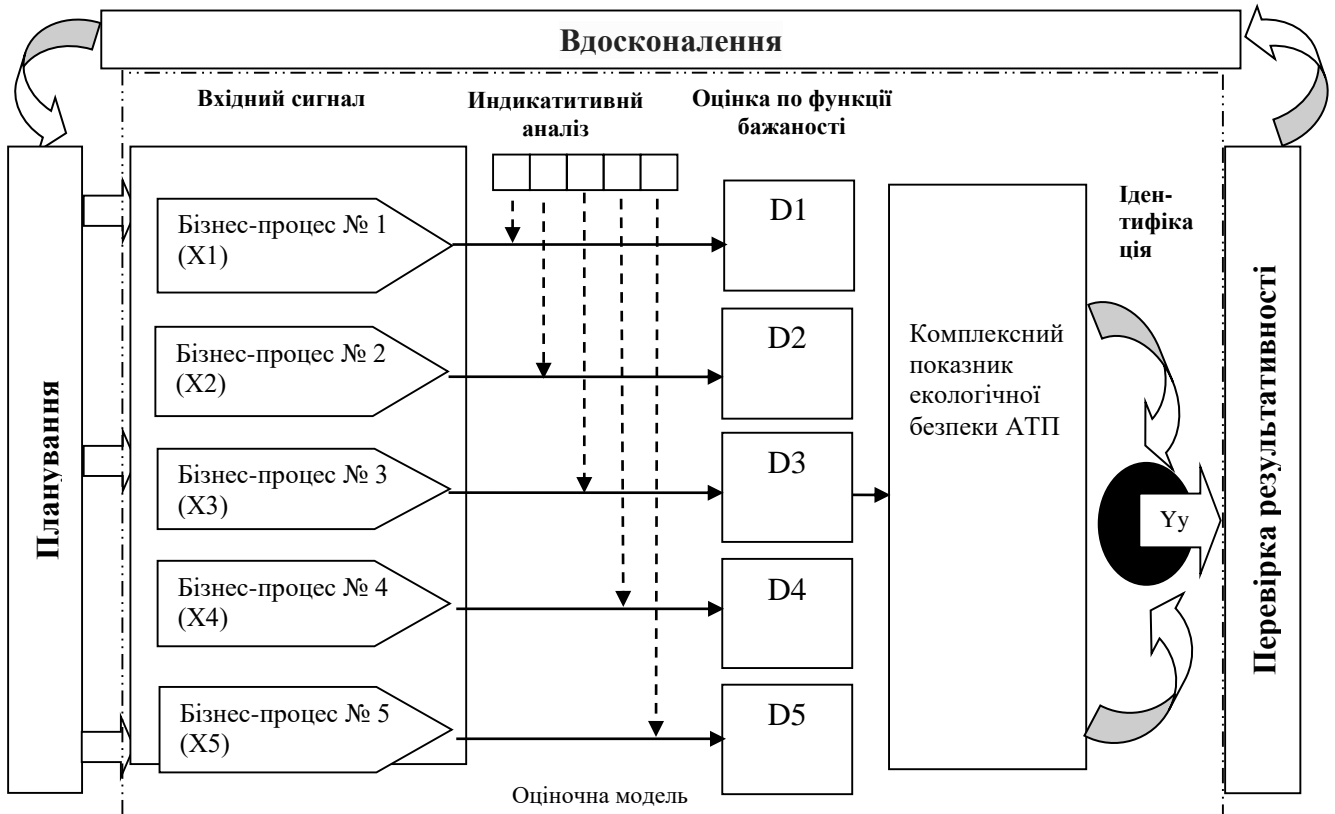


Рис. 4.7. Структура методики комплексної оцінки екологічної безпеки АТП

Джерело: розроблено автором

Для початку слід визначити напрямки оціни екологічної безпеки на АТП, оскільки автомобільні підприємства вносять значний вклад в забруднення навколишнього середовища. Технічне обслуговування і ремонт автотранспорту призводять до утворення на АТП викидів, скидів та відходів. Виходячи з попереднього аналізу методик оцінки екологічної безпеки підприємства запропоновано виділити наступні складові: інноваційна, техніко-технологічна, санітарно-гігієнічна, фінансово-економічна. У таблиці 4.9 представлені основні критерії, за якими буде оцінюватись екологічна безпека підприємства.

Таблиця 4.9

Основні напрямки оцінки екологічної безпеки підприємства

Назва бізнес-процесу	Складові оцінки екологічної безпеки			
	Інноваційна (І)	Техніко-технологічна (ТТ)	Санітарно-гігієнічна (СГ)	Фінансово-економічна (ФЕ)
Основний бізнес-процес	Показники впровадження інновацій в певні процеси, що поліпшують екологічну безпеку процесів	Показники рівня викидів (скидів, відходів), відповідності вимогам, нормам, стандартам, економії використання ресурсів, наявності документації	Показники рівня санітарно-гігієнічних умов праці, рівня захворюваності і травматизму серед персоналу	Показники виплат та штрафів за наднормативні викиди, скиди забруднюючих речовин, відходи, відшкодування шкоди, заподіяної порушенням природоохоронного законодавства
Допоміжний бізнес-процес				
Супутний бізнес-процес				
Забезпечувальний бізнес-процес				
Бізнес-процес управління та розвитку				

Джерело: розроблено автором

Базові критерії та показники оцінки екологічної безпеки за виділеними бізнес-процесами в АТП наведені таблиці Г.1 (додаток Г).

Рівень і характер прояву загроз екологічної безпеки оцінюється при порівнянні фактичних (поточних) значень індикативних показників з їх граничними (критеріальним) значеннями. На основі методу індикативного аналізу проводиться трирівнева діагностика екологічної безпеки підприємства: оцінки за індикаторами; оцінки ситуації по індикативних блоках (бізнес-процесах); комплексна оцінка екологічної безпеки АТП.

Комплексний показник стану екологічної безпеки АТП пропонується визначити за формулою середньозваженої з часткових коефіцієнтів екологічної безпеки за виділеними бізнес-процесами підприємства:

$$K_{EB} = \sum_{j=1}^m \alpha_j \cdot E_{Bj} , \quad (4.5)$$

де E_{Bj} – значення часткового коефіцієнту екологічної безпеки j -го бізнес-процесу АТП;

α_j – вагомість показника екологічної безпеки j -го бізнес-процесу АТП.

m – кількість бізнес-процесів в АТП, за якими проводиться оцінка екологічної безпеки.

Часткові коефіцієнти екологічної безпеки за виділеними бізнес-процесами підприємства розраховуються за формулою середньої геометричної з показників екологічної безпеки по виділених складових:

$$E_{bj} = \sqrt[4]{I_j * TT_j * CG_j * FE_j}, \quad (4.6)$$

де I_j, TT_j, CG_j, FE_j - відповідно оцінки екологічної безпеки за інноваційною, техніко-технологічною, санітарно-гігієнічною та фінансово-економічною складовими j -го бізнес-процесу в АТП.

Вагомість показників екологічної безпеки за бізнес-процесами в АТП можна визначити за допомогою експертного опитування. У якості експертів можуть виступати вище керівництво підприємств, фахівці з екології та природоохоронної діяльності. При цьому, узгодженість відповідей експертів слід оцінювати за допомогою середнього квадратичного відхилення та коефіцієнту варіації.

Для переводу різних натуральних значень показників оцінки в єдину безрозмірну числову шкалу з фіксованими межами в роботі використовується функція бажаності. При цьому граничні значення функції, наприклад 0 і 1, відповідають градації «погано - добре». Необхідність введення функцій бажаності визначається різною розмірністю змінних, що входять до складу інтегрального показника, що не дозволяє усереднювати їх безпосередньо.

Для оцінки екологічної безпеки АТП за основними видами негативного впливу на навколишнє середовище (викиди, скиди, відходи) узагальнена функція бажаності розраховується за формулі середнього геометричного [81] зваженого набору дійсних чисел $(d_1 \dots d_n)$ з вагомністю $(\alpha_1 \dots \alpha_n; \beta_1 \dots \beta_n)$ і визначається як:

$$D = \sqrt[k]{\prod_{i=1}^n (d_i^{\alpha_i})^{\beta_i}} = \sqrt[k]{d_1^{\alpha_1 \beta_1} \cdot d_2^{\alpha_2 \beta_2} \cdot d_3^{\alpha_3 \beta_3} \dots \cdot d_n^{\alpha_n \beta_n}}, \quad (4.7)$$

де n - число показників;

d_i - приватна функція бажаності;

α і β – вагові коефіцієнти.

$$K = \sum_{i=1}^n \alpha_i \cdot \beta_i. \quad (4.8)$$

де α_i - коефіцієнт, що враховує клас небезпеки i -ої забруднюючої речовини;

β_i - коефіцієнт, що враховує перевищення середнього виміряного значення концентрації показника над нормативом.

Узагальнена функція бажаності є середня геометрична приватних функцій бажаності (d_i), і якщо хоча б одна з d_i дорівнює нулю, то і $D=0$. Такий випадок можливий при використанні лінійної нормування по «мінімаксу» для емпіричного ряду змінних з фіксованими значеннями X_{\min} і X_{\max} [81]. Щоб уникнути «занулення» узагальненої функції бажаності, запропонований розрахунок приватних функцій бажаності, заснований на згортці функцій.

Розрахунок приватної функції бажаності здійснюється за формулою:

$$d_i = \frac{2(x_i \cdot x_{\text{норм}})}{x_i^2 + x_{\text{норм}}^2}, \quad (4.9)$$

де x_i - середнє значення концентрацій i -ої забруднюючої речовини (викидів, скидів, відходів) за досліджуваний період;

$x_{\text{норм}}$ – гранично допустима концентрація шкідливих речовин (ГДКх).

Розрахунок узагальненої функції бажаності проводиться за всіма показниками (видами викидів, скидів, відходів забруднюючих речовин). Введення в формулу (4.8) вагового коефіцієнта α дозволяє враховувати ступінь небезпечності забруднюючої речовини.

Кваліфікаційна оцінка екологічної безпеки за рівнем викидів (скидів, відходів), заснована на значеннях очікуваної функції бажаності, заданої на інтервалі (0;1), може бути проведена за категоріями безпеки, діапазони яких, наведені в табл. 4.10, обрані з використанням функції бажаності Харрінгтона.

Таблиця 4.10

Категорія екологічної безпеки за рівнем викидів (скидів, відходів) відповідно до значення узагальненої функції бажаності

Категорія екологічної безпеки	Узагальнена функція бажаності
Дуже висока (абсолютна)	1,00 – 0,80
Висока (стабільна)	0,80 – 0,63
Середня (припустима)	0,63 – 0,37
Низька (нестійка) – граничний рівень	0,37 – 0,20
Дуже низька (кризова) – неприйнятний рівень	0,20 – 0,00

Джерело: сформовано автором на основі [539]

Запропоновані методичні основи дозволять провести комплексну оцінку екологічної безпеки викидів, скидів та відходів в єдиній безрозмірній шкалі, що дасть можливість здійснити порівняльний аналіз екологічної безпеки за різними бізнес-процесами одного підприємства або різних підприємств.

У кожному конкретному випадку перелік показників буде визначатися можливостями, інтересами і потребами підприємства, масштабом і типом перевезень, видом використовуваних ресурсів і енергоносіїв, наявністю викидів в навколишнє середовище, ступенем екологічного ризику, імовірністю аварійних ситуацій, вимогами обов'язкових законодавчих і нормативних актів.

Апробація розробленої методики оцінки екологічної безпеки підприємства виконувалася на фактичних даних роботи підприємства ПрАТ «АТП-16355». В умовах розвитку євроінтеграційних процесів особливу увагу потрібно приділяти екологічній складовій під час перевезень вантажів в Україні та за кордон. В місцях масового скупчення людей, тобто на урбанізованих територіях, особливо помітний негативний вплив автотранспорту на екологію, тому що автомобілі є основним джерелом забруднення навколишнього середовища.

В Женеві 20 березня 1958 р. було підписано Угоду про стандартизацію транспортних засобів, і в її рамках прийнято понад багато постанов Європейської економічної комісії ООН (Правил ЄЕК ООН), що забезпечують захист навколишнього середовища та безпеку дорожнього руху (екологія, переробка відходів, альтернативна енергетика тощо). В кожному новому стандарті «Євро», з набуттям чинності, значно посилювались вимоги до концентрації шкідливих

викидів автомобілів. Але Україна значно відстає від країн Євросоюзу за термінами введення в дію стандартів «Євро». В додатку Г (табл. Г.2-Г.7) наведені стандарти «Євро» для різних типів рухомого складу [464].

Розглянемо методику оцінки екологічної безпеки рухомого складу екологічним стандартам Євро-4-6 на прикладі автомобіля-фургона Partner Fourgon FT L1 Court 1.6 16v, технічні характеристики якого наведені в додатку Г. Оцінку робимо за допомогою оціночної шкали, розробленої за відповідними стандартами Євро 1 – Євро 6. Фактичні значення викидів шкідливих речовин для даного автомобіля-фургона, отримані за допомогою спостережень за ним під час ТО, представлені в табл. Г.8 в додатку Г. В даному випадку для автомобіля Partner Fourgon FT L1 Court - всі автомобілі відповідають екологічним стандартам Євро- 4-6.

Фактичний рівень шуму від експлуатації автомобіля Partner Fourgon FT за даними випробувань становить 80 дБА. Відповідно до табл. Г.9 (додаток Г) за потужністю двигуна автомобіль потрапляє в другу категорію, тобто від 75 до 150 кВт. В цілому по АТП значення цього показника знаходиться як середньгеометричне значень за всіма автомобілями.

Оцінка санітарно-гігієнічних умов праці водіїв автомобілів проводиться за відповідною шкалою, наведеною в додатку Г. В таблиці Г.10 відображені критерії оцінки санітарно-гігієнічних елементів умов праці, а в табл. Г.11 наведена бальна оцінка умов праці персоналу по процесах АТП.

Далі розглянемо більш детально розрахунок оцінки рівня відходів від допоміжних процесів підприємства. Вихідні дані та безпосередньо оцінка рівня відходів від ТО і ремонту рухомого складу наведені в додатку Г (таблиці Г.12 та Г.13 відповідно). Розрахунки виконуються за формулами 4.7 – 4.9. За даними табл. Г.13 бачимо, що показник оцінки екологічної безпеки підприємства за рівнем відходів від ТО і ремонту РС знаходиться на досить високому рівні і дорівнює 0,984. Однак, при цьому, ще слід враховувати рівень та якість очисних споруд, тощо.

Також слід спинитися на такій складовій оцінці екологічної безпеки підприємства, як рівень відповідності екологічним нормативно-правовим вимогам

управлінського бізнес-процесу АТП. Перелік необхідних документів та оцінка їх відповідності вимогам наведений в додатку Г (табл. Г.14). Результати оцінки рівня екологічної безпеки за всіма бізнес-процесами по складових наведені в табл. Г.15.

Вагомість показників екологічної безпеки за бізнес-процесами визначається за допомогою експертного опитування. У якості експертів виступало вище керівництво підприємства, фахівці з екології та природоохоронної діяльності. Результати опитування та розрахунку середнього квадратичного відхилення та коефіцієнту варіації наведені в додатку Г (табл. Г.16, Г.17). За результатами розрахунків видно, що коефіцієнт варіації менше 10%, значить мінливість варіаційного ряду можна вважати незначною.

В табл. 4.11 наведена загальна оцінка рівня екологічної безпеки підприємства за всіма виділеними бізнес-процесами, більш наглядно рівень екологічної безпеки представлений на рис. 4.8.

Таблиця 4.11

Оцінка загального рівня екологічної безпеки АТП

Назва показника оцінки екологічної безпеки підприємства	Оцінка	Вагомість	Зважена оцінка
1. Основні бізнес-процеси	0,645	0,253	0,163
2. Допоміжні бізнес-процеси	0,739	0,196	0,144
3. Супутні бізнес-процеси	0,643	0,168	0,108
4. Забезпечувальні бізнес-процеси (процеси МТЗ)	0,670	0,189	0,127
5. Бізнес-процеси управління та розвитку	0,575	0,195	0,112
Комплексний показник екологічної безпеки підприємства ($K_{ЕБ}$)	-	1,000	0,654

Джерело: розраховано автором

Використовуючи шкалу бажаності (табл. 4.11), можна визначити, що комплексний показник екологічної безпеки АТП відповідає високому (стабільному) рівню ($K_{ЕБ}=0,654$). Найнижчий рівень екологічної безпеки зафіксований у бізнес-процесі управління та розвитку, що свідчить про необхідність впровадження інновацій саме в цьому напрямку та відкриття екологічного відділу на підприємстві.

Аналогічним чином був розрахований рівень екологічної безпеки інших АТП за ряд років, що наведено у додатку Г (табл. Г.18). З розрахунків можна зробити висновок, що автотранспортні підприємства не достатньо уваги приділяють

екологічній безпеці свого функціонування. Таким чином, АТП потрібно зосередити увагу на оновлення рухомого складу, впровадженні екологічних стандартів у свою діяльність на засадах сталого розвитку.

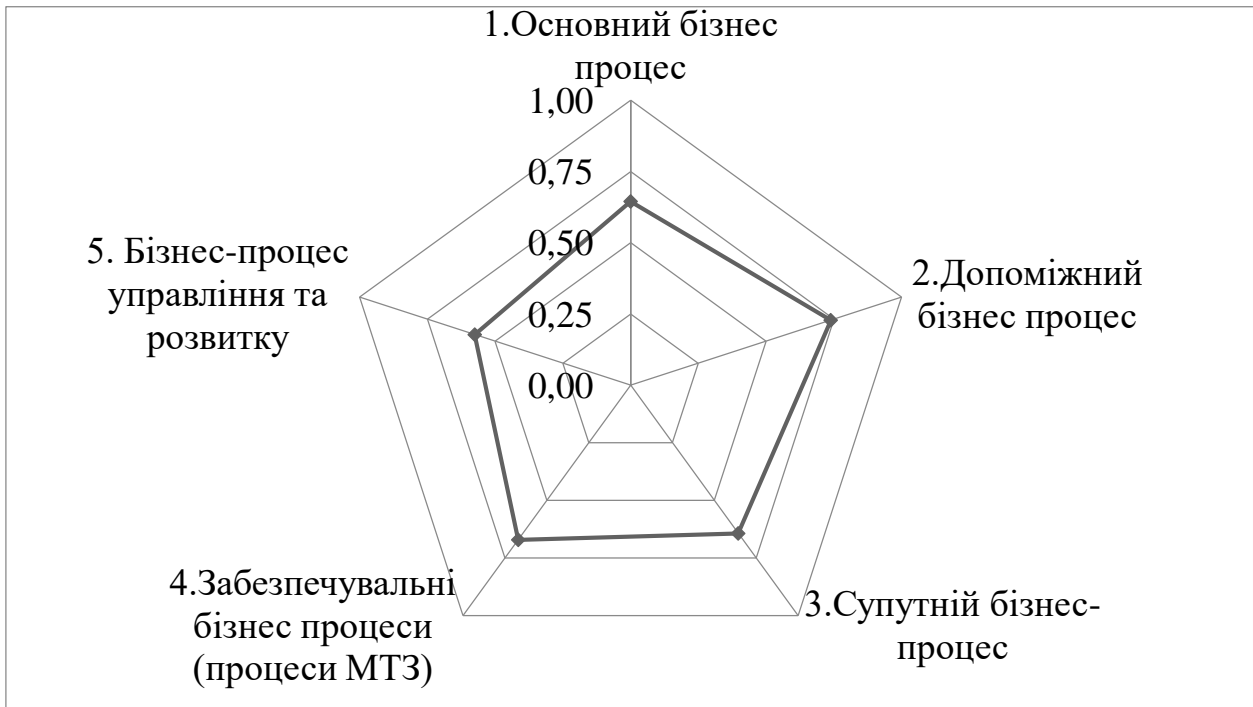


Рис. 4.8. Визначення загального рівня екологічної безпеки АТП

Джерело: розраховано автором

На основі отриманих результатів оцінки можна обґрунтувати відповідні екологічні інновації для підвищення кожної складової екологічної безпеки підприємств автомобільного транспорту за виділеними бізнес-процесами. Інновації можуть належати як до техніки і технології, так і до форм організації виробництва і управління. Інноваційна складова при цьому не розглядається, оскільки впровадження екологічних інновацій в будь-яку іншу складову автоматично підвищує інноваційну. Застосування сформованої системи показників екологічної безпеки підприємства дасть можливість ідентифікувати і усунути екологічні проблеми в управлінні організацією. Запропонована методика дозволяє виявити проблемні місця в бізнес-процесах та формувати в подальшому портфель необхідних інноваційних проєктів в сфері зменшення забруднення навколишнього середовища від діяльності АТП.

Таким чином, удосконалено методичні засади оцінки екологічної безпеки автотранспортного підприємства, що, на відміну від існуючих, базуються на оцінці

безпеки базових бізнес-процесів автотранспортного підприємства для навколишнього середовища з використанням узагальненої функції бажаності через інтегральне оцінювання чотирьох найбільш визначальних та комплексних складових функціонування автотранспортного підприємства (інноваційної, техніко-технологічної, санітарно-гігієнічної і фінансово-економічної), які забезпечують відповідний рівень екологічної безпеки та дозволяють більш обґрунтовано формувати стратегію екологічної безпеки підприємства, активізувати функціонування підприємств на засадах сталого розвитку.

4.3. Адаптивна система управління портфелем екологічних інновацій АТП на засадах еколого-інноваційного підходу

В умовах сучасного розвитку міжнародного бізнесу останнім часом активно набирають обертів процеси, пов'язані з екологічними викликами, в першу чергу це стосується двох основних напрямків, які отримали яскравий прояв в економічній діяльності господарюючих суб'єктів міжнародного бізнесу: забруднення і руйнування елементів навколишнього середовища і нерациональне використання та брак природних ресурсів. Глобальні екологічні проблеми стали усвідомлюватися як загроза самого життя і можливостям розвитку наступних поколінь. Зміни у суспільній свідомості, а також розвиток законодавчої й нормативної бази вимагають від підприємств урахувати можливий вплив наслідків їхньої діяльності на навколишнє середовище при формуванні стратегії діяльності на різних рівнях. Більшого ефекту можна досягти за умови налагодження екологічно-свідомої й відповідальної діяльності [322, с. 227].

Вітчизняне виробництво визначається низьким рівнем наукоємності не тільки через дефіцит коштів або брак пільг і стимулів, а й через екологонебезпечну та ресурсомістку структуру української економіки. Темпи розвитку ринку екологічних інновацій, який поступово формується в Україні, є набагато повільнішими у порівнянні з розвиненими країнами. Такий стан інноваційної діяльності підприємств визваний недостатньою увагою з боку держави до процесів розвитку екологічних інновацій, відсутністю економічного стимулювання щодо їх

впровадження. При активному використанні інноваційних засад управління на підставі впровадження науково-інноваційних розробок, які є екологоорієнтованими, може бути досягнуто стабільне соціально-економічне зростання в Україні.

Еколого-інноваційне управління підприємством повинно поєднувати у собі екологічно-орієнтоване управління всіма бізнес-процесами підприємства з урахуванням інноваційної складової, що базується на принципах забезпечення раціонального використання і збереження природних ресурсів, дотримання екологічної безпеки та впровадження екологічних інновацій, з метою дбайливого відношення до навколишнього середовища та орієнтації на перспективу.

В сучасній науковій літературі не існує єдності думок щодо формування системи управління інноваційною діяльністю підприємства, системи екологічного менеджменту та практично не розглянуто питання формування еколого-інноваційної системи управління підприємством. Автори не визначилися не тільки з об'єктом управління, але й зі структурою та функціями суб'єкту.

Частина науковців присвятили свої роботи питанню формування структури системи інноваційного менеджменту з точки зору системного підходу. Найбільш спрощена структура системи управління представлена Т.І. Балабановим [27, с. 133]. Вона складається з двох підсистем: суб'єкта та об'єкта управління. У системі управління інноваційною діяльністю за Р.А. Фатхутдіновим [399, с. 35] виділені такі елементи: керована та керуюча підсистеми, цільова підсистема, підсистема наукового супроводу та підсистема забезпечення. Л.Н. Огольова в структурі системи управління інноваційною діяльністю виділяє чотири елементи: керуючу, керовану, наукову та підсистему забезпечення [285, с. 39]. Існуючі підходи до формування системи управління інноваційною діяльністю розглядають лише окремі аспекти і напрямки, а комплексний підхід до існуючих економічних та екологічних реалій і проблем системного управління екологічною та інноваційною діяльністю наразі недостатньо розроблений. Ця обставина обумовлює необхідність обґрунтування побудови системи управління еколого-інноваційною діяльністю.

Як було зазначене раніше, одним з найефективніших підходів до побудови системи адаптивного управління підприємством, зокрема його еколого-інноваційною діяльністю, є концепція життєздатної системи С. Біра [38], яка базується на зіставленні економічного суб'єкта з живим організмом. Елементи системи управління базуються на принципах самоорганізації. На основі цієї моделі запропонована життєздатна система управління еколого-інноваційною діяльністю підприємства (рис. 4.9).

Метасистема містить два рівні управління: стратегічний і тактичний. Система 5 відповідає за цілепокладання еколого-інноваційної діяльності, розробляє стратегічні цілі, місію, а система 4 – рішення, пов'язані зі стратегічним плануванням еколого-інноваційної діяльності (ЕІД), розробкою моделі, адаптацією до зовнішнього середовища. Система 3 – оптимізує функціонування системи в цілому, координує розподіл зусиль і ресурсів між підрозділами. Система 3* – управління аудитом, здійснює моніторинг, контроль та внутрішній аудит впровадження екологічних інновацій в діяльність підприємства. Система 2 – управління взаємодією, регулює взаємодію підрозділів по розробці та впровадженню екологічних інноваційних проєктів.

Об'єкт управління (система 1) представлений у вигляді системи портфелю екологічних інновацій (підсистеми оперативного управління). Ці проєкти впроваджуються в п'ять базових бізнес-процесів (БП) підприємства: основні процеси виробництва; супутні процеси; допоміжні процеси; забезпечувальні процеси; бізнес-процеси управління та розвитку.

Серед вчених немає єдності думок щодо етапів екологічного управління та інноваційного управління. Роздивимось деякі етапи, які розглядали вчені у своїх працях щодо екологічного менеджменту. У своїй роботі Л.І. Федулова [449] виділяла наступні етапи впровадження системи екологічного менеджменту (СЕМ) на підприємстві: діагностика й дослідження; підготовка та організація; розробка і впровадження; аудит і оцінка ефективності; підготовка й сертифікація.

Лук'яненко В.М., Галич І.В. та Губська Н.Е. [228] у своїй роботі виділили такі етапи впровадження СЕМ: ініціативний; підготовчий; концептуальний; аналітичний; практичний; організаційний; активний; сертифікаційний.

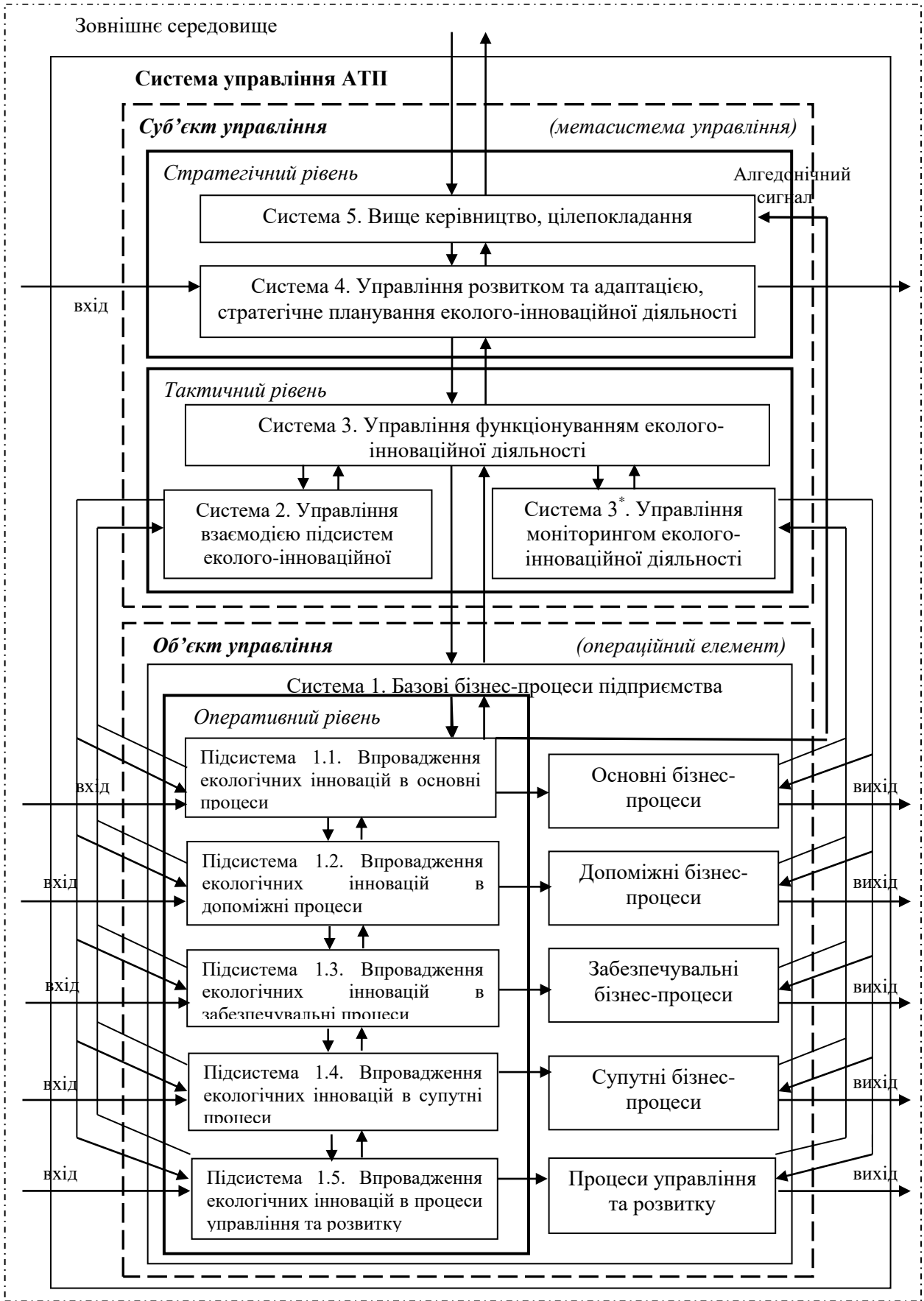


Рис. 4.9. Життєздатна система еколого-інноваційного управління АТП

Джерело: розроблено автором

За стандартами ISO 14001 виділяються наступні основні етапи впровадження системи екологічного менеджменту [123]: первинна оцінка вихідної ситуації (діагностика); визначення області дії системи; планування впровадження системи екологічного менеджменту; постановка цілей, завдань і розробка програм; моніторинг (система спостереження); оцінка результативності; внутрішній аудит системи екологічного менеджменту; аналіз системи з боку керівництва.

Розглянемо основні етапи управління інноваційної діяльності з точки зору різних авторів. Г.В. Мещеряков у своїй роботі також розглядав управління інноваційною діяльністю підприємства, яке поділив на сім етапів [252]: розробка стратегії розвитку інноваційної діяльності; визначення ключових керуючих параметрів; розробка системи мотивації і стимулювання; формування структурного підрозділу; активізація інноваційної діяльності; збір та аналіз інформації; контроль і моніторинг інноваційної діяльності підприємства.

А.В. Миретин [192] пропонував 7 етапів системи управління інноваційною діяльністю: розподіл функцій, повноважень, відповідальності; визначення стратегічних основ; проєктування системи управління інноваційною діяльністю; розробка методик; розробка документації; забезпечення політичної підтримки; забезпечення компетентності та обізнаності персоналу.

Австрійський вчений Х. Нойбауер пропонує 5 етапів [277]: систематизація ідей, які надходять; відбір виявлених ідей і розробка ідей (інновації); аналіз економічної ефективності інновації; розробка інновації; прийняття рішення про впровадження інновації у виробництво.

Проаналізувавши роботи науковців можемо сказати, що у теперішній час існують різні підходи які включають в себе від 3 до 7 етапів. На підставі вищесказаної інформації запропонуємо узагальнений алгоритм управління еколого-інноваційною діяльністю підприємства, який представлений на рис. 4.10. В результаті запропоновано алгоритм, який дозволить впровадити принципи еколого-інноваційного управління на підприємстві. Розроблений алгоритм у вигляді етапів управління еколого-інноваційної діяльності підприємства формує і реалізує послідовні етапи планування еколого-інноваційної діяльності.

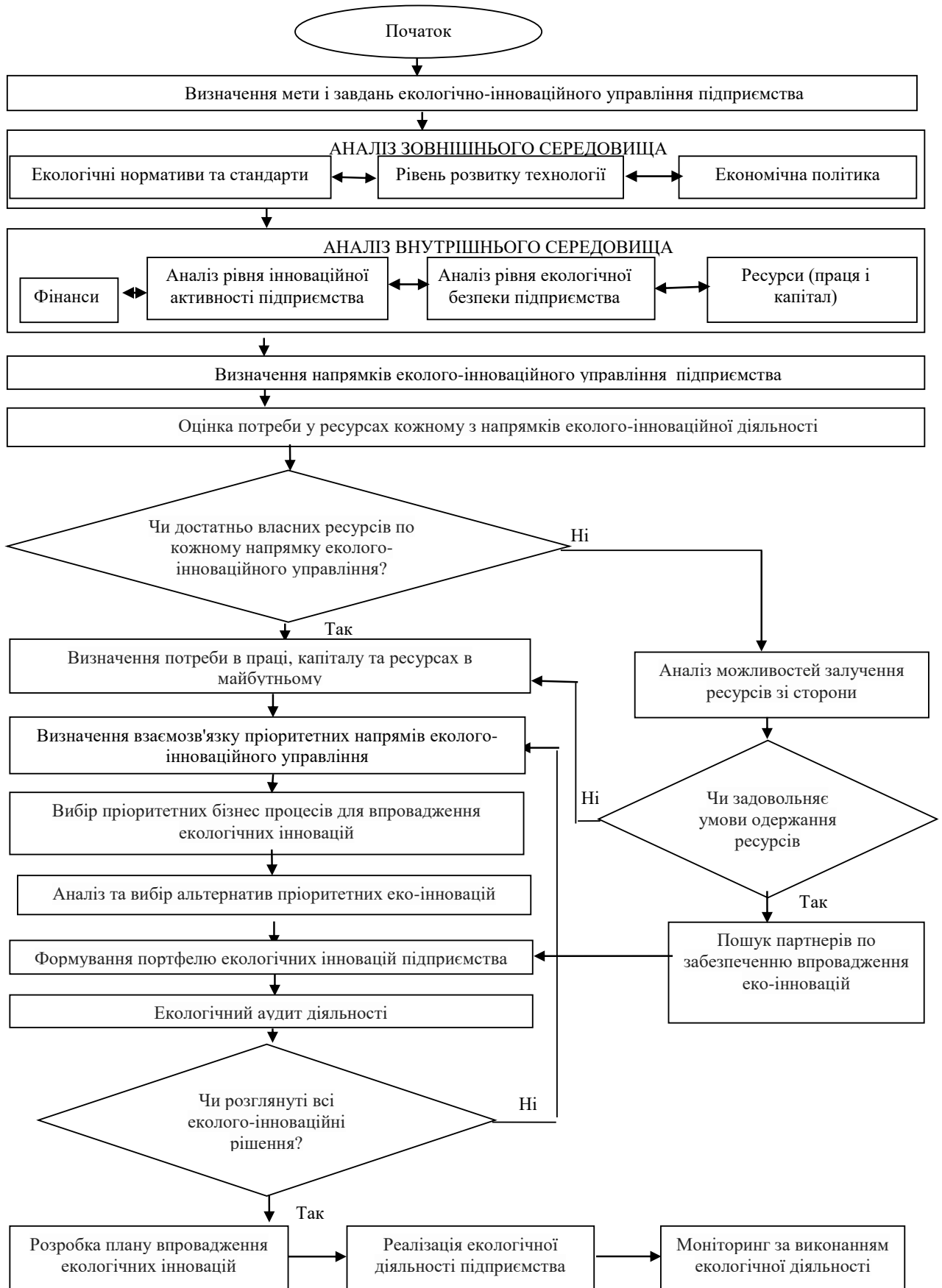


Рис. 4.10. Алгоритм еколого-інноваційного управління АТП

Джерело: розроблено автором

Алгоритм управління еколого-інноваційною діяльністю дозволить підприємствам, оптимально реагувати на зміни, спричинені викликами зовнішнього середовища.

В наш час все більша кількість українських підприємств усвідомлюють величезну роль інновацій в успішній організації своєї діяльності, завоювання нових ринків, посилення конкурентних переваг. 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. Адаптивне управління орієнтовано на створення умов для безперервного вдосконалення організації виробництва і цілеспрямованого використання внутрішніх резервів, створюючи можливість ефективного розвитку і зростання конкурентних переваг та ефективного реагування на дії зовнішнього середовища [390].

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 конкурентоздатних товарів і послуг [325].

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.

У сучасних умовах високої конкуренції, відповідність внутрішнього середовища підприємства вимогам ринку, є найважливішим чинником успішної діяльності. Головною рушійною силою економічного зростання сьогодні є інновації. З'являється необхідність виділяти найважливіші інноваційні проекти і грамотно розподіляти ресурси для досягнення стратегічних бізнес-цілей підприємства. При цьому стає очевидним, що аналіз окремих проектів не дозволяє адекватно оцінити ситуацію на корпоративному рівні. Методологія портфельного управління реальними проектами, яка існує сьогодні, далека від досконалості, не володіє методологічною єдністю, а крім того, з'являються нові ідеї та підходи, які

потребують узагальнення та розвитку. Інструментальні засоби управління портфелями інноваційних проєктів забезпечують найкращі можливості управління інноваціями, підвищують їх ефективність, і, як наслідок, підвищують прибуток підприємства, забезпечують його розвиток. Тому питання формування та вибору портфелів інноваційних проєктів підприємства для забезпечення оптимальної структури інноваційних проєктів є досить актуальними.

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

У науковій літературі автори по-різному підходили до формування портфелю інноваційних проєктів. У стандарті управління портфелями PMI [372] присутні в алгоритмічному зв'язку один з одним методи оцінки пріоритетів проєктів в портфелі, методи балансування портфеля, методи оцінки та зниження ризику. При цьому рівень деталізації та розкриття вмісту кожного з методів мінімальний в розрахунку на підготовлених читачів. Однак це приховує наявність невирішених приватних проблем в багатьох окремих методах, які впливають на застосування всій методології портфельного управління в цілому.

В роботах Д.І. Кендалл та С.К. Роллінз [161], основну увагу приділено питанням стратегічного планування при формуванні та управлінні портфелями проєктів та питанням організації проєктного офісу. При цьому питання багатопроєктного планування та управління висвітлені недостатньо. Те ж можна сказати і про працю Р.Д. Арчибальда [19]. Більша частина обсягу в ньому присвячена традиційним аспектам управління проєктами, а питання управління портфелями проєктів висвітлені менш докладно.

В своїй роботі В.В. Царьов [460] привів наступну класифікацію математичних моделей, з використанням яких можливо сформулювати портфель проєктів: 1) детерміновані моделі: лінійні, нелінійні, динамічні, графічні; 2) моделі

стохастичного програмування; 3) моделі з елементами непередбачуваності: теорія ігор, імітаційне моделювання.

Графічний підхід до формування оптимального портфелю проєктів запропонував Б.П. Воловіков [71] за допомогою матриці формування інноваційних портфелів за показниками інвестиційної привабливості та ризикованості проєктів. Однак ця методика враховує незначну кількість критеріїв вибору проєктів.

На основі комбінування фінансових і нефінансових критеріїв А.О. Демченко [107] запропонований підхід до відбору проєктів на основі скорингової моделі. Для зниження фактора суб'єктивізму в скорингових моделях запропоновано застосування аналітичного процесу визначення ієрархії цілей (Analytic Hierarchy Process, АНР) і обґрунтовані рівні прийняття рішень при формуванні портфеля проєктів. Використання АНР-методу дозволяє істотно скоротити суб'єктивність оцінок, формалізувати процедуру призначення ваг критеріїв.

Вибір альтернативних варіантів інноваційних проєктів що входять в портфель проєктів підприємствах в умовах невизначеності запропоновано автором [273] з використанням методу нечітких множин. Цей метод враховує оцінки витрат різних ресурсів та трудомісткість робіт, коли на основі слабоструктурованих даних і гіпотез застосовуються складні інвестиційні рішення.

Група авторів [258] розглядали в своїй роботі різні моделі оптимізації портфеля проєктів, що орієнтуються на максимізацію корисного результату чи мінімізацію ризику, витрат на основі побудови цільової функції, визначенні взаємозалежності проєктів портфелю, побудові оптимізаційної моделі, формування моделі розподілу ресурсів між проєктами портфелю, застосування теорії нечітких множин до задачі формування портфеля проєктів та інші.

На практиці використовують підходи до формування портфеля інноваційних проєктів, що засновані на принципі доцільності, з використанням критеріїв індексу рентабельності (IRR) та чистої приведеної вартості проєкту (NPV), враховуючи бюджетні обмеження, які можуть визначатися як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками [258, 142].

Проаналізувавши різні методики та підходи багатьох науковців, можемо сказати, що немає не тільки єдиного підходу до формування портфеля інноваційних

проектів, але й об'єкт оцінки у авторів різний. Тому треба удосконалювати методику оцінки та вибору інноваційних проектів, яка дозволить сформувати та управляти портфелем екологічних інновацій підприємства.

Головною метою формування портфеля інноваційних проектів підприємства має стати створення такої сукупності інноваційних проектів, при якій підприємство одержить максимальний економічний ефект від розробки та впровадження інновацій.

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

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

Алгоритм процесу вибору та формування оптимального варіанту портфеля екологічних інновацій в АТП за допомогою методу морфологічного аналізу та синтезу і методу аналізу ієрархій наведений на рисунку 4.11.

Процес реалізації екологічно орієнтованої інноваційної діяльності на будь-якому підприємстві передбачає розробку та впровадження екологічних інновацій. Найскладнішим завданням перед керівниками є саме обґрунтування вибору заходів серед великої кількості альтернативних варіантів. Можливі основні заходи для підвищення кожної складової екологічної безпеки підприємств автомобільного транспорту за виділеними бізнес-процесами наведені в таблиці 4.12.

Інновації можуть належати як до техніки і технології, так і до форм організації виробництва і управління. Всі вони тісно взаємозалежні і є якісними ступенями в розвитку продуктивних сил, підвищення ефективності виробництва.

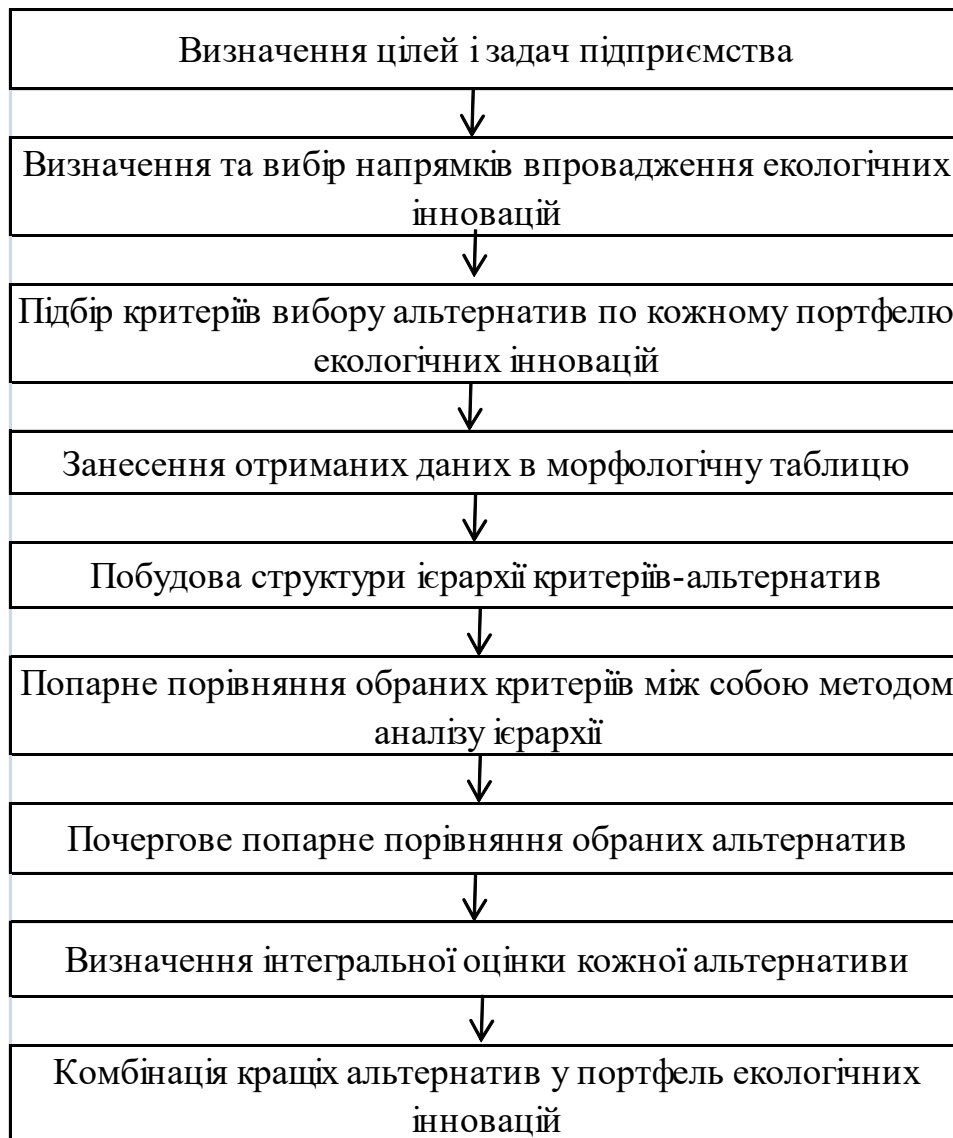


Рис. 4.11. Процес формування портфеля екологічних інновацій

Джерело: розроблено автором

Інноваційна складова при цьому не розглядається, оскільки впровадження інновацій в будь-яку іншу складову автоматично підвищує інноваційну.

Найчастіше автори пропонують орієнтуватись на джерела покриття потреби в проєктах, на їх доступність та можливість їх здійснення. Згідно з цим формуються заходи щодо залучення нових або утримання наявних еко-інноваційних проєктів.

Але перед тим, як сформувати портфель інноваційних проєктів, потрібно обрати напрямки впровадження інновацій на підприємстві. Для цього розглядаються базові бізнес-процеси підприємства та виявляється потреба впровадження інновацій в ці процеси.

Таблиця 4.12

Основні напрямки впровадження інноваційних проєктів для підвищення рівня екологічної безпеки підприємств АТ

Складова бізнес-процесу	Напрямок інновацій
1	2
<i>Для основних процесів</i>	
Техніко-технологічна	Придбання нового та удосконалення існуючого РС, впровадження нової або удосконалення існуючої послуги, розробка нової технології обслуговування клієнтів, удосконалення технології перевезень вантажів, які спрямовані на запобігання негативного впливу виробничих процесів на природне середовище. Обладнання автомобіля електронною системою управління двигуном, телеметричною системою контролю і підтримки неспанья водія, інтегрованою електронною системою управління підвіскою тягача і причіпної ланцюга, електронно-пневматичним приводом для гальм, обмежувачем максимальної швидкості, незалежним підігрівачем двигуна і кабіни, незалежним підігрівачем тільки кабіни. Газифікація автомобілів, перехід на більш екологічно чисті види палива. Впровадження контрейлерної технології перевезень зовнішньоторговельних вантажів, при якій великотоннажні автотранспортні засоби на значні відстані переміщуються маршрутними залізничними поїздами на спеціалізованих платформах, з підвозом і розвезенням АТЗ в кінцевих пунктах з використанням мультимодальних терміналів
Санітарно-гігієнічна	Поліпшення соціально-побутових умов життя водіїв, умов безпеки і гігієни праці, екологічної безпеки, культурна діяльність, організація вільного часу водіїв
Фінансово-економічна	Зміни в сфері планування, ціноутворення, мотивації, оплати праці та оцінки результатів діяльності водіїв
<i>Для допоміжних процесів</i>	
Техніко-технологічна	Застосування прогресивних способів ТО і ремонту, удосконалення процесу ТО і Р, покупка нового обладнання по ТО і Р, удосконалення існуючого обладнання ТО і Р, оснащення ділянки діагностики тяговим стендом, мотор-тестером, газоаналізатором і димоміром, компресометром, пневмотестерами, а також приладами для перевірки паливних насосів, форсунок, свічок запалювання, безконтактних систем запалювання і паливних систем уприскування бензину. Оснащення ділянки для мийки РС очисними спорудженнями з системою оборотного водопостачання, локальні очисні споруди для попереднього очищення стоків від виробничих ділянок і накопичувач-відстійник для очищення стоків з території.
Санітарно-гігієнічна	Поліпшення соціально-побутових умов життя ремонтних і допоміжних працівників, умов безпеки і гігієни праці, екологічної безпеки, культурна діяльність, організація їхнього вільного часу.
Фінансово-економічна	Зміни в сфері планування, ціноутворення, мотивації, оплати праці та оцінки результатів діяльності ремонтних та допоміжних працівників

Продовження табл. 4.12

1	2
<i>Для супутніх процесів</i>	
Санітарно-гігієнічна	Поліпшення соціально-побутових умов життя експедиторів, вантажників, умов безпеки і гігієни їхньої праці, екологічної безпеки, культурна діяльність, організація вільного часу
Техніко-технологічна	Розробка системи GPS-моніторингу автомобілів та вантажів, удосконалення системи відстеження вантажів, придбання нового автоматизованого обладнання, удосконалення існуючого обладнання, удосконалення експедирування вантажів, удосконалення зберігання запасів. Придбання електронавантажувачів.
Фінансово-економічна	Зміни в сфері планування, ціноутворення, мотивації, оплати праці та оцінки результатів діяльності експедиторів, вантажників, тощо.
<i>Для забезпечувальних процесів</i>	
Техніко-технологічна	Впровадження автоматизованої системи формування запасів, удосконалення системи формування запасів, придбання нового автоматизованого обладнання, удосконалення існуючого обладнання, аутсорсинг постачання, удосконалення логістики постачань, впровадження системи електронної комунікації з постачальниками, удосконалення технології забезпечення ресурсами
Санітарно-гігієнічна	Поліпшення соціально-побутових умов життя працівників служби МТЗ, умов безпеки і гігієни їхньої праці, екологічної безпеки, культурна діяльність, організація вільного часу
Фінансово-економічна	Зміни в сфері планування, ціноутворення, мотивації, оплати праці та оцінки результатів діяльності працівників служби МТЗ, складського господарства
<i>Для управлінських процесів</i>	
Техніко-технологічна	Цілеспрямована зміна складу функцій, організаційних структур, технологій і організацій процесу управління, методів роботи апарату управління, орієнтоване на заміну елементів системи управління (або всієї системи в цілому) з метою прискорення, полегшення або поліпшення рішень поставлених перед компаніями. Впровадження концепції тотального управління якістю, удосконалення системи контролю якості послуг, удосконалення кадрової політики; системи професійної підготовки працівників. Удосконалення системи професійної підготовки працівників, системи соціально-професійної адаптації прийнятих на роботу осіб. Проведення екологічного аудиту, здійснення регулярного екологічного моніторингу.
Санітарно-гігієнічна	Поліпшення соціально-побутових умов життя управлінського персоналу, умов безпеки і гігієни їхньої праці, екологічної безпеки, культурна діяльність, організація вільного часу.
Фінансово-економічна	Позитивні зміни в фінансовій, платіжній, бухгалтерській сферах діяльності, а також в сфері планування, ціноутворення, мотивації, оплати праці та оцінки результатів діяльності управлінського персоналу

Джерело: розроблено автором

При формуванні загальної схеми процесу вибору напрямків впровадження інновацій слід керуватись технологією формування та оцінювання цільових сценаріїв – сценарного підходу [496, 495]. Основними етапами створення зазначеної технології є:

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

Будь-які цілі інноваційної діяльності необхідно узгоджувати з загальною стратегією підприємства. Тому цілі та напрямки впровадження інновацій слід формувати в першу чергу, базуючись на загальних цілях підприємства.

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

Наступним кроком визначаються можливі інновації, їх зв'язок та значущість на основі застосування факторно-цільового аналізу, тому що будь-яке планування портфеля інноваційних проєктів починається з постановки та оцінки напрямків впровадження інновацій. Запропоновані напрямки впровадження інновацій в бізнес-процесах розгортаються у вигляді «дерева», зміст яких наведений в таблиці 4.13. Позначення вершин кожного наступного рівня утворюється з позначенням C_{ij} , де i відповідає рівню напрямку впровадження інновації, а j – порядковому номеру в даному рівні.

Після побудови «дерева» визначається вага кожного напрямку впровадження інновацій за їх значимістю для підприємства. Для визначення ваги напрямків впровадження інновацій першого рівня необхідно використовувати експертну оцінку.

Таблиця 4.13

Зміст напрямків впровадження інновацій

Позначення напрямку	Зміст напрямку впровадження інновацій
C ₀	Впровадження еко-інновацій в діяльність підприємства
C ₁	Впровадження еко-інновацій в основні процеси
C ₂	Впровадження еко-інновацій в допоміжні процеси
C ₃	Впровадження еко-інновацій в супутні процеси
C ₄	Впровадження еко-інновацій в забезпечувальні процеси
C ₅	Впровадження еко-інновацій в управлінські процеси
C _{1.1}	Впровадження еко-інновацій в техніко-технологічну складову основного процесу
C _{1.2}	Впровадження еко-інновацій в санітарно-гігієнічну складову основного процесу
C _{1.3}	Впровадження еко-інновацій в фінансово-економічну складову основного процесу
C _{2.1}	Впровадження еко-інновацій в техніко-технологічну складову допоміжних процесів
C _{2.2}	Впровадження еко-інновацій в санітарно-гігієнічну складову допоміжних процесів
C _{2.3}	Впровадження еко-інновацій в фінансово-економічну складову допоміжних процесів
C _{3.1}	Впровадження еко-інновацій в техніко-технологічну складову супутніх процесів
C _{3.2}	Впровадження еко-інновацій в санітарно-гігієнічну складову супутніх процесів
C _{3.3}	Впровадження еко-інновацій в фінансово-економічну складову супутніх процесів
C _{4.1}	Впровадження еко-інновацій в техніко-технологічну складову забезпечувальних процесів
C _{4.2}	Впровадження еко-інновацій в санітарно-гігієнічну складову забезпечувальних процесів
C _{4.3}	Впровадження еко-інновацій в фінансово-економічну складову забезпечувальних процесів
C _{5.1}	Впровадження еко-інновацій в техніко-технологічну складову управлінських процесів
C _{5.2}	Впровадження еко-інновацій в санітарно-гігієнічну складову управлінських процесів
C _{5.3}	Впровадження еко-інновацій в фінансово-економічну складову управлінських процесів

Джерело: розроблено автором

Для елементів другого рівня вага інноваційних проєктів встановлюється, враховуючи умову, що сума ваги підпорядкованих напрямків впровадження інновацій нижчого рівня дорівнює вазі напрямків впровадження інноваційних проєктів вищого рівня:

$$W_{ij} = \sum_{j=1}^n W_{i+1,j}, \quad (4.10)$$

де W_{ij} – вага j -ого напрямку впровадження інновацій i -го рівня;

n – кількість напрямків впровадження інновацій на рівні $(i+1)$.

Після цього, експерти приймають рішення з пріоритетності напрямків впровадження інноваційних проєктів на свій розсуд, спираючись на запропоновану шкалу (табл. 4.14).

Таблиця 4.14

Шкала оцінки «важеля пріоритетності» напрямів впровадження еко-інновацій

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

Джерело: сформовано автором на основі [8]

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

$$SW_{ij} = W_{ij} \cdot V, \quad (4.11)$$

де V – важіль, обраний експертами (значення за табл. 4.10);

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

Отже, при вибраному експертами «важелі пріоритетності», вагу напрямків впровадження інновації буде визначено в таблиці 4.15. Після цього виникає необхідність кількісної оцінки та ранжування напрямків впровадження інновацій для вибору найбільш значущих.

Таблиця 4.15

Визначення ваги напрямків впровадження інновацій на АТП

Цілі		Вага $W_{i,j}$			Важіль V					Скорегована вага $SW_{i,j}$
Рівень	C_{ij}	I рівня	II рівня	загальна	1,0	1,25	1,5	1,75	2,0	
I	C_1	0,25	1	0,25						
II	$C_{1.1}$		0,51	0,13					+	0,255
	$C_{1.2}$		0,28	0,07				+		0,123
	$C_{1.3}$		0,21	0,05		+				0,066
I	C_2	0,20	1	0,2						
II	$C_{2.1}$		0,52	0,10					+	0,208
	$C_{2.2}$		0,29	0,06				+		0,102
	$C_{2.3}$		0,19	0,04			+			0,057
I	C_3	0,17	1	0,17						
II	$C_{3.1}$		0,49	0,08		+				0,104
	$C_{3.2}$		0,21	0,04			+			0,054
	$C_{3.3}$		0,30	0,05			+			0,077
I	C_4	0,19	1	0,19						
II	$C_{4.1}$		0,35	0,07				+		0,116
	$C_{4.2}$		0,30	0,06			+			0,086
	$C_{4.3}$		0,35	0,07				+		0,116
I	C_5	0,20	1	0,2						
II	$C_{5.1}$		0,32	0,06					+	0,128
	$C_{5.2}$		0,35	0,07				+		0,123
	$C_{5.3}$		0,33	0,07				+		0,116

Джерело: розраховано автором

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

Силу взаємодії інновацій слід оцінювати лінгвістичними виразами та виражати кількісними величинами з інтервалу $\{0;1\}$. Для інтерпретації пропонується така вербально-числова шкала (табл. 4.16).

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

Таблиця 4.16

Шкала оцінки взаємодії інновацій

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

Джерело: сформовано автором на основі [8]

В результаті відбору переважають інновації, які потрібно впроваджувати в основні процеси підприємства. На основі проведеної оцінки (таблиця 4.17) були обрані десять пріоритетних напрямків впровадження інновацій в базові бізнес-процеси підприємства.

Таблиця 4.17

Матриця взаємодії напрямків впровадження інновацій

Вага	0,255	0,123	0,066	0,208	0,102	0,057	0,104	0,054	0,077	0,116	0,086	0,116	0,128	0,123	0,116	Інтег- раль- на оцін- ка	Відіб- рані напря- мки (міся)
Напрямки екоінновац ій	C _{1.1}	C _{1.2}	C _{1.3}	C _{2.1}	C _{2.2}	C _{2.3}	C _{3.1}	C _{3.2}	C _{3.3}	C _{4.1}	C _{4.2}	C _{4.3}	C _{5.1}	C _{5.2}	C _{5.3}		
C _{1.1}	1,0	0,7	1,0	0,7	0,5	0,1	0,5	0,3	0,1	0,5	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3	0,822	1
C _{1.2}	0,7	1,0	0,9	0,1	0,7	0,0	0,0	0,5	0,1	0,0	0,5	0,1	0,1	0,3	0,3	0,625	4
C _{1.3}	1,0	0,9	1,0	0,1	0,1	0,5	0,1	0,1	0,5	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,613	5
C _{2.1}	0,7	0,1	0,1	1,0	0,9	0,5	0,1	0,1	0,0	0,3	0,0	0,0	0,3	0,0	0,3	0,649	2
C _{2.2}	0,5	0,7	0,1	0,9	1,0	0,5	0,0	0,3	0,1	0,0	0,5	0,0	0,0	0,3	0,0	0,640	3
C _{2.3}	0,1	0,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,0	0,0	0,3	0,0	0,0	0,3	0,0	0,0	0,3	0,363	14
C _{3.1}	0,5	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	1,0	0,7	1,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,495	9
C _{3.2}	0,3	0,5	0,1	0,1	0,3	0,0	0,7	1,0	0,5	0,1	0,1	0,0	0,0	0,1	0,0	0,393	12
C _{3.3}	0,1	0,1	0,5	0,0	0,1	0,3	1,0	0,5	1,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1	0,1	0,341	15
C _{4.1}	0,5	0,0	0,1	0,3	0,0	0,0	0,5	0,1	0,0	1,0	0,7	0,7	0,7	0,0	0,0	0,601	6
C _{4.2}	0,1	0,5	0,1	0,0	0,5	0,0	0,0	0,1	0,0	0,7	1,0	0,7	0,1	0,3	0,0	0,447	10
C _{4.3}	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,3	0,0	0,0	0,1	0,7	0,7	1,0	0,1	0,0	0,3	0,374	13
C _{5.1}	0,1	0,1	0,1	0,3	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,7	0,1	0,1	1,0	0,5	0,9	0,554	8
C _{5.2}	0,1	0,3	0,1	0,0	0,3	0,0	0,0	0,1	0,1	0,0	0,3	0,0	0,5	1,0	0,9	0,428	11
C _{5.3}	0,3	0,3	0,1	0,3	0,0	0,3	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,3	0,9	0,9	1,0	0,583	7

Джерело: розраховано автором

Знаходження інтегральної оцінки (Q_i) взаємодії інновацій за формулою:

$$Q_i = \sum_{j=1}^n SW_{ij} \cdot X_{ij}, \quad (4.12)$$

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

Щоб сформувати портфель інноваційних проєктів для АТП та обрати найбільш прийнятні для підприємства альтернативи, необхідно використовувати морфологічний аналіз [8].

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

Для вибору альтернатив інноваційних проєктів (Z_{ij}), потрібно сформувати морфологічну матрицю за обраними напрямками впровадження інновацій, яка представлена в таблиці 4.18.

Щоб сформувати портфель інноваційних проєктів та обрати найбільш прийнятні для підприємства альтернативи, необхідно використовувати метод аналізу ієрархій. Основною ідеєю якого є структуризація задач прийняття рішень шляхом побудови багаторівневої ієрархії, яка об'єднує всі компоненти завдання, що представляють інтерес, далі вони порівнюються між собою за допомогою спеціально розроблених для цього процедур. В результаті стає можливим отримання численних оцінок інтенсивності взаємовпливу елементів ієрархії, на основі яких оцінюється ступінь переваги альтернатив головної цілі.

Вибір альтернатив інноваційних проєктів для входження у портфель підприємства рекомендовано проводити за наступними критеріями: K_1 – терміновість проєкту, K_2 – наявність ресурсів для впровадження, K_3 – необхідність проєкту, K_4 – реальність проєкту.

Разом з матрицею парних порівнянь ми маємо міру оцінки ступеня відхилення від узгодженості.

Таблиця 4.18

Морфологічна матриця пропонованих альтернативних проєктів екологічних інновацій за обраними напрямками для АТП

Бізнес-процес	Складова бізнес-процесу	Код заходу	Зміст заходу (екологічної інновації)
1	2	3	4
1. Основний	1.1. Техніко-технологічна	Z _{1.1.1}	Придбання нового РС
		Z _{1.1.2}	Обладнання автомобіля електронною системою управління двигуном
		Z _{1.1.3}	Обладнання автомобіля інтегрованою електронною системою управління підвіскою тягача і причіпної ланцюга
		Z _{1.1.4}	Обладнання автомобіля електронно-пневматичним приводом для гальм
		Z _{1.1.5}	Обладнання автомобіля обмежувачем максимальної швидкості
		Z _{1.1.6}	Обладнання автомобіля незалежним підігрівачем двигуна і кабіни
		Z _{1.1.7}	Газифікація автомобілів
	1.2. Санітарно-гігієнічна	Z _{1.2.8}	Поліпшення соціально-побутових умов життя водіїв
		Z _{1.2.9}	Організація культурно-масових заходів для водіїв
		Z _{1.2.10}	Організація дозвілля водіїв
	1.3. Фінансово-економічна	Z _{1.3.11}	Впровадження бюджетування, контролінгу процесу перевезень
		Z _{1.3.12}	Впровадження гнучкого ціноутворення транспортних послуг
		Z _{1.3.13}	Впровадження сучасних систем оплати праці та преміювання водіїв
		Z _{1.3.14}	Впровадження сучасних автоматизованих систем оцінки результатів діяльності водіїв
2. Допоміжний	2.1. Техніко-технологічна	Z _{2.1.15}	Оснащення ділянки діагностики тяговим стендом, мотор-тестером, газоаналізатором і димоміром, компресометром, пневмотестерами, а також приладами для перевірки паливних насосів, форсунок, свічок запалювання, безконтактних систем запалювання і паливних систем уприскування бензину
		Z _{2.1.16}	Оснащення ділянки для мийки РС очисними спорудженнями з системою оборотного водопостачання
		Z _{2.1.17}	Оснащення локальних очисних споруд для попереднього очищення стоків від виробничих ділянок з ТО і Р РС
	2.2. Санітарно-гігієнічна	Z _{2.2.18}	Поліпшення соціально-побутових умов життя ремонтних робітників
		Z _{2.2.19}	Організація культурно-масових заходів для ремонтних робітників
		Z _{2.2.20}	Організація дозвілля ремонтних робітників

Джерело: розроблено автором

Коли такі відхилення перевищують встановлені межі тим, хто проводить рішення задачі, необхідно їх переглянути. З цією метою необхідно визначити індекс узгодженості і відношення узгодженості. Індекс узгодженості IC в кожній матриці і для всієї ієрархії може бути виражений наступним способом. Визначається сума кожного j -го стовпця матриці суджень:

$$s_j = a_{1j} + a_{2j} + a_{3j} + \dots + a_{nj}, \quad j=1,2,3, \dots, n \quad (4.13)$$

Потім отриманий результат множиться на j -ю компоненту нормалізованого вектора пріоритетів q_j , тобто суму суджень першого стовпця на першу компоненту, суму суджень другого стовпця - другу і т.д.

$$p_j = s_j \cdot q_j, \quad j=1,2,3, \dots, n. \quad (4.14)$$

Сума чисел p_j відбиває пропорційність переваг, чим ближче ця величина до n (числу об'єктів і видів дії в матриці парних порівнянь), тим більше узгоджені судження:

$$\lambda_{max} = p_1 + p_2 + p_3 + \dots + p_n. \quad (4.15)$$

Відхилення від узгодженості виражається індексом узгодженості:

$$IC = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}. \quad (4.16)$$

Відношення індексу узгодженості IC до середнього значення випадкового індексу узгодженості CI (таблиця 4.19) називається відношенням узгодженості OC :

$$OC = \frac{IC}{CI}. \quad (4.17)$$

Значення OC менше або рівне 0,1 вважається прийнятним.

Отже, проведемо аналіз методом попарного порівняння, для цього отримуємо матрицю переваг критеріїв (таблиця 4.20).

Таблиця 4.19

Значення випадкового індексу узгодженості [8]

Кількість факторів	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Випадкові індекси	0	0	0,58	0,9	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,49
Кількість факторів	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Випадкові індекси	1,66	1,70	1,74	1,77	1,80	1,83	1,86	1,88	1,91	1,93

Таблиця 4.20

Матриця переваг критеріїв

	K1	K2	K3	K4	добуток	ступень	Пріоритет
K1	1	0,14	0,33	0,33	0,02	0,351	0,076
K2	7	1	5	0,2	7	1,627	0,353
K3	3	0,2	1	5	3	1,316	0,285
K4	3	5	0,2	1	3	1,316	0,285

Джерело: розраховано автором

Далі необхідно оцінити кожну еко-інновацію за певними критеріями. Для оцінки досяжності цілей пропонується використовувати критерії: терміновість, наявність ресурсів, необхідність, реальність (таблиця 4.21).

Таблиця 4.21

Оцінка заходів за обраними критеріями

Напрямок інноваційної діяльності	Код заходу	Зміст заходу (екологічної інновації)	Критерії			
			Терміновість, міс (f_1)	Наявність ресурсів, бал (f_2)	Необхідність, бал (f_3)	Реальність, бал (f_4)
1	2	3	4	5	6	7
С _{1.1}	Z _{1.1.1}	Придбання нового РС	4	2	7	2
	Z _{1.1.2}	Обладнання автомобіля електронною системою управління двигуном	6	3	5	4
	Z _{1.1.3}	Обладнання автомобіля інтегрованою електронною системою управління підвіскою тягача і причіпної ланцюга	18	3	4	6
	Z _{1.1.4}	Обладнання автомобіля електронно-пневматичним приводом для гальм	15	4	4	5
	Z _{1.1.5}	Обладнання автомобіля обмежувачем максимальної швидкості	10	5	3	5
	Z _{1.1.6}	Обладнання автомобіля незалежним підігрівачем двигуна і кабіни	7	6	5	7
	Z _{1.1.7}	Газифікація автомобілів	11	3	4	4

Продовження табл. 4.21

1	2	3	4	5	6	7
C _{1.2}	Z _{1.2.8}	Поліпшення соціально-побутових умов життя водіїв	8	5	6	4
	Z _{1.2.9}	Організація культурно-масових заходів для водіїв	20	7	8	7
	Z _{1.2.10}	Організація дозвілля водіїв	12	5	7	6
C _{1.3}	Z _{1.3.11}	Впровадження бюджетування, контролінгу процесу перевезень	4	2	7	4
	Z _{1.3.12}	Впровадження гнучкого ціноутворення транспортних послуг	6	4	6	5
	Z _{1.3.13}	Впровадження сучасних систем оплати праці та преміювання водіїв	8	3	3	5
	Z _{1.3.14}	Впровадження сучасних автоматизованих систем оцінки результатів діяльності водіїв	10	3	4	5
C _{2.1}	Z _{2.1.15}	Оснащення ділянки діагностики тяговим стендом, мотор-тестером, газоаналізатором і димоміром, компрессометром, пневмотестерами, а також приладами для перевірки паливних насосів, форсунок, свічок запалювання, безконтактних систем запалювання і паливних систем уприскування бензину	24	1	5	4
	Z _{2.1.16}	Оснащення ділянки для мийки РС очисними спорудженнями з системою оборотного водопостачання	12	2	3	6
	Z _{2.1.17}	Оснащення локальних очисних споруд для попереднього очищення стоків від виробничих ділянок з ТО і Р РС	6	6	6	7
C _{2.2}	Z _{2.2.18}	Поліпшення соціально-побутових умов життя ремонтних робітників	10	5	6	5
	Z _{2.2.19}	Організація культурно-масових заходів для ремонтних робітників	4	2	7	2
	Z _{2.2.20}	Організація дозвілля ремонтних робітників	6	3	5	3

Джерело: розраховано автором

Оцінка критеріїв наявності ресурсів, необхідності та реальності інноваційного проєкту для підприємства проводилася в балах за 10-бальною шкалою, при якому 10 – це максимальний бал за критерієм. На відміну від інших, критерій терміновості передбачає можливий термін реалізації певного інноваційного проєкту.

Для визначення переважності об'єктів використовують шкалу відносної важливості об'єктів за Сааті (табл. 4.22).

Таблиця 4.22

Шкала відносної важливості об'єктів за Сааті [8]

Визначення	Ступінь важливості
Еко-інновації рівноцінні	1
Одна еко-інновація дещо переважає іншу	3
Одна еко-інновація краще від іншу	5
Одна еко-інновація значно краще від іншої	7
Одна еко-інновація абсолютно краща	9
Проміжні судження про еко-інновації	2, 4, 6, 8

Матриці переваг відносно критеріїв K_1, K_2, K_3, K_4 , розраховані на основі даних таблиці 4.18, та мають наступний вигляд, наведений в додатку Д в таблицях Д.1 – Д.4.

Ввідношення узгодженості думок експертів по таблицях Д.1 – Д.4 відповідно дорівнюють 0,30; 0,34; 0,17 і 0,09. ОС коливається від 0,004 до 0,1. Оскільки $OS \leq 0,1$, то оцінки не мають значних протиріч і можуть бути прийняті для подальших розрахунків.

Праві власні вектори для приведених матриць мають наступний вигляд:

$W_A^{k1} = \{0,145; 0,071; 0,010; 0,011; 0,068; 0,023; 0,057; 0,047; 0,006;$
 $0,015; 0,020; 0,041; 0,007; 0,015; 0,039; 0,022; 0,132; 0,065; 0,135; 0,070\}$ –
 пріоритет альтернатив відносно критерію K_1 ;

$W_A^{k2} = \{0,027; 0,045; 0,039; 0,068; 0,092; 0,096; 0,088; 0,153; 0,014;$
 $0,061; 0,019; 0,040; 0,042; 0,086; 0,018; 0,019; 0,011; 0,043; 0,014; 0,025\}$ –
 пріоритет альтернатив відносно критерію K_2 ;

$W_A^{k3} = \{0,074; 0,023; 0,013; 0,013; 0,046; 0,045; 0,164; 0,024; 0,025;$
 $0,009; 0,014; 0,048; 0,117; 0,094; 0,009; 0,014; 0,083; 0,052; 0,110; 0,026\}$ –
 пріоритет альтернатив відносно критерію K_3 ;

$W_A^{k4} = \{0,008; 0,017; 0,068; 0,037; 0,137; 0,038; 0,038; 0,157; 0,017;$
 $0,076; 0,017; 0,017; 0,15; 0,079; 0,039; 0,04; 0,017; 0,039; 0,01; 0,011\}$ – пріоритет
 альтернатив відносно критерію K_4 .

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

Матриці пріоритетів критеріїв матиме вигляд:

$$[X] = \begin{pmatrix} 0,076 \\ 0,353 \\ 0,285 \\ 0,285 \end{pmatrix}$$

Зобразимо отримані результати у вигляді матриці $[A]$, а при об'єднанні векторів пріоритетів інноваційних проєктів та критеріїв отримаємо наступний вигляд:

$$[A] = \begin{matrix} & \begin{matrix} K1 & K2 & K3 & K4 \end{matrix} \\ \begin{matrix} 0,145; \\ 0,071; \\ 0,010; \\ 0,011; \\ 0,068; \\ 0,023; \\ 0,057; \\ 0,047; \\ 0,006; \\ 0,015; \\ 0,020; \\ 0,041; \\ 0,007; \\ 0,015; \\ 0,039; \\ 0,022; \\ 0,132; \\ 0,065; \\ 0,135; \\ 0,070; \end{matrix} & \begin{matrix} 0,027; \\ 0,045; \\ 0,039; \\ 0,068; \\ 0,092; \\ 0,096; \\ 0,088; \\ 0,153; \\ 0,014; \\ 0,061; \\ 0,019; \\ 0,040; \\ 0,042; \\ 0,086; \\ 0,018; \\ 0,019; \\ 0,011; \\ 0,043; \\ 0,014; \\ 0,025; \end{matrix} & \begin{matrix} 0,074; \\ 0,023; \\ 0,013; \\ 0,013; \\ 0,046; \\ 0,045; \\ 0,164; \\ 0,024; \\ 0,025; \\ 0,009; \\ 0,014; \\ 0,048; \\ 0,117; \\ 0,094; \\ 0,009; \\ 0,014; \\ 0,083; \\ 0,052; \\ 0,110; \\ 0,026; \end{matrix} & \begin{matrix} 0,033 \\ 0,021 \\ 0,077 \\ 0,044 \\ 0,148 \\ 0,043 \\ 0,099 \\ 0,135 \\ 0,021 \\ 0,083 \\ 0,023 \\ 0,022 \\ 0,028 \\ 0,071 \\ 0,040 \\ 0,035 \\ 0,020 \\ 0,035 \\ 0,011 \\ 0,012 \end{matrix} \end{matrix} \quad [A][X] = \begin{pmatrix} 0,051 \\ 0,034 \\ 0,040 \\ 0,041 \\ 0,093 \\ 0,061 \\ 0,110 \\ 0,103 \\ 0,018 \\ 0,049 \\ 0,019 \\ 0,037 \\ 0,057 \\ 0,078 \\ 0,023 \\ 0,022 \\ 0,043 \\ 0,045 \\ 0,050 \\ 0,025 \end{pmatrix}$$

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

Найоптимальніший варіант портфеля інноваційних проєктів АТП у рамках стратегії компромісу представлений у таблиці 4.23.

Таблиця 4.23

Оптимальний портфель інноваційних проєктів АТП

Код заходу	Глобальний пріоритет	Сутність заходу	Ранг
$Z_{1.1.5}$	0,093	Обладнання автомобіля обмежувачем максимальної швидкості	3
$Z_{1.1.6}$	0,061	Обладнання автомобіля незалежним підігрівачем двигуна і кабіни	5
$Z_{1.1.7}$	0,110	Газифікація автомобілів	1
$Z_{1.2.8}$	0,103	Поліпшення соціально-побутових умов життя водіїв	2
$Z_{1.3.13}$	0,057	Впровадження сучасних систем оплати праці та преміювання водіїв	6
$Z_{1.3.14}$	0,078	Впровадження сучасних автоматизованих систем оцінки результатів діяльності водіїв	4

Джерело: розраховано автором

Отже, в результаті застосування методики були обрані найефективніші та найвигідніші відповідно встановлених критеріїв варіанти формування портфеля екологічних інновацій.

Виходячи з вищенаведеного, пропонується алгоритм здійснення процесу вибору та формування оптимального варіанту портфеля інноваційних проєктів АТП за допомогою методу морфологічного аналізу та аналізу ієрархій, що наведений на рис. 4.11.



Рис. 4.11. Процес вибору оптимального варіанту портфелю інноваційних проєктів

Джерело: розроблено автором

Таким чином, отримали подальший розвиток теоретико-методичні основи еколого-інноваційного управління автотранспортним підприємством, які, на відміну від існуючих, базуються на використанні сценарного підходу, методу аналізу ієрархій і морфологічного аналізу та синтезу, що зумовлює вибір пріоритетних напрямків упровадження екологічних інновацій на підприємстві і формування портфеля інноваційних проєктів, дозволяє співставляти бажання і

можливості з реалізації інноваційних проєктів у різних бізнес-процесах, підвищувати екологічну безпеку автотранспортного підприємства.

Запропонована методика дозволяє зіставляти бажання і можливості підприємства з реалізації інноваційних проєктів у різних бізнес-процесах підприємства.

4.4. Теоретико-методичний підхід щодо позиціонування корпоративної культури підприємства та визначення її рівня

Основоположну роль в формуванні моделей поведінки персоналу відіграє корпоративна культура підприємства. Корпоративна культура являє собою неявну, невидиму і неформальну свідомість організації, яка керує поведінкою людей і, в свою чергу, сама формується під впливом їхньої поведінки [571]. Недостатня увага до корпоративної культури на підприємствах України, слабка присутність в сучасній науковій літературі системності в існуючих моделях, зумовили необхідність формування моделі корпоративної культури з точки зору врахування культурного поля працівників та колективів. Культурне поле є відображенням основних характеристик соціального простору. Стійкі форми соціальної практики породжують відносно стійкі норми і цінності, що закріплюють їх, засоби символічної комунікації, які роблять взаємодію можливим.

У другому розділі дисертаційного дослідження було з'ясовано, що поле – це багатовимірний, структурований підпростір з відносно стійкою системою позицій і відносин між його суб'єктами (агентами, акторами). Поле було розглянуто як підпростір соціально-культурного простору, який визначається наявністю певних властивостей, що обумовлюють його специфіку і відмінність від будь-якого іншого підпростору. Поле надано у вигляді специфічної структурованої системи відносин між різними позиціями індивідуальних або групових акторів. Позиції агентів обумовлені як структурою соціального простору в цілому, так і структурою даного поля.

В роботі [402] дисертантом розглянуто культурне поле підприємства, як частина соціально-економічного простору, де відбуваються дії і взаємодії різних

суб'єктів. Культурне поле передбачає взаємодії суб'єктів, які поділяють певні цінності, норми, переконання і правила. Воно формується всередині підприємства на основі панівної на підприємстві організаційної культури і проявляється при взаємодії підприємства зі своїми партнерами. Культура взаємодії формує переконання і філософію підприємства, пояснює його поведінку в процесі взаємодії. Культура взаємодії проявляється в принципах бізнес-взаємодії, етичних стандартах, в тій невідчутній атмосфері відносин, яка відрізняє підприємство від інших. Від культурного поля залежить спосіб ведення справ підприємства з різними групами взаємодії: робота з громадською думкою, обслуговування клієнтів, взаємодія з партнерами з інших країн тощо.

У роботах вчених найчастіше містяться різні, часом суперечливі, підходи до визначення структури корпоративної культури та основних факторів, що впливають на неї. Для того, щоб розглянути корпоративну культуру з точки зору польового утворення, потрібно спочатку зрозуміти, як різні автори розглядали сутність культури в цілому та її місце в соціальному просторі підприємства.

Структура соціального простору формується в процесі розподілу взаємодіючих в ньому полів, оскільки соціальний потенціал відтворюється в соціальному просторі. Під таким розуміється абстрактний простір, збудований ансамблем підпросторів або полів (економічне поле, інтелектуальне поле та ін.). Тобто такий простір, який, будучи фізичним, «прагне реалізуватися в ньому більш повно і точно» [58, с. 163-164], включаючи в себе всі поля соціальних взаємодій: економіки, культури, права, науки, інформації, релігії та ін., подібно до того, як фізичні поля (гравітаційне, електричне, електромагнітне, теплове та ін.), формуються розташуванням відповідних фізичних тіл в фізичному просторі.

Соціальний простір як те, що є полями, що його створюють, розглядали багато вчених. Так, А.В. Гіршов пропонував структуру соціального простору у вигляді взаємозв'язку інформації, політики, релігії, освіти, науки, права та економіки [83]. А.Б. Докторович виділяв поле економіки, науки, культури, інформаційних взаємодій та інформатики [117]. Схема взаємодії полів всередині організації представлена на рис. 4.12.

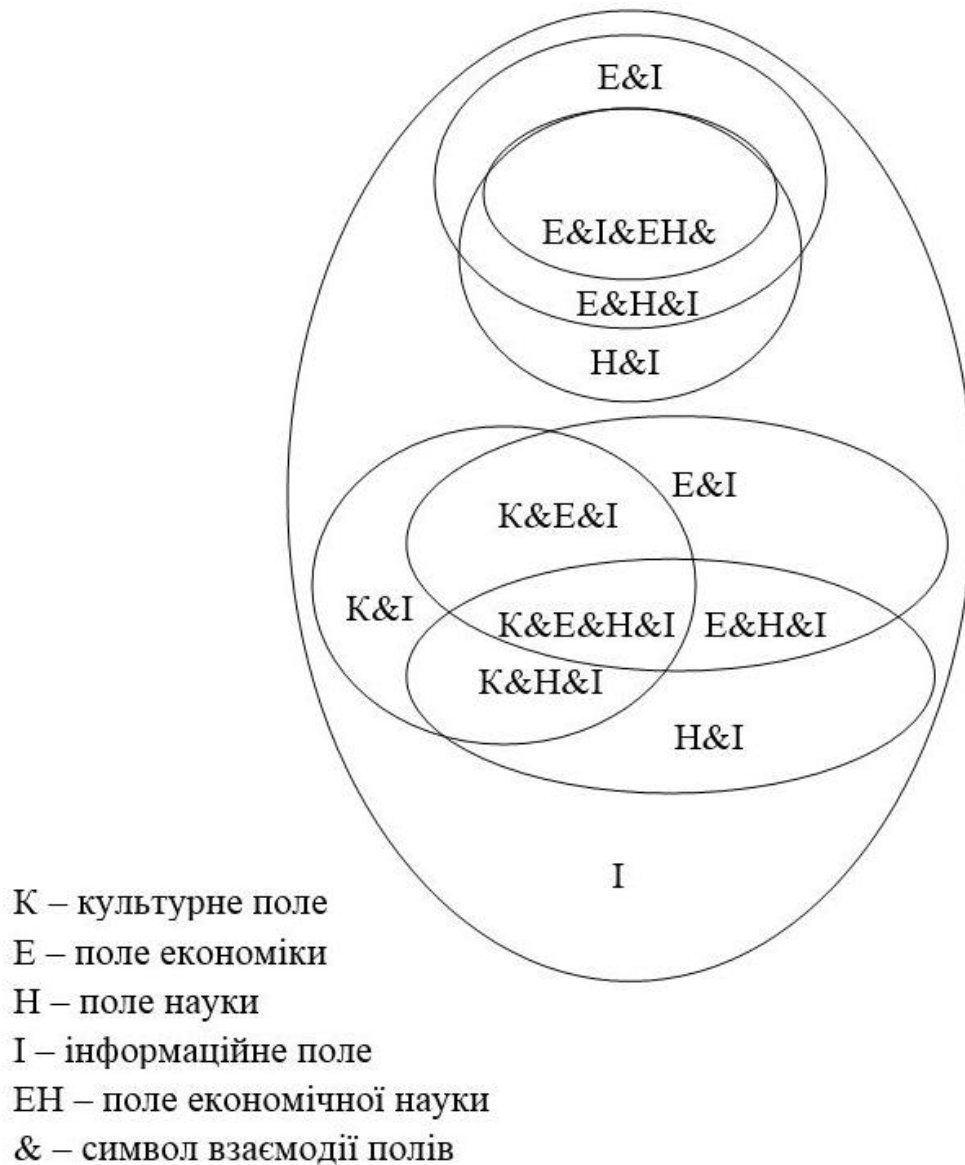


Рис. 4.12. Взаємодія полів всередині організації [300]

Для того щоб визначити, як культурне поле функціонує в умовах соціокультурного простору організації, необхідно розглянути як до цієї проблеми підходили різні вчені. Дотримуючись Т. Парсонса [300], під взаємодіями «в полі культури» ми розуміємо міжособистісні взаємодії акторів-суб'єктів, що мають спільні цінності, норми, переконання і правила, їх взаємодії з соціальними системами, а також з символами і системами символів як об'єктами. Взаємодії в поле культури забезпечують виробництво, актуалізацію, синтез, розподіл, обмін і споживання культурних зразків і їх елементів. Істотним є припущення про те, що актори (суб'єкти), які визнають і приймають якісь цінності, норми, переконання і правила, стикаючись з іншими акторами, які не поділяють їх, зберігають деякі

взаємоприйнятні норми і правила взаємодій. В результаті культурних взаємодій можуть проводитися, відтворюватися, актуалізуватися, коригуватися і синтезуватися культурні зразки, норми і їх елементи, а також формуватися нова субкультура, що поглинає і трансформує їх у якісно нову сутність.

Д.С. Лихачов описує культурне поле, як «простір середовища», в якому автор розумів «простір, що має не тільки протяжність, але і глибину» [224]. Е. Шейн визначає культурне поле організації як «носій певних захисних функцій, які дозволяють людині відчувати комфорт і стабільність поряд з людьми, які поділяють його базові уявлення, в яких культура дозволяє створити умови, що сприяють тому, що колективні уявлення підсилюють один одного» [308]. А.А. Пелипенко [304] підкреслював, що культура, пов'язуючись з біосистемою, також проявляє польові властивості. «Фізичну» основу культурного поля (КП) можна представити як незримий простір інтенціонально-енергійних потенціалів, що перебуває в постійній самозміні. Зміни ініціюються характером нелокальної ментальної взаємодії людських індивідуумів - носіїв нейродинамічних систем, здатних до продукування смислів. Так переживання і осмислення групою людей чогось генерує відповідну психічну матрицю. Її інтенціонально-енергійний потенціал здатний транслюватися в часі і просторі, зчитуватися іншими індивідуумами і групами і впливати на їх ментальну сферу. Структура культурного поля включає в себе мережу осередків-носіїв, що перетворюють прості і менш організовані форми енергії (інтенціонально-енергійні потоки) у випромінювання культурно-сислової індукції. Єдиним осередком перетворення виступає людина як носій ментально-психічного апарату смислогенезу, включаючи і його (апарату) нейродинамічну основу. Культурне поле представляє собою гетерогенне середовище, в якому діють різні за своєю силою, щільністю, спрямованістю і стійкістю в часі інтенціонально-енергійні потоки, які генеруються ментальністю людських індивідуумів або груп.

Аналіз літературних джерел довів, що різні науковці розглядають структуру соціального простору підприємства з точки зору сукупності певних видів полів та їх взаємодій. Крім того, у більшості підходів підкреслюється необхідність міжособистісних взаємодій акторів-суб'єктів, що мають спільні цінності, але

велика кількість дослідників розглядали це питання взагалі, без розгляду детальної структури та ієрархії. Тобто, в літературі немає єдиної точки зору на склад, структуру та рівні корпоративної культури підприємства на основі формування культурного поля суб'єктів.

Відсутність єдиного підходу до формування моделі поля корпоративної культури у розглянутих роботах [58, 83, 117, 224, 300, 304, 308, 402] визначає необхідність дослідження даного питання з позицій квантово-релятивіської теорії. Можна зробити висновок, що є необхідність узгодження таких суб'єктів культури підприємства, як працівники, колективи, підприємство та створити їх певну структуру, визначити фактори, що на них впливають, та рівні інтеграції.

Недосконалість наявних підходів до формування моделей корпоративної культури, визначають необхідність удосконалення теоретичних основ щодо формування багаторівневої моделі корпоративної культури з точки зору хвильового підходу та теорії полів. Визначивши структуру та рівні формування корпоративної культури, необхідно сформувати систему культури підприємства таким чином, щоб врахувати різні рівні її будови, як в середині підприємства, так і у зовнішньому оточенні. Відсутність системного підходу до формування багаторівневої моделі корпоративної культури не дозволяє повною мірою використовувати наявні в них можливості для організації ефективної взаємодії всіх ланок системи.

Разом з тим, завдання повної реалізації структурно-рівневого та хвильового підходу по відношенню до моделі системи культури все ще дуже далеке від свого рішення. Це завдання дозволить вирішити розробка принципу системного підходу до корпоративної культури. В роботі пропонується представлення корпоративної культури підприємства, як деякої субстанції, яка створюється в результаті ділової чи соціальної активності (пасивності) суб'єкта і впливає на інших суб'єктів, що не вступають у безпосередній контакт з ним, тобто у вигляді певного культурного поля, що сприймається оточуючими суб'єктами.

Культурне поле формує переконання і філософію підприємства, пояснює його поведінку в процесі ведення трудової діяльності. Культура взаємодії проявляється в принципах бізнес-взаємодії, етичних стандартах, в тій невідчутній

атмосфері відносин, яка відрізняє одне підприємство від інших. Від культурного поля залежить спосіб ведення справ підприємства: робота з громадською думкою, обслуговування клієнтів, взаємодія з партнерами з інших країн тощо.

Культурне поле припускає взаємодії суб'єктів, які поділяють певні цінності, норми, переконання і правила. Воно формується всередині підприємства на основі панівної на підприємстві організаційної культури, і виявляється ззовні при взаємодії підприємства зі своїми партнерами, а в середині – при взаємодії з власним персоналом. Виходячи з вищенаведеного, логічно припустити, що культурним полем володіє не тільки організація в цілому, а й кожен окремий працівник. Культура і особистість взаємопов'язані один з одним. З одного боку, культура формує той чи інший тип особистості, з іншого – особистість відтворює, змінює, відкриває нове в культурі. Особистість – це рушійна сила і творець культури, а також головна мета її становлення.

Тоді, враховуючи, що працівники в процесі своєї трудової діяльності взаємодіють між собою, їхні культурні поля також взаємодіють, створюючи культурне поле колективу. Тоді, культурні поля колективів, що взаємодіють між собою, створюють культурне поле організації в цілому. Більш детально це представлено на рис. 4.13.

Таким чином, виходячи з рисунку, можна виділити три рівня структури формування корпоративної культури та фактори що їх відображують:

1. Рівень корпоративної культури «працівник»: 1) темперамент і поведінка – це індивідуальне сполучення істотних властивостей особистості, що виявляються в поведінці та вчинках; 2) особисті цінності – уявлення людини про найбільш значущі, важливі цілі життя і діяльності, а також шляхи їх досягнення; 3) особисті інтереси і потреби – це конкретна форма усвідомлених інтересів і потреб, реальна причина діяльності особистості; 4) компетенція – вимоги до особистих, професійних та інших якостей кандидата на посаду співробітника організації; 5) звички і схильності – проявляється у схильності особистості до повторення однотипних дій при рішенні задачі у подібних ситуаціях; б) усвідомлення свого місця на підприємстві – представлення працівника про конкретний вид діяльності, яким він займається на підприємстві.

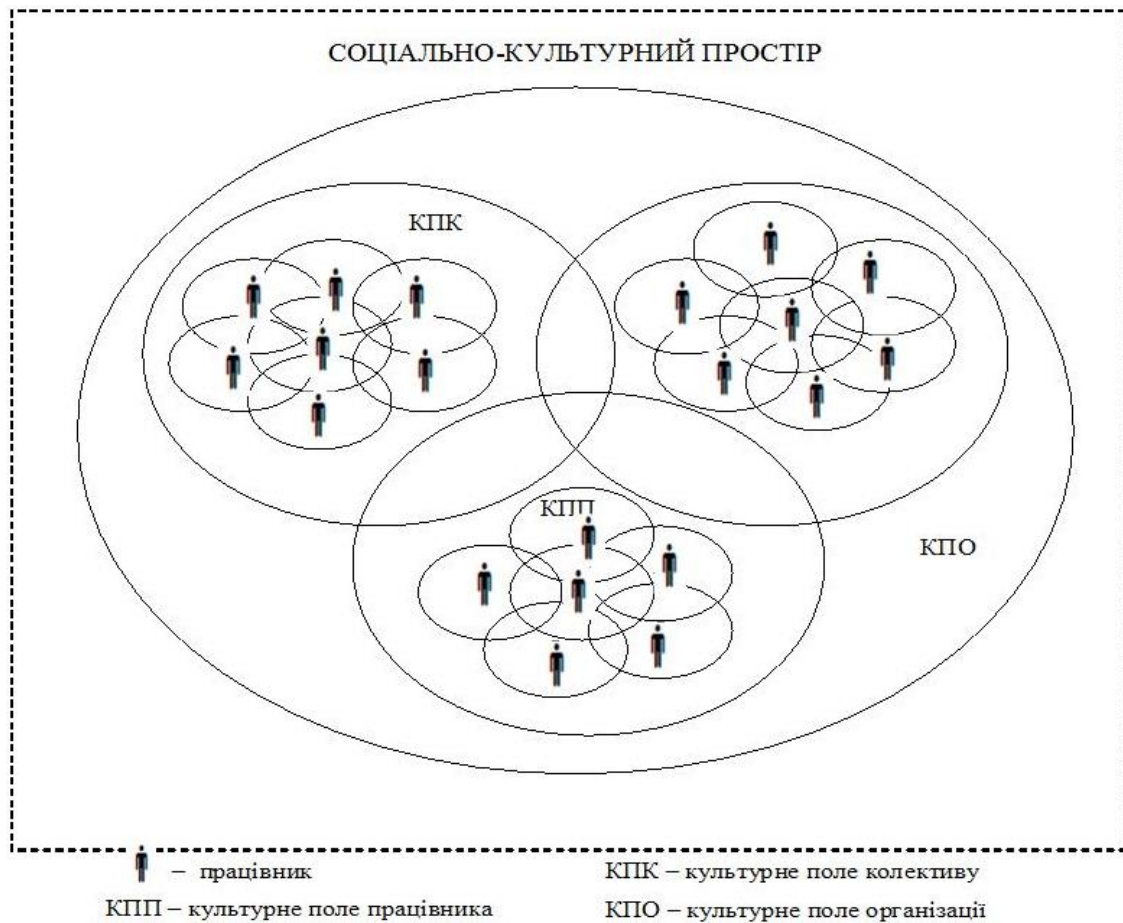


Рис. 4.13. Структура корпоративної культури з точки зору взаємодії культурних полів у соціальному просторі організації

Джерело: розроблено автором

2. Рівень корпоративної культури «колектив»: 1) усвідомлення свого місця в колективі – усвідомлення мети своєї праці, можливостей і вимог, що пред'являються керівництвом; 2) цінності і норми поведінки – відображаються у відповідних правилах і цінностях; 3) комунікаційна система і культура спілкування – процес внутрішніх комунікацій, у зв'язку з обміном різного роду інформації; 4) критерії та правила розподілу повноважень і відповідальності – передача керівником повноважень і відповідальності підлеглим; 5) питання статусу і влади – становище працівника в системі міжособистісних відносин, що визначає його права, обов'язки і привілеї; 6) рівень внутрішньої кооперації – ступінь взаємодопомоги в колективі в процесі здійснення трудової діяльності.

3. Рівень корпоративної культури «організація»: 1) інтеграція та адаптація – ознайомлення працівника з діяльністю підприємства, сутністю роботи, і процес введення в посаду або професію; 2) соціально-психологічний клімат – емоційно-

психологічна атмосфера, яка створюється в процесі трудової діяльності; 3) система мотивації – комплекс заходів щодо стимулювання працівників підприємства до ефективної і довгострокової роботи; 4) комунікаційна система – являє собою взаємозалежність етапів роботи з використанням інформації в процесі трудової діяльності; 5) фірмовий стиль і зовнішній вигляд приміщень – інтер'єр і обстановка в приміщеннях, зовнішній вигляд уніформи, фірмовий стиль підприємства; 6) нормативно-регулятивна та ціннісно-утворююча функції – джерело утворення норм і цінностей, що визначають поведінку працівників.

В роботі [378] показаний універсальний характер культури як системи цінностей для людського буття. Цінності можуть виступати як біполярні семантичні структури - кожна актуальна цінність передбачає протилежну їй антицінність, що вказує на трансцендентальний характер цінностей, на те, що людина сприймає і засвідчує дійсність через призму цінностей або ціннісних уявлень. Самі цінності можуть мати як позитивне, так і негативне значення для людей.

Виходячи з цього, цінності певної людини в колективі можуть створювати позитивний чи негативний «заряд» його культурного поля. При їх зіткненні, подібно речовині і антиречовині, позитивні і негативні цінності знищують один одного. Як відомо з теорії поля, сукупність зарядів визначає стан поля, яке, в свою чергу, впливає на поведінку окремих зарядів. В соціально-культурному просторі підприємства саме окремі особистості (які мають певні цінності) відіграють роль польових зарядів, які в своїй сукупності визначають стан певного поля, а воно впливає на формування культурного поля підприємства. Таким чином, якщо в колективі взаємодіють особистості з однаковими «зарядами», то поле посилюється, а якщо «заряди» протилежні, то починають виникати конфліктні ситуації, і культурне поле колективу чи організації послаблюється. Тобто, працівники повинні поділяти та підтримувати існуючі на підприємстві цінності та норми.

В літературі існує багато моделей соціокультурної динаміки процесів, але найбільш вдалою бачиться застосування хвильової моделі, що враховує достоїнства як лінійної, так і циклічної моделей [382]. Згідно з хвильовою моделлю, що базується на економічних циклах, культура також розвивається циклічно, цими циклами є хвиля. У

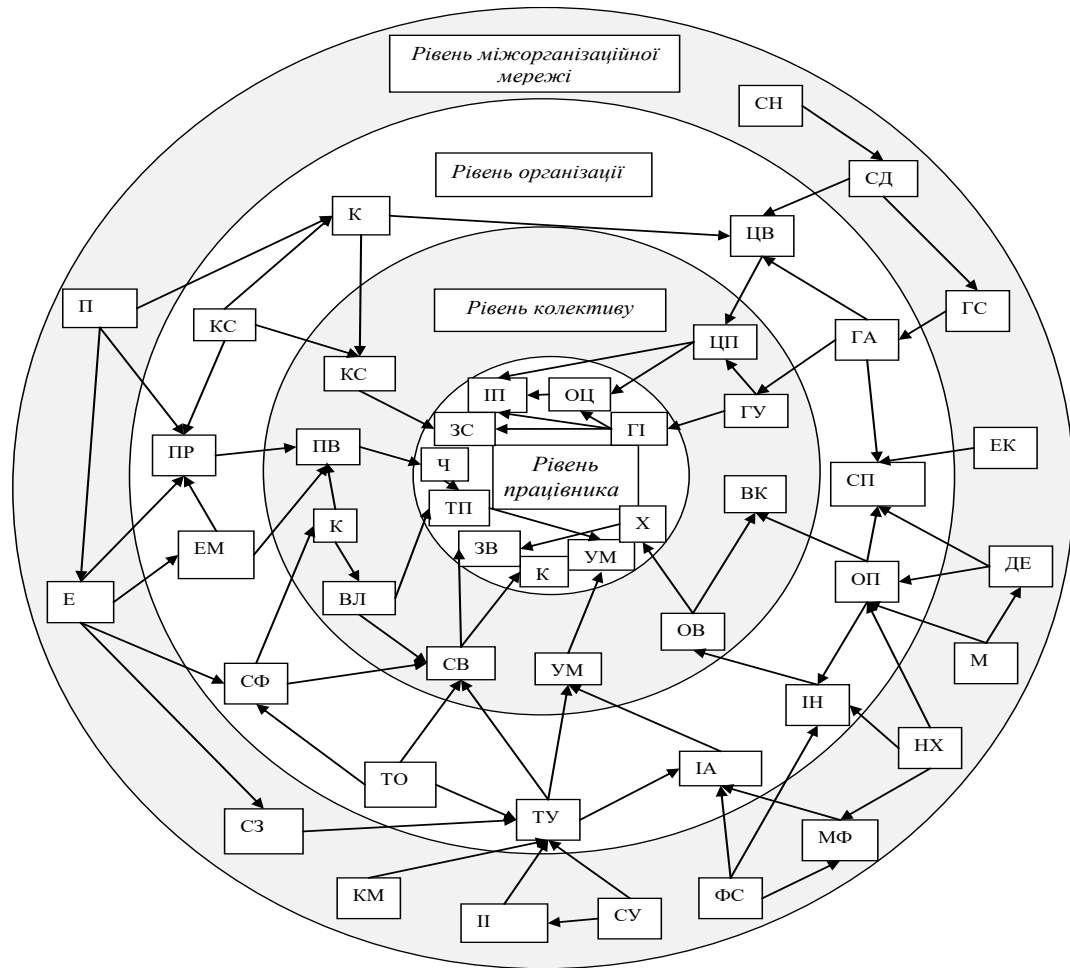
точних науках хвиля трактується як обурення (зміна стану середовища або поля), розповсюджується в просторі з кінцевою швидкістю [143].

Л.Н. Гумільов [65] порівняв соціокультурну динаміку з корпускулярною і хвильовою теоріями світла, згодом перетворені в корпускулярно-хвильову, і запропонував, що аналогічно культури володіють властивостями і «хвилі», і «частки»: має місце і єдина культура людства, зі своєю спільною історією, і безліч культур, зі своїми приватними історіями і особливостями, вкраплені в цю єдину стежу культури і історії.

У всякому разі, культура (як і будь-яка інша фізична або біологічна система) має корпускулярно-хвильову природу, що складається з двох частин, а саме: фізично-геометричного компоненту, що представляє собою суб'єкти, структуру та фізичні прояви корпоративної культури, і польову компоненту, яка відображає підпростір в якому формуються відносини між його суб'єктами. Тепер необхідно осмислити по-новому польовий або хвильовий компоненти культур людини, колективу та підприємства, чий зміст та структура тепер розкривається заново.

Якщо культурна хвиля суб'єкта на певній позиції збігається з хвилею іншого суб'єкта (у вигляді збігів сприйняття цінностей, норм, правил), тобто коли дві хвилі працюють в унісон, то за рахунок цього вони в багато разів можуть посилити один одного. Це явище у фізиці отримало назву резонанс. Людські емоції та сприйняття теж можуть входити в резонанс. Коли позитивні емоції та цінності входять в резонанс, то в колективі з'являється більше довіри, поваги, більше впевненості в собі і один в одному, більше готовності діяти спільно. Негативні емоції входять в негативний резонанс, пригнічуючи людей, знижуючи їх здатність працювати на загальний (і індивідуальний) результат.

Виходячи з аналізу робіт вітчизняних та закордонних авторів, пропонується розглядати корпоративну культуру з точки зору системного підходу, та представити модель організаційної культури у якості системи взаємопов'язаних елементів. На рис. 4.13 було запропоновано три рівні формування організаційної культури в середині підприємства, але, оскільки, корпоративна культура притаманна саме корпоративним договірним об'єднанням підприємств, тому пропонується ввести ще один рівень – міжорганізаційний.



Умовні позначення:

Рівень працівників:

ГІ - Гендерна ідентичність
 ЗВ - Зовнішній вигляд, представлення себе на роботі (уніформа, одяг, зачіска і т.д.)
 ЗС - Звички і схильності
 ІП - Особисті інтереси і потреби
 К - Компетенції
 ОЦ - Особисті цінності
 ТП - Темперамент і поведінка
 УМ - Усвідомлення себе і свого місця в організації
 Х - Харизма
 Ч - Усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання

Рівень організації:

ГА - Гендерна асиметрія
 ЕМ - Трудова етика і мотивування
 ІА - Інтеграція та адаптація
 ІН - Ідеї, норми, установи, знання
 К - Морально-психологічний клімат в організації
 КС - Комунікаційна система
 ОП - Організаційна поведінка
 ПР - Процес розвитку працівника і навчання
 СП - Фірмовий стиль і зовнішній вигляд приміщень
 СФ - Стратегія і філософія
 ТО - Традиції організації, зовнішні ритуали і церемонії
 ТУ - Тип управління
 ЦВ - Цінності і врівнювання

Рівень колективів:

ВК - Рівень внутрішньої кооперації
 ВЛ - Взаємини між людьми по рангу, релігії і громадянству, статі, віку
 ГУ - Гендерні уявлення
 К - Соціально-психологічний клімат
 КС - Комунікаційна система та культура спілкування
 ОВ - Особистісні відносини
 ПВ - Критерії і правила розподілу повноважень та відповідальності
 СВ - Питання статусу і влади
 УМ - Усвідомлення свого місця в колективі
 ЦП - Цінності і норми поведінки

Рівень міжорганізаційної мережі:

ГС - Гендерні стереотипи
 ДЕ - Діловий етикет
 Е - Економіка
 ЕК - Екологія
 І - Інноваційні процеси та інтелектуалізація праці
 КМ - Картина миру
 МС - Мовні структури
 МФ - Мовні форми
 НХ - Національний характер
 П - Політика
 СД - Соціокультурна динаміка
 СЗ - Система законодавства
 СН - Соціальне несвідоме
 СУ - Соціальні уявлення
 ФС - Форми суспільної свідомості

Рис. 4.14. Модель системи корпоративної культури підприємства

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, модель корпоративної культури підприємства пропонується розглядати з точки зору формування чотирьох рівнів: рівень працівника, рівень колективу, рівень організації та рівень міжорганізаційної мережі (рис. 4.14).

Культура організації складається з цінностей, переконань, норм, ролей, установок людей, які працюють в даній організації. Таким чином, в центрі моделі перебуває працівник, який є носієм певної культури, та має сформовані вихованням цінності. Робітник отримує зі своєї корпоративної культури серію установок в формі фундаментальних цінностей і його сприйняття цього залежать від місця в організації, професії, віку і статі. На другому рівні носієм корпоративної культури буде сам колектив, члени якого проголошують при взаємодії засвоєні формальні і неформальні норми діяльності, певні гендерні уявлення, а також реакції на управлінські рішення.

На третьому рівні культура формується на рівні організації та знаходиться над людьми (колективами та окремими працівниками), тобто спрямовує і коригує поведінку людей відповідно до загальноприйнятих норм і цінностей, враховуючи та нівелюючи гендерні стереотипи. Організаційна культура є результатом багаторазової взаємодії працівників, їх індивідуальних цінностей, переконань, пошуку прийнятних норм поведінки, розподілу ролей, вироблення прийомів і методів взаємодії.

На четвертому рівні є культура міжорганізаційної мережі, коли формується і розвивається філософія відносин між структурними частинами і членами різних організацій, які входять до партнерської мережі.

В цій системі корпоративної культури підприємства може бути також надсистемний рівень, який відображає культуру суспільства в якому працює певне підприємство.

Розвиток культури проявляється як через збільшення вже наявних, так і через виникнення якісно нових форм. Розвиток передбачає як висхідну лінію – прогрес, так і спадну – регресивну. Регрес включає і моменти застою, повернення до віджилих структур і формам. У процесі функціонування системи корпоративної культури в різних її елементах і підсистемах формуються і накопичуються протиріччя. Система виявляється розбалансованою і дає збої, посилюються

дезінтеграційні тенденції. Може скластися кризова ситуація, тому процес оновлення необхідний. Якщо деформація відбувається одночасно в декількох підсистемах корпоративної культури, то криза стає всеохоплюючою, набуває системного характеру. Періоди криз неминучі для будь-якої культури і можуть відігравати не тільки негативну, але і позитивну роль в соціокультурній динаміці.

В роботі удосконалено теоретичні засади обґрунтування польової природи корпоративної культури з точки зору взаємодії культурних полів у соціально-культурному просторі підприємства, а також, на основі даного дослідження, розроблено модель формування корпоративної культури. Запропонована чотирирівнева модель системи корпоративної культури підприємства, яка представлена у вигляді системи взаємопов'язаних елементів. Згідно з цією моделлю, формування корпоративної культури охоплює зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства.

У світовій практиці існує велика кількість моделей, типологій та методик оцінки корпоративної культури підприємства.

Розглянемо тільки найвідоміші і поширені типології та методики знаменитих авторів та визначимо, наскільки в них були враховані гендерні аспекти. Питаннями виділення різних типів корпоративної культури та її оцінки на підприємстві займалися автори Т.Є. Діл і А.А. Кенеді, Р. Акофф, У. Оучі, С. Ханді [373], М. Бурке [79], Ф. Клухольм і Ф. Стродберг [293], С. Юшимурі, У. Нойман [18], Г. Лейн і Дж. Дістефано [229], М. Мол [43], Д. Денісон [393], Е. Шейн [470] та інші. Існуючі методики діагностики організаційної культури мають суттєві відмінності, які полягають як у меті дослідження, так і в методах, які використовуються для досягнення поставлених цілей. Розглянемо методики, які є найбільш відомими, представлені в таблиці 4.24.

Аналіз існуючих методик оцінки корпоративної культури дозволяє зробити висновок, що переваги і недоліки є у всіх перерахованих методів. Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку власної методики.

Ефективна методика діагностики організаційної культури підприємств повинна давати всебічну оцінку як організаційній культурі в цілому, так і її окремих

складових, та враховувати показники соціально-економічного розвитку підприємства.

Таблиця 4.24

Методики дослідження корпоративної культури

Назва методики	Характеристика
1	2
Методика «клінічного дослідження» Е.Шейна [470]	Дослідження проводиться зовнішнім консультантом, який діє як причетний спостерігач, спілкується з працівниками фірми і оцінює всі соціально-культурні процеси підприємства. Результати спостережень доповнюються контент-аналізом окремих внутрішніх документів. Дослідження проводиться в формі, яка визначається залежно від особливостей підприємства і цілей діагностики.
Методика ОСАІ К.Камерона та Р.Куїнна [153]	Дослідження проводиться на основі анкети, яка передбачає оцінку організаційної культури за 6 параметрами. Діагностика включає в себе розгляд корпоративної культури з боку 2 рівнів: фактичного і бажаного стану. Процедура оцінки та інтерпретація результатів здійснюється за чіткою програмою – на основі отриманих середніх показників будується профіль корпоративної культури, який відображає ступінь прояву кожного з чотирьох можливих типів культури: кланової, адхократической, ієрархічної та ринкової.
Г. Хаєт та ін. Кваліметрична методика оцінки якості корпоративної культури [98]	Методика передбачає оцінку якості корпоративної культури з боку її здатності задовольняти вимоги керівників, співробітників, клієнтів і суспільства в цілому. З цією метою оцінюють такі показники: 1) значущість високих цінностей; 2) ефективність роботи і якість товарів і послуг; 3) задоволеність співробітників від роботи; 4) колективізм і повага до особистості; 5) якість зовнішніх проявів корпоративної культури; 6) здоровий спосіб життя.
Методика «Культурне поле» Т.О. Соломанідіної [370]	В рамках даної методики пропонується розглядати «культурне поле» організації, розмістивши всередині кола 4 сектора, що складаються з 4 параметрів, що характеризують організаційну культуру.
А.Є. Воронкова та ін. Методика індикативної оцінки корпоративної культури [74]	Методика передбачає здійснення оцінки корпоративної культури на основі індикаторів, що характеризують силу прояву культури в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Результатом такої оцінки є визначення сили корпоративної культури. Методика також дає можливість здійснювати порівняльний аналіз.

Джерело: сформовано автором

Спочатку необхідно розглянути критерії, які виділяли інші автори у своїх методиках, формулюючи методики оцінки корпоративної культури. Підходи до дослідження культури організації в даній таблиці будуть умовно об'єднані трьома групами [74, с. 205-206]: клінічний, метафоричний та кількісний. В узагальненому вигляді, всі критерії представлені у додатку Е (табл. Е.1, узагальнено автором на основі [74, 153, 219, 370, 454, 470, 520, 531, 537, 540, 562]).

У контексті даної роботи показники оцінки корпоративної культури пропонується представити за п'ятьма складовими. До вже запропонованих трьох груп показників, які виділили у роботі [280], пропонується додати ще дві складові – «управлінську» та «фізичного оточення». Це дозволить дати більш повну картину корпоративної культури. Показники оцінки корпоративної культури представлені на рисунку 4.15.



Рис. 4.15. Показники оцінки корпоративної культури

Джерело: розроблено автором

Отже, були сформовані напрямки та запропонована система показників оцінки корпоративної культури підприємства.

У даній роботі методику оцінки корпоративної культури пропонується здійснювати виходячи з запропонованих трьох рівнів сприйняття культури, що розглянуті в удосконаленій структурі та моделі корпоративної культури підприємства (рис. 4.14) – рівні культури окремого співробітника, колективу та в цілому організації. Оцінку пануючої на підприємстві культури пропонується провести з двох напрямків: 1) з боку внутрішнього середовища – сприйняття корпоративної культури кожним працівником окремо і колективами в цілому; 2) з боку зовнішнього середовища – сприйняття корпоративної культури суб'єктами безпосереднього оточення підприємства (споживачами, постачальниками та ін.).

Для цього розроблена спеціальна анкета (додаток Е, табл. Е.2), яка видається трьом групам опитуваних, кожна з яких оцінює відповідний рівень сприйняття корпоративної культури. В анкеті респонденти проставляють навпроти відповідного показника відповідної складової оцінку від 0 до 5 балів (оцінка 0 відповідає тому, що, на думку опитуваного, даного показника на підприємстві не існує).

Після того, як проведено збір відповідей респондентів, результати опитування систематизуються та оцінюються методом таксономічного аналізу [313]. Згідно з цим методом першочергово формується матриця, в якій опитувані утворюють рядки, а оцінювані показники – стовпці. Стандартизовані показники є основою для проведення розрахунків визначення таксономічної відстані. Однак, процедура стандартизації має і негативні наслідки, які полягають в тому, що кожна з стандартизованих величин надає однаковий вплив на відстань між досліджуваними об'єктами. Позбутися від даного негативного впливу процесу стандартизації ознак дозволяють коефіцієнти вагомості показника. Таким чином, у визначенні відстаней братимуть участь зважені значення стандартизованих ознак:

$$C_{io} = \sqrt{\sum (z_{ij} - z_{kj})^2 * b_j}, \quad (4.18)$$

де b_j - ваговий коефіцієнт j -го показника.

Отримані відстані служать вихідними величинами для розрахунку таксономічного коефіцієнта показників сприйняття організаційної культури. Даний показник розраховується за наступною формулою:

$$K = 1 - \frac{C_{io}}{C_o}, \quad (4.19)$$

де C_o - максимально можливе відхилення від еталону.

$$C_o = \bar{C}_o + k * S_o, \quad (4.20)$$

де k - критерій порівняльної коректності результатів ($k = 3$);

S_o - середньоквадратичне відхилення таксономічної відстані.

$$S_o = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{j=1}^m (C_{io} - \bar{C}_o)^2} \quad (4.21)$$

Значення таксономічного коефіцієнта сприйняття показника може коливатися в межах від 0 до 1 ($0 \leq K \leq 1$). Інтерпретація K наступна: чим ближче його значення до одиниці, тим більш високий рівень сприйняття відповідного показника корпоративної культури.

Наступним етапом є зображення отриманих результатів оцінки організаційної культури графічно та отримання узагальнюючого показника за кожним рівнем культури. Для цього в даній роботі буде використано метод радару. Суть цього методу полягає в тому, що він дозволяє перевести отримані кількісні результати у якісні, завдяки побудові графічної моделі у вигляді кола, який дає наочне зображення, в чому той чи інший показник поступається або, навпаки, перевершує інші показники. Після побудови радарів, для кожного рівня сприйняття корпоративної культури розраховується інтегральний показник R за наступною формулою:

$$R = \frac{S_p}{S}, \quad (4.22)$$

де S_p - площа оцінюваного радара, $см^2$;

S - загальна площа кола, $см^2$.

$$S_p = \frac{1}{2} * \sin \alpha * \sum_{i=1}^n a_i * b_i, \quad (4.23)$$

де a_i, b_i - довжина двох суміжних ліній, які оцінюються;

α - кут між двома лініями, які оцінюються ($360/n$);

n - число параметрів, що входять до радару.

Після того як розрахований інтегральний показник (R) для кожного рівня сприйняття корпоративної культури, необхідно дати якісну оцінку рівня організаційної культури підприємства. Для цього в даній роботі дану оцінку пропонується представити за допомогою тривимірної матриці, утвореної трьома основними напрямками: по осі x – сприйняття корпоративної культури окремими працівниками; по осі y – сприйняття культури підприємства колективами (відділами); по осі z – сприйняття корпоративної культури підприємства суб'єктами безпосереднього оточення (рис. 4.16).

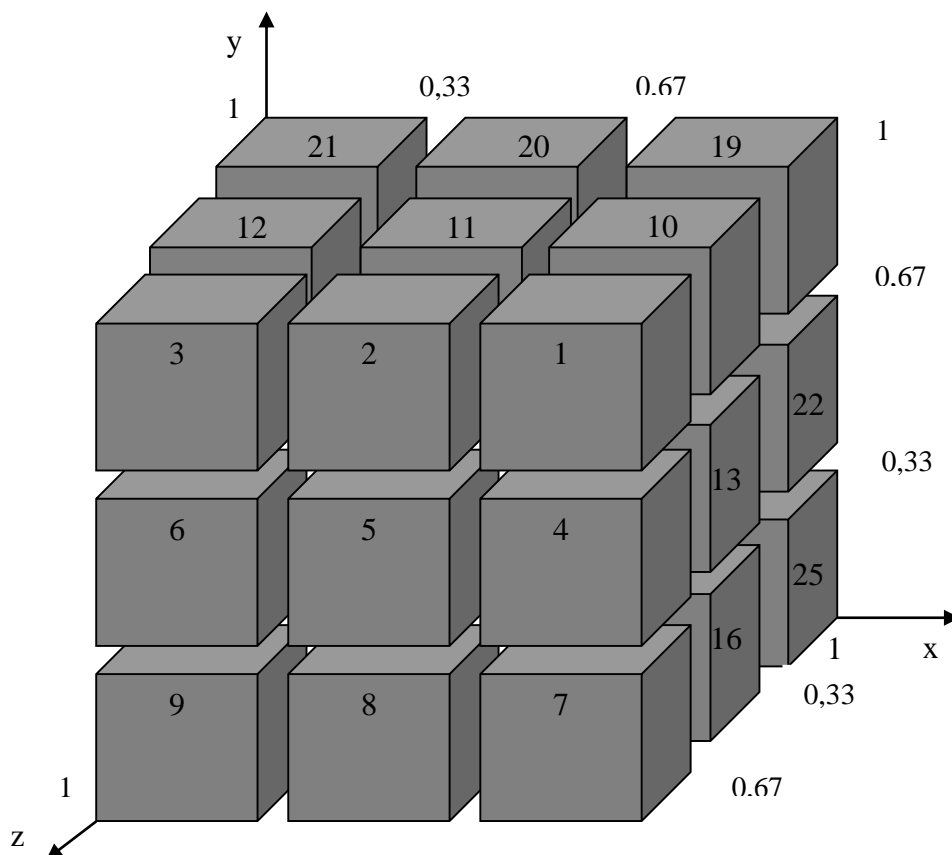


Рис. 4.16. Тривимірна матриця оцінки рівня корпоративної культури

Джерело: розроблено автором

Представлені напрямки базуються на інтегральній оцінці всіх показників сприйняття корпоративної культури, аналіз яких дасть повну картину корпоративної культури підприємства. Кожен сектор матриці представляє відповідний рівень розвитку корпоративної культури.

У даній роботі, рівень сприйняття корпоративної культури, умовно, буде розділений на: високий, середній і низький:

– Корпоративна культура високого рівня характеризується високим рівнем оцінки корпоративної культури працівниками ($0,67 < x < 1,0$), середніми або високими оцінками культури підприємства колективами ($0,34 < y < 1,0$) та високим рівнем оцінки корпоративної культури суб'єктами безпосереднього оточення підприємства ($0,67 < z < 1,0$).

– Корпоративна культура середнього рівня характеризується середнім рівнем оцінки її розвитку працівниками ($0,34 < x < 0,67$), середнім або низьким рівнем культури підприємства з точки зору її оцінки колективами ($0 < y < 0,67$) та середнім рівнем оцінки корпоративної культури суб'єктами безпосереднього оточення підприємства ($0,34 < z < 0,67$).

– Корпоративна культура низького рівня характеризується низькими показниками її оцінки по всіх виділених рівнях її сприйняття: з погляду працівників, колективів і суб'єктів безпосереднього оточення ($0 < x < 0,33$).

Таким чином, проведене дослідження дозволить визначити сектор матриці, до якого відноситься рівень сприйняття корпоративної культури досліджуваного підприємства та провести відповідні заходи щодо його удосконалення.

Враховуючи усе вищезазначене, можна представити алгоритм методики оцінки рівня розвитку корпоративної культури (рис. 4.17).

Наведемо приклад оцінки рівня корпоративної культури на прикладі ПрАТ «Харківське АТП-16355». Для того щоб отримати первинні дані, слід провести опитування серед працівників підприємства, керівників та незалежних експертів за допомогою методу анкетування. Так, сприйняття корпоративної культури працівниками оцінюється самими працівниками підприємства; сприйняття культури підприємства колективами оцінюється керівниками цих відділів; рівень сприйняття корпоративної культури суб'єктами економічного середовища підприємства оцінять незалежні експерти (суб'єкти безпосереднього оточення - постачальники і споживачі). Для опитування працівників були використані анкета та шкала інтерпретації результатів, що наведені в додатку Е (табл. Е.2-Е.3); для опитування керівників – табл. Е.5; для опитування незалежних експертів – табл. Е.6.

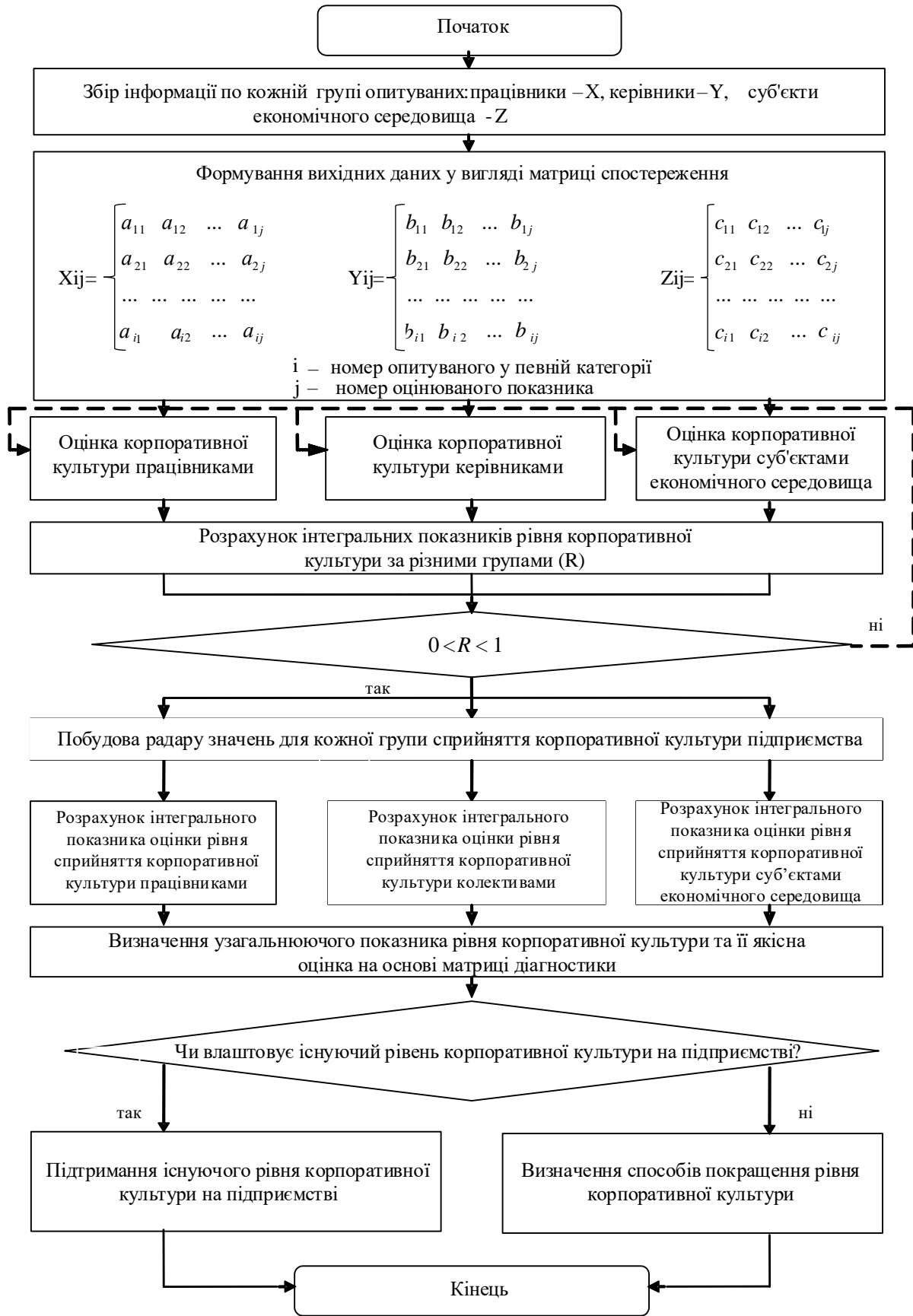


Рис. 4.17. Алгоритм методики оцінки корпоративної культури підприємства
 Джерело: розроблено автором

Дані опитування працівників, керівників та незалежних експертів представлені в додатку Е (табл. Е.4-Е.6). Таким чином, всього в дослідженні взяли участь 46 працівників і 9 керівників, що дає підстави сказати, що проведене дослідження є досить достовірним, адже в ньому взяло участь більше 71% персоналу організації.

На основі результатів опитування трьох груп респондентів розраховується рівень організаційної культури. Спочатку проводиться стандартизація вихідних даних. Результати приведення стандартизованих оцінок для всіх рівнів сприйняття корпоративної культури представлені в додатку Ж (табл. Ж.1-Ж.3).

Після того як показники приведені до стандартизованого вигляду, проводиться розрахунок таксономічної відстані для кожного показника по кожному рівню сприйняття корпоративної культури, використовуючи формулу 4.18. Значення вагомості показників були отримані методом експертного аналізу, згідно з проведеним попереднім опитуванням персоналу.

Так, отримані результати свідчать, що для показників соціальної складової вагомість становить 0,21, для показників управлінської складової – 0,29, показники вагомості інтелектуальної та духовної складової, відповідно, складають 0,17 і 0,19, коефіцієнт вагомості складовою зовнішнього оточення дорівнює 0,14. На наступному етапі розраховується коефіцієнт рівня розвитку кожного показника організаційної культури, використовуючи формули 4.18-4.21, а також зведення всіх розрахунків для кожного рівня сприйняття корпоративної культури в таблицю Ж.4, представлену в додатку Ж.

Для наочності проведеного дослідження, отримані результати розрахунку коефіцієнта рівня корпоративної культури, що представлені в додатку Ж, показані схематично на основі методу радара для кожного рівня сприйняття організаційної культури, де значення коефіцієнта рівня КК в центрі прийнято за 0, а кінцеве – за 1. Таким чином, в додатку Ж на рис. Ж.1 зображені радари для кожного рівня сприйняття корпоративної культури.

Після отримання графічного зображення сприйняття організаційної культури методом радара, для подальшої оцінки і знаходження існуючого рівня корпоративної культури на відповідному секторі тривимірної матриці,

розраховується узагальнений показник R для кожного рівня сприйняття корпоративної культури.

Оскільки побудова методу радара передбачає вписання багатокутника в коло, то буде доцільно замість площі круга, узяти площу багатокутника, яка в даній роботі в ідеальних умовах, коли за усіма показниками коефіцієнт розвитку має значення 1, буде дорівнювати:

$$S_m = \frac{1}{2} * 0,362 * (1 * 1 + 1 * 1 + 1 * 1 + 1 * 1 + 1 * 1 + 1 * 1 + 1 * 1 + 1 * 1 + 1 * 1 + 1 * 1 + 1 * 1 + 1 * 1 + 1 * 1 + 1 * 1 + 1 * 1 + 1 * 1 + 1 * 1 + 1 * 1 + 1 * 1 + 1 * 1) = 3,077 \text{ см}^2$$

Оскільки для кожного рівня сприйняття корпоративної культури, оцінюються одні й ті ж критерії, то $n = 17$ для кожного інтегрального показника. Таким чином, кут α між лініями, які оцінюються, а також синус цього кута дорівнюють:

$$\alpha = 360 / 17 \approx 21,2 \text{ град. або } 0,37 \text{ рад.}$$

$$\sin 21,2 \approx 0,362$$

Враховуючи вище зазначене, розраховується площа радара (S_p) для кожного рівня сприйняття корпоративної культури:

$$\begin{aligned} - \text{рівень працівників } S_p^{\text{прац}} &= \frac{1}{2} * 0,362 * (0,297 * 0,34 + 0,34 * 0,326 + 0,326 * 0,348 + 0,348 * 0,161 + 0,161 * 0,151 + 0,151 * 0,323 + 0,323 * 0,228 + 0,228 * 0,339 + 0,339 * 0,308 + 0,308 * 0,383 + 0,383 * 0,335 + 0,335 * 0,418 + 0,418 * 0,419 + 0,419 * 0,42 + 0,42 * 0,206 + 0,206 * 0,065 + 0,065 * 0,297) = \\ &= 0,284 \text{ см}^2 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} - \text{рівень колективів } S_p^{\text{кол}} &= \frac{1}{2} * 0,362 * (0,41 * 0,44 + 0,44 * 0,289 + 0,289 * 0,429 + 0,429 * 0,254 + 0,254 * 0,295 + 0,295 * 0,368 + 0,368 * 0,506 + 0,506 * 0,425 + 0,425 * 0,5 + 0,5 * 0,579 + 0,579 * 0,395 + 0,395 * 0,46 + 0,46 * 0,522 + 0,522 * 0,464 + 0,464 * 0,171 + 0,171 * 0,071 + 0,071 * 0,41) = \\ &= 0,478 \text{ см}^2 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} - \text{рівень організації } S_p^{\text{суб}} &= \frac{1}{2} * 0,362 * (0,336 * 0,388 + 0,388 * 0,302 + 0,302 * 0,387 + 0,387 * 0,22 + 0,22 * 0,138 + 0,138 * 0,312 + 0,312 * 0,396 + 0,396 * 0,389 + 0,389 * 0,303 + 0,303 * 0,446 + 0,446 * 0,326 + 0,326 * 0,446 + 0,446 * 0,36 + 0,36 * 0,52 + 0,52 * 0,187 + 0,187 * 0,101 + 0,101 * 0,336) = \\ &= 0,334 \text{ см}^2 \end{aligned}$$

Наступним етапом є розрахунок інтегрального показника R для кожного рівня сприйняття організаційної культури:

$$R_{\text{прац}} = \frac{0,284}{3,077} = 0,092$$

$$R_{\text{кол}} = \frac{0,478}{3,077} = 0,155$$

$$R_{\text{суб}} = \frac{0,334}{3,077} = 0,108$$

Для наочності проведеного дослідження та отримання якісної оцінки рівня корпоративної культури досліджуваного підприємства, отримані результати розрахунку інтегральних показників сприйняття корпоративної культури зображуються на тривимірній матриці (рис. 4.18).

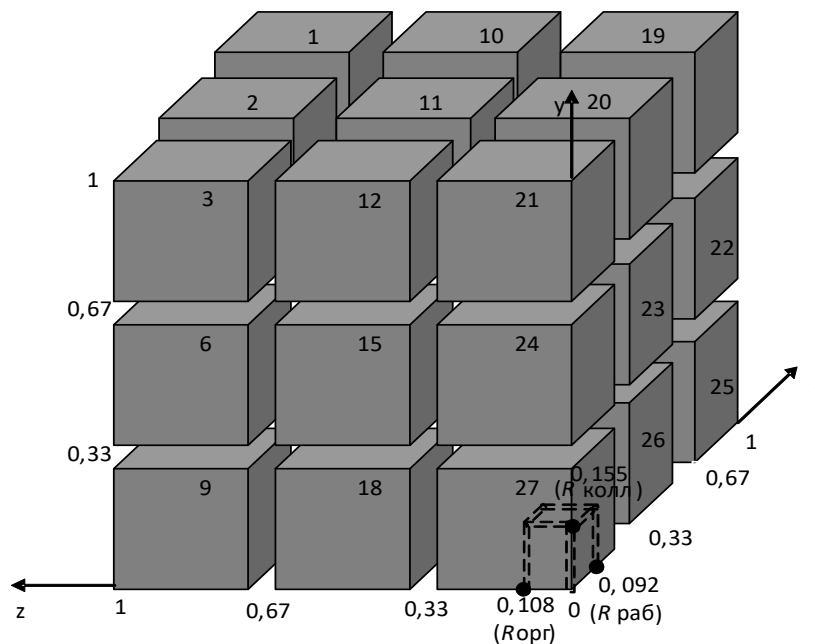


Рис. 4.18. Рівень розвитку корпоративної культури ПрАТ «АТП-16355»

Джерело: розроблено автором

Відповідні значення інтегрального показника сприйняття організаційної культури працівниками показано на осі x ; рівень сприйняття культури підприємства колективами – на осі y ; на осі z значення інтегрального показника сприйняття корпоративної культури суб'єктами безпосереднього оточення підприємства. Узагальнений середній рівень корпоративної культури ПрАТ «АТП-16355» дорівнює $K_k=0,118$. Це свідчить про достатньо низьку увагу керівництва підприємства до формування корпоративної культури.

Згідно з умовами побудови тривимірної матриці, корпоративна культура підприємства відноситься до сектору 27, що наочно показано у вигляді

пунктирного куба, із зазначеними на осях значеннями інтегрального показника для кожного рівня сприйняття корпоративної культури. Це свідчить про те, що на підприємстві існує низький рівень розвитку корпоративної культури. Таким чином, виходячи з дослідження, існує об'єктивна необхідність у її підвищенні та формування стратегії її розвитку.

Аналогічно були проведені розрахунки по інших АТП та визначений їх рівень корпоративної культури за ряд років (додаток Ж в табл. Ж.5). Результати розрахунків свідчать, що автотранспортні підприємства практично не займаються формуванням та розвитком організаційної культури підприємства, тому більшість з них мають достатньо низький рівень корпоративної культури підприємства. Підприємствам потрібно звертати особливу увагу на формування позитивної культури для персоналу, що дозволить підвищити їх лояльність та ефективність роботи, а також вплине і на взаємодію з іншими партнерами підприємства.

Таким чином, удосконалено теоретико-методичний підхід до оцінки корпоративної культури підприємства, який, на відміну від існуючих, базується на позиціюванні взаємодії культурних полів різних рівнів (працівників, колективів, підприємства, міжорганізаційної мережі) у соціальному-економічному просторі та таксономічному аналізі показників сприйняття корпоративної культури керівниками, підлеглими та суб'єктами економічного середовища підприємства, що дозволяє визначити рівень корпоративної культури з точки зору задоволення комунікаційних інтересів всіх груп суб'єктів процесу, що є основою удосконалення та підтримки її оптимального рівня в аспекті забезпечення ціннісно-орієнтованих механізмів життєздатності підприємства.

Висновки до розділу 4

Аргументовано, що підтримання стійкості підсистем підприємства є невід'ємною складовою процесу управління життєздатністю підприємства. Запропоновано узагальнену систему управління стійкістю підприємства та виділено її підсистеми на основі окремих функціональних сфер діяльності підприємства.

Отримав подальший розвиток методичний підхід до визначення рівня стратегічної стійкості функціонування автотранспортного підприємства, який, на відміну від наявних, базується на виокремленні складових загальної стійкості підприємства на основі окремих функціональних сфер діяльності підприємства з використанням системного підходу, методу узагальненої функції бажаності, що дозволяє керівникам підприємства враховувати всі визначальні складові функціонування автотранспортного підприємства та ідентифікувати рівень його стійкості в разі зміни внутрішніх та зовнішніх умов з використанням системного та багатокритерійного підходів, апарату теорії нечітких множин. Запропоновані методичні основи дозволяють не тільки оцінити стратегічну стійкість АТП та його підсистем в динаміці, а й порівняти результати оцінки з рівнями стійкості функціонування інших підприємств.

Удосконалено методичні засади оцінки екологічної безпеки автотранспортного підприємства, що, на відміну від існуючих, базуються на оцінці безпеки базових бізнес-процесів автотранспортного підприємства для оточуючого середовища з використанням узагальненої функції бажаності через інтегральне оцінювання чотирьох найбільш визначальних та комплексних складових функціонування автотранспортного підприємства (інноваційної, техніко-технологічної, санітарно-гігієнічної і фінансово-економічної), які забезпечують відповідний рівень екологічної безпеки та дозволяють більш обґрунтовано формувати стратегію екологічної безпеки підприємства, активізувати функціонування підприємств на засадах сталого розвитку.

Запропоновано життєздатну систему управління еколого-інноваційною діяльністю підприємства. Метасистема містить два рівні управління: стратегічний і тактичний. Об'єкт управління представлений у вигляді системи портфелю екологічних інновацій (підсистеми оперативного управління). Ці проекти впроваджуються в п'ять базових бізнес-процесів підприємства: основні процеси виробництва; супутні процеси; допоміжні процеси; забезпечувальні процеси; бізнес-процеси управління та розвитку. Запропоновано алгоритм, який дозволить впровадити принципи еколого-інноваційного управління на підприємстві. Розроблений алгоритм у вигляді етапів управління еколого-інноваційної діяльності

підприємства, що дозволить підприємствам, оптимально реагувати на зміни, спричинені викликами зовнішнього середовища.

Удосконалено теоретико-методичні основи еколого-інноваційного управління автотранспортним підприємством, які, на відміну від існуючих, базуються на використанні сценарного підходу, методу аналізу ієрархій і морфологічного аналізу та синтезу, що зумовлює вибір пріоритетних напрямків упровадження екологічних інновацій на підприємстві і формування портфеля інноваційних проєктів, дозволяє співставляти бажання і можливості з реалізації інноваційних проєктів у різних бізнес-процесах, підвищувати екологічну безпеку автотранспортного підприємства.

Удосконалено теоретико-методичний підхід до оцінки корпоративної культури підприємства, який, на відміну від існуючих, базується на позиціюванні взаємодії культурних полів різних рівнів (працівників, колективів, підприємства, міжорганізаційної мережі) у соціальному-економічному просторі та таксономічному аналізі показників сприйняття корпоративної культури керівниками, підлеглими та суб'єктами економічного середовища підприємства, що дозволяє визначити рівень корпоративної культури з точки зору задоволення комунікаційних інтересів всіх груп суб'єктів процесу, що є основою удосконалення та підтримки її оптимального рівня в аспекті забезпечення ціннісно-орієнтованих механізмів життєздатності підприємства.

Наукові результати четвертого розділу знайшли відображення в наукових працях [52, 403, 404, 405, 409, 410, 414, 418, 421, 427, 429, 431, 432, 439, 440, 441, 443, 444] за списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 5.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄЗДАТНІСТЮ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

5.1. Інтегрований науково–методичний підхід поліструктурної оцінки життєздатності підприємства

Проблема оцінки життєздатності підприємства є сьогодні одним з ключових теоретичних і практичних завдань, що вимагають якнайшвидшого вирішення. В контексті кризових явищ в світовій та українській економіці, викликаних пандемією COVID-19, вона набуває особливої актуальності в силу підвищення мінливості зовнішнього середовища. Під життєздатністю підприємства пропонується розуміти можливість функціонування економічної системи протягом необмеженого періоду часу в умовах дії збурюючих факторів при прийнятному рівні ефективності [251].

У нових умовах господарювання менеджмент компаній повинен володіти відповідним інструментарієм, що забезпечує процеси прийняття рішень щодо зниження негативних наслідків впливу зовнішнього середовища, викликаних впровадженими карантинними обмеженнями. Багато підприємств різних галузей опинились на межі виживання. У зв'язку з цим особливого значення набувають питання забезпечення розвитку інструментів оцінки рівня життєздатності підприємств та вироблення відповідних заходів, спрямованих на підвищення їх потенціалу, збереженню і розвитку життєздатності.

Теоретико-методичним підходам щодо оцінки життєздатності підприємства присвячені праці різних вчених, як вітчизняних, так і закордонних. Перша група авторів М.Г. Молла та Т.М. Гамма [262], А.Б. Альохін [6], Л.Н. Сергєєва [259], І.Є. Андрющенко [11], Х. Іссахаку та ін. [547] і Дж. Шпичка та ін. [574] пропонують проводити оцінювання життєздатності підприємства використовуючи фінансові коефіцієнти або показники оцінки ефективності інвестицій. Так, автор Л.Н. Сергєєва [259] пропонує методичний підхід до моделювання життєздатності соціально-економічної системи на базі двох рівнів забезпечення життєздатності:

забезпечення існування (стійкість, надійність) та забезпечення розвитку (живучість, вмотивованість). Автор розробила показники по кожній компоненті та шляхом інтегрального оцінювання запропонувала формувати оцінки як структурних компонентів, так і узагальнюючого показника. Автор І.Є. Андрющенко [11] підтримує методику Л.Н. Сергєєвої та розвинула її ідею. Автори М.Г. Молла та Т.М. Гамма [262] виділяють чотири параметри життєздатності: наявність чистих активів, наявність активів для забезпечення ліквідності, забезпечення фінансової рівноваги та забезпечення беззбиткової діяльності. Деякі автори для оцінки життєздатності використовують показники оцінки ефективності проєктів. Так, автори Х. Іссахаку та ін. [547] порівнюють розрахунки показників чистої теперішньої вартості (NPV) та співвідношення вигід/витрат (B/C ratio) різними методами впродовж певного терміну. Інші автори Дж. Шпичка та ін. [574] рекомендують використовувати модифіковану чисту додану вартість (MFNVA), що забезпечує можливі витрати на власні земельні та неземні активи. MFNVA повинна бути вище суми заробітної плати та очікуваного доходу за неоплачуваний вклад праці. Розглянуті підходи є однобічними та враховують тільки фінансовий аспект підтримання життєздатності підприємства. Формалізовану модель залежності чистого прибутку підприємства від «якості» зовнішніх умов запропонував А.Б. Альохін [6]. На думку автора визначення залежності цих показників методом статистичних випробувань може слугувати показниками рівня життєздатності підприємства. Позитивним моментом цієї моделі є дослідження впливу зовнішнього середовища, але в ній також велика увага приділена фінансовим показникам та практично не враховані інші показники діяльності підприємства. Оцінювання тільки фінансової складової не дозволяє всебічно оцінити всі сфери діяльності підприємства та виявити їх «вузькі місця».

Друга група авторів С.В. Іщенко та інші [148], В.М. Бондаренко [47], Дж. Ахтерберг [498] підійшли ширше до оцінки життєздатності, та пропонують оцінювати не тільки підсистеми внутрішнього середовища підприємства, а й частково взаємодію з зовнішнім середовищем. С.В. Іщенко та інші [148] крім фінансових груп показників запропонували доповнити показниками, що характеризують ринкову позицію підприємства та його операційну безпеку.

Оцінювання проводилося на основі визначення близькості підприємства до умовно-оптимального стану життєздатності на основі формули евклідової відстані. Недоліком цього підходу є відсутність системності у визначенні показників та їх велика кількість, що ускладнює розрахунки. Більш комплексно до діагностики життєздатності підійшла В.М. Бондаренко [47], яка запропонувала багатокритеріальний підхід до визначення індикаторів діагностики та моніторингу життєздатності, що враховує специфіку діяльності та змінність зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства у вигляді визначених складових: виробничо-технологічної, інноваційно-інвестиційної, маркетингово-збутової, соціально-трудової, фінансової. Автор використала кореляційно-регресійний аналіз та запропонувала побудову дворівневої системи діагностики життєздатності підприємства. Але в методиці практично не врахований вплив зовнішнього середовища на підприємство. Автори Дж. Ахтерберг та інші [498] пропонують використовувати збалансовану систему показників (BSC) для оцінки організаційної життєздатності. Позитивним в моделі є те, що окрім фінансового аспекту, оцінюються бізнес-процеси підприємства, інноваційна складова та відносини з клієнтами. Позитивним в цих методиках є врахування різних сфер діяльності підприємства та результатів відносин з клієнтами, але практично не приділено уваги оцінці відносин з іншими групами партнерів та екологічної складової.

Інший підхід оцінювання життєздатності організації запропонували в компанії McKinsey, який був підтриманий та розвинений М. Благутиним та ін. [42] і С.С. Хар'янті, А. Густомо [538]. Розроблений «Індекс життєздатності організації» (ONI Organizational Health Index) пропонується визначати за 9 елементами: орієнтація на зовнішнє середовище, відповідальність за результат, корпоративні навички організації, розуміння напрямку розвитку компанії, керівництво, робоче середовище та корпоративна культура, координація та контроль, мотивація співробітників, інновації та отримання знань [42]. Автори С.С. Хар'янті, А. Густомо [538] також використовували цей індекс, але для оцінювання ефективності організаційних перетворень та розширили перелік показників оцінки до 11 елементів. Згідно з методикою, серед співробітників проводиться спеціально

складене опитування і аналізуються його результати на основі точного алгоритму. В оцінюванні більше уваги приділялося вивченню управління організацією, та замало уваги приділяється показникам, що описують результати діяльності. Позитивним моментом є оцінювання впливу зовнішнього середовища, а також співробітників та корпоративної культури, а до недоліків можна віднести значну суб'єктивність оцінки. Цікавим є оцінювання співробітників та корпоративної культури, а також впливу зовнішнього середовища, до недоліків можна віднести значну суб'єктивність оцінки.

Таким чином, запропоновані різними авторами методики оцінювання життєздатності підприємства не мають єдиної бази показників оцінювання, не забезпечують різноплановий аналіз, не враховують вплив зовнішнього оточення. Тому виникає завдання з формування методичного підходу до оцінки життєздатності підприємства, що включає переваги розглянутих методів.

Життєздатність підприємства як і будь-які інші різновиди здібностей різних об'єктів відноситься до розряду латентних ознак відповідних об'єктів. Це означає, що життєздатність підприємства як його властивість безпосередньо не спостерігається, і її пряме вимірювання неможливо [6]. Для того, щоб визначити наскільки діяльність підприємства є життєздатною, необхідно в першу чергу визначити, за якими напрямками та показниками слід оцінювати життєздатність підприємства. Для цього скористаємося системним підходом. Особливість системного підходу полягає в тому, що він не містить набору будь-яких керівних принципів. Системний підхід свідчить лише про те, що організація складається з великого числа взаємопов'язаних підсистем і є відкритою системою, яка взаємодіє з навколишнім середовищем. Цей підхід фокусує увагу не тільки на самому підприємстві, а й на середовищі, що його оточує.

Базуючись на запропонованій на рис. 5.1 моделі підтримки життєздатності підприємства, пропонується виділити чотири напрямки оцінки його життєздатності: стійкість підприємства, взаємовідносини з партнерами (споживачі, постачальники, посередники, персонал тощо), організаційна (корпоративна) культура та екологічна безпека. Комплексні показники та основні групи факторів по кожному напрямку наведені в табл. 5.1.

Таблиця 5.1.

Основні напрямки та групи показників оцінки життєздатності підприємства

Комплексні показники оцінки	Ум. позн.	Групи показників
Рівень стійкості підприємства	Кст	Виробнича, економічна, маркетингова, фінансова, кадрова, екологічна, техніко-технологічна, інвестиційно-інноваційна стійкість
Рівень взаємовідносин підприємства з партнерами	Квз	Ставлення АТП до партнера (цінність партнера для підприємства), ставлення партнера до АТП (лояльність партнера), перспективи відносин
Рівень організаційної культури підприємства	Кк	Сприйняття культури працівниками, колективами та суб'єктами економічного середовища підприємства
Рівень екологічної безпеки підприємства	КЕБ	Інноваційна, техніко-технологічна, санітарно-гігієнічна, фінансово економічна складові по кожній групі бізнес-процесів підприємства

Джерело: розроблено автором

Пропонується використовувати три групи показників: комплексні показники за кожним напрямом оцінювання; групові показники – для оцінки кожного напрямку оцінювання життєздатності підприємства; розширену систему показників (приватні) – для поглибленого аналізу та оцінювання кожної групи показників. Для досягнення уніфікованості та порівнянності показників життєздатності підприємства, потрібно за допомогою нормування показників привести до значення в діапазоні від 0 до 1. Спочатку розраховуються комплексні показники по кожному напрямку оцінювання за допомогою методу узагальненої функції бажаності.

Пропонується використовувати три групи показників: комплексні показники за кожним напрямом оцінювання; групові показники – для оцінки кожного напрямку оцінювання життєздатності підприємства; розширену систему показників (приватні) – для поглибленого аналізу та оцінювання кожної групи показників. Для досягнення уніфікованості та порівнянності показників життєздатності підприємства, потрібно за допомогою нормування показників привести до значення в діапазоні від 0 до 1. Спочатку розраховуються комплексні показники по кожному напрямку оцінювання за допомогою методу узагальненої функції бажаності.

Після цього розраховується узагальнюючий показник життєздатності підприємства. При цьому для оцінювання загальної життєздатності підприємства та обґрунтування коефіцієнтів значущості (питомої ваги) для комплексних показників запропоновано використовувати метод аналізу ієрархій. Оцінювання рівня життєздатності пропонується виконувати за наступною формулою:

$$K_{\text{жит}} = \alpha_1 \cdot K_{\text{ст}} + \alpha_2 \cdot K_{\text{вз}} + \alpha_3 \cdot K_{\text{к}} + \alpha_4 \cdot K_{\text{ЕБ}} \quad (5.1)$$

де $K_{\text{жит}}$ – рівень життєздатності підприємства;

α_i – вага відповідного комплексного показника за i -им напрямом оцінки життєздатності.

Для інтерпретації отриманих комплексних показників та узагальнюючого показника життєздатності підприємства, пропонується визначати зони життєздатності з використанням функції бажаності Харрінгтона (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Категорія життєздатності підприємства

Категорія життєздатності підприємства	Значення показника
Дуже висока (абсолютна життєздатність)	1,00 – 0,80
Висока (стабільна життєздатність)	0,80 – 0,63
Середня (припустима життєздатність)	0,63 – 0,37
Низька (нестійка життєздатність) – граничний рівень	0,37 – 0,20
Дуже низька (кризова життєздатність) – неприйнятний рівень	0,20 – 0,00

Джерело: сформовано автором на основі [539]

Запропоновані методичні основи дозволять провести комплексну оцінку життєздатності підприємства в єдиній безрозмірній шкалі, що дасть можливість здійснити порівняльний аналіз життєздатності підприємства за різними підсистемами одного підприємства або різних підприємств, а також проаналізувати зміни показника життєздатності в динаміці та визначати траєкторію його розвитку. Методичний підхід до оцінки рівня життєздатності підприємства наведений на рис. 5.1.

На основі визначення рівня життєздатності підприємства потрібно виробляти управлінські рішення, формувати заходи, програми та розробляти стратегії щодо підвищення життєздатності підприємства.



Рис. 5.1. Схема методики оцінки рівня життєздатності підприємства

Джерело: розроблено автором

Крім того потрібно використовувати різні інструменти управління для підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства. Системний підхід дозволяє організувати управління, яке буде відповідати заздалегідь виробленим підприємством критеріям життєздатності.

Якщо всі елементи або підсистеми системи (організації) будуть розглядатися в цілому, це дозволить уникнути ризиків прийняття рішень і приведе до ефективної діяльності підприємства, тому що пошук проблем буде проводитися на всіх рівнях, починаючи з найнижчого.

Розглянемо розрахунок рівня життєздатності ПрАТ «АТП-16355». Спочатку визначимо методом аналізу ієрархій ваги відповідних комплексних показників стійкості, взаємовідносин з партнерами, організаційної культури та екологічної безпеки підприємства. На основі експертних оцінок за допомогою діалогової програмної системи «MPriority 1.0» розрахована матриця попарних порівнянь, яка наведена на рис. 5.2.

Работа эксперта

Производим попарные сравнения относительно объекта
ЖИТТЕЗДАТНОСТЬ

		1.	2.	3.	4.	Приоритет
1.	СТІЙКІСТЬ	1	1	3	3	0,3813
2.	ВЗАЄМИНИ	1	1	2	3	0,3445
3.	КУЛЬТУРА	1/3	1/2	1	2	0,1672
4.	ЕКОЛОГ. Б	1/3	1/3	1/2	1	0,1068

СЗ: 4,0456 Применить

ИС: 0,0152 Закрьть

ОС: 0,0169 Отмена

Исследовать

Рис. 5.2. Визначення комплексного показника життєздатності підприємства за допомогою методу аналізу ієрархії

Джерело: розраховано автором

Таким чином, комплексний показник рівня життєздатності підприємства пропонується визначати по формулі

$$K_{\text{жит}} = 0,381 \cdot K_{\text{ст}} + 0,345 \cdot K_{\text{вз}} + 0,167 \cdot K_{\text{к}} + 0,107 \cdot K_{\text{еб}} \quad (5.2)$$

Розрахунки узагальнених показників рівнів стійкості, взаємовідносин, культури та екологічної безпеки наведені у попередніх розділах дисертаційної роботи. Зведемо отримані результати до формули:

$$K_{\text{жит}} = 0,381 \cdot 0,51 + 0,345 \cdot 0,062 + 0,167 \cdot 0,118 + 0,107 \cdot 0,65 = 0,304$$

Порівнюючи результати зі шкалою Харрінгтона, отримали результат «низька життєздатність – граничний рівень», це свідчить що АТП потрібно приділяти увагу підтриманню та розвитку своєї життєздатності, особливо в напрямках формування взаємовідносин з партнерами та формування корпоративної культури підприємства.

Сформовані методичні основи дозволяють системно та комплексно оцінювати життєздатність підприємства з точки зору його внутрішнього і зовнішнього середовищ, дають можливість здійснювати порівняльний аналіз життєздатності підприємства в динаміці за ряд років або різних підприємств між собою.

Результати розрахунків і якісний стан загальних інтегральних показників рівня життєздатності автотранспортних підприємств за 2012-2019 рр. наведено у табл. 5.3.

Результати аналізу свідчать про те, що розглянуті автотранспортні підприємства мають припустиму і нестійку життєздатність, відповідно об'єктивними передумовами її підвищення є розроблення відповідних стратегій за кожним напрямком оцінювання та впровадження ефективних заходів стратегічного управління життєздатністю підприємств з метою підтримання їх життєздатного розвитку. Запропонований підхід спрямований на забезпечення співставності, порівняності, співмірності результатів оцінки та створення бази для інтегрованого оцінювання і визначення рівня життєздатності підприємства.

На основі проведеної оцінки можливо визначити проблемні напрямки та запропонувати стратегічні дії щодо поліпшення стійкості, відносин та культури підприємства.

Таблиця 5.3

Загальні інтегральні показники рівні життєздатності автотранспортних підприємств та їх якісний вимір, 2012-2019 рр. (коефіцієнтний вимір)

№	Підприємство	Роки							
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	ТДВ «АТП-16363»	0,760	0,742	0,747	0,764	0,741	0,774	0,670	0,642
		С	С	С	С	С	С	П	П
2	ПрАТ «АТП-16354»	0,274	0,267	0,212	0,294	0,477	0,494	0,447	0,414
		Н	Н	Н	Н	П	П	П	П
3	ПрАТ «АТП-16364»	0,466	0,449	0,444	0,274	0,404	0,277	0,284	0,270
		Н	П	Н	Н	Н	Н	Н	Н
4	ПрАТ «АТП-16355»	0,441	0,440	0,412	0,477	0,414	0,284	0,272	0,304
		Н	Н	Н	П	Н	Н	Н	Н
5	ТОВ «АТП-16361»	0,417	0,476	0,210	0,211	0,214	0,178	0,191	0,241
		Н	Н	Н	Н	Н	К	К	К
6	ВАТ «АТП-16306»	0,212	0,142	0,110	0,101	0,297	0,274	0,279	0,298
		Н	Н	Н	Н	Н	Н	Н	Н
7	ПрАТ «АТП-16365»	0,468	0,446	0,486	0,390	0,281	0,287	0,416	0,444
		П	П	П	П	Н	Н	П	П
8	ПрАТ «АТП-16368»	0,610	0,614	0,627	0,609	0,497	0,681	0,699	0,669
		П	П	П	П	П	П	П	П
9	ВАТ «Харківське автотранспортне підприємство»	0,410	0,429	0,414	0,371	0,340	0,394	0,344	0,497
		П	П	П	П	П	П	П	П
10	ТОВ «Автосервіс-2227»	0,314	0,440	0,424	0,419	0,429	0,376	0,382	0,401
		Н	Н	Н	Н	Н	Н	Н	Н

Умовні позначення: К – кризова життєздатність; Н – нестійка життєздатність; П – припустима життєздатність; С – стабільна життєздатність; А – абсолютна життєздатність.

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, удосконалено інтегрований науково-методичний підхід до поліструктурної оцінки рівня життєздатності підприємства, який, на відміну від існуючих, охоплює систему показників, згрупованих за напрямками: стійкість внутрішніх підсистем, корпоративна культура, відносини з внутрішніми та зовнішніми партнерами, екологічна безпека, що дає змогу розглянути взаємодії підприємства у внутрішньому і зовнішньому середовищах як інструмент забезпечення життєздатності. Сформований підхід дозволить системно та комплексно оцінити життєздатність підприємства з точки зору його внутрішнього та зовнішнього середовищ, та дасть можливість здійснити порівняльний аналіз життєздатності підприємства в динаміці за ряд років або різних підприємств між собою.

5.2. Розробка комплексної стратегії управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту та забезпечення її управлінських впливів

При формування стратегії життєздатності підприємства важливо враховувати, що концепцію підходу до створення стратегії підтримки життєздатності потрібно орієнтувати на бачення майбутнього та досягнення поставленої стратегічної мети, враховуючи сьогоденні та майбутні ресурси АТП, певні інтереси підприємства. Основне призначення стратегії життєздатності – створення комплексу конкурентних переваг для досягнення успіху в довгостроковій перспективі.

Стратегія організації – взаємопов'язаний комплекс довгострокових заходів або підходів в ім'я зміцнення життєздатності та мощі організації по відношенню до її конкурентів. Стратегія організації, по суті, набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [397].

Підприємство повинно концентруватися не тільки на внутрішніх ресурсах, а й враховувати всі можливі загрози і сприятливі тенденції у зовнішньому середовищі. Стратегічний підхід полягає в перетворенні будь-яких змін в позитивні можливості і їх використанні, а стратегічні плани необхідно адекватно адаптувати до змін зовнішнього а внутрішнього середовищ АТП.

Кожне підприємство, створене для досягнення певного успіху, із самого початку своєї діяльності цільовими орієнтирами обирає розвиток і зростання. Однак реальне життя коригує ці основні настанови, оскільки нерідко створюються умови, за яких дотримання високих темпів зростання є не найкращим рішенням, на перше місце виходить виживання. Об'єктивні та суб'єктивні причини спонукають підприємство збільшувати або зменшувати темпи зростання продажу/надання послуг, інших кількісних та якісних показників, а отже, обсягів прибутків і можливостей реінвестування їх для підтримки життєздатності та подальшого розвитку.

Питаннями формування та виділенням різних видів стратегій займалося багато вчених, серед яких Г. Мінцберг, М. Портер, К. Фрімен, Б. Твісс, І. Ансоф, Б. Санто, В. Савчук та ін. Найбільш повно представив класифікацію загальних

стратегій в своїй роботі О.І. Хоменко [458], основні види стратегій підприємства наведено в табл. 5.4.

Таблиця 5.4

Основні види стратегій підприємства [458]

Класифікаційна ознака	Вид стратегії
За ієрархією в системі управління	Корпоративна
	Операційна
	Ділова
	Функціональна
За функціональним критерієм	Маркетингова
	Виробнича
	Фінансова
	Організаційна
	Соціальна
За стадіями життєвого циклу	Зростання
	Утримання
	Скорочення
За конкурентною позицією на ринку	Лідера
	Претендента
	Послідовника
	Новачка
За способом досягнення конкурентних переваг	Мінімальних витрат
	Диференціації
	Зосередження
За рівнем глобалізації бізнесу	Вузької спеціалізації
	Диверсифікації
За напрямками розвитку	Інтеграційного росту
	Інтенсивного росту
	Диверсифікованого росту

Нині однією з найбільш поширених є класифікація стратегій, що будується на основі об'єкта стратегічного управління, де розрізняють:

- корпоративну стратегію (стратегію підприємства у цілому);
- бізнес-стратегію, ділову, або конкурентну, стратегію (стратегію окремого підрозділу підприємства або його бізнес-процесів);
- функціональну стратегію (стратегію функціональної зони господарювання або його функціональних служб) [101].

Наявність обґрунтованих стратегічних альтернатив дозволяє керівництву підприємства вибрати найбільш прийнятний (для існуючого стану зовнішнього та внутрішнього середовищ) варіант дій, провести оперативну адаптацію організації до нових умов ведення бізнесу, зберегти темпи розвитку АТП.

Методів, що дозволяють прямо виявити стратегічні альтернативи, небагато. Але кількість прийомів, що дозволяють отримати інформацію і, в першому наближенні, виявити такі альтернативи, досить багато. Всі методи можна групувати наступним чином:

1) Прості методи виявлення стратегічних альтернатив [461]:

- рішення власника. Як правило, такі рішення можливі за політичними мотивами, або на підставі амбіцій власника, і приймаються з використанням відповідної (політичної) моделі прийняття рішень. Такий підхід не виключає прийняття альтернативи навіть в тому випадку, коли розрахунки показують її неефективність;

- виявлення альтернатив за допомогою керівництва. Напрями та механізми розвитку організації формуються вищим керівництвом на основі свого бачення організації і стану зовнішнього середовища;

- формування стратегічних альтернатив за допомогою корпоративної культури. Під впливом колективного досвіду формуються ментальні моделі найбільш підходящих альтернатив;

- нав'язаний вибір. Зовнішнє оточення (владні структури, споживачі, економічні фактори та ін.) може накладати жорсткі обмеження на стратегічні дії і фактично визначати можливі стратегічні альтернативи;

- прості методи виявлення стратегічних альтернатив: мозковий штурм, розробка сценаріїв, моделювання та інші підходи, засновані на експертній оцінці.

2) Матричні методи. Такі методи розроблені глибоко, добре описані в літературі зі стратегічного менеджменту і маркетингу. Матричні методи не дозволяють прямо виявити стратегічні альтернативи, але сприяють спрощенню проблеми, дезінтеграції її до простих ситуацій, що дозволяють приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку компанії або товару. До таких прийомів слід відносити матрицю BCG [178, с. 26-28], модель GE / McKinsey & Co [317, с. 134-140], SWOT-аналіз [311, с. 206-213], SNW-аналіз [317], STEP (PEST)-аналіз [317, с. 56-61], модель ADL-LC [317, с. 141-144], модель Фахі і Нарайян, модель аналізу зацікавлених сторін [391, с. 101-112], моделі М. Портера п'яти сил [320], карти стратегічних груп [391, с. 120-122], модель І. Ансоффа «продукт-ринок» [500],

матриця Абеля, модель Хофера-Шенделя, матриця спрямованої політики компанії Shell, матриця стратегічного положення і оцінки дій (SPACE) [319] та інші.

3) Графічні та аналітичні методи. Радіальна діаграма конкурентоспроможності, багатокутник конкурентоспроможності [139, 29], метод стратегічного розриву «GAP-аналіз» [172], екстраполяційні (трендові), мережеві, регресійної-аналітичні, методи кореляції трендів та інші.

Тобто, одним з розповсюджених інструментів вибору стратегічних альтернатив є матричні методи, які є більш простими та наочними. Велика частина класичних методик авторів щодо формування та вибору стратегій – дуже відносні і теоретизовані. Крім того, питанням розробки та вибору стратегії життєздатності підприємства приділено замало уваги.

В науковій літературі є методики вибору стратегій розвитку життєздатності. Так, І.Є. Андрющенко [10] запропонувала обирати оптимальну стратегію розвитку за допомогою інструментарію теорії ігор, а саме: на основі платіжної матриці, де кожен елемент якої відображає прогностичний рівень життєздатності підприємства. Недоліком цього підходу є те, що автор концентрується тільки на фінансовому аспекті при виборі стратегії життєздатності.

Більш широкий підхід запропонував В.П. Матриненко [238], автор визначив, що концепція стратегії життєздатності підприємств має базуватися на філософії господарської діяльності, тобто постановці конкретних стратегічних орієнтирів для колективів промислових підприємств, які мають намір на організованій основі подолати кризову ситуацію і досягнути максимізації фінансового ефекту. Варіанти стратегії життєздатності автор пропонує оцінювати за такими критеріями: ступінь досягнення мети промислового підприємства; економічна ефективність (результат); надійність реалізації; соціальна та екологічна прийнятність; технологічне здійснення. Позитивним в цій методиці є розгляд різнопланових показників, за якими обирається стратегія, недоліком даного підходу є відсутність системності при розробці критеріїв вибору стратегії.

Автори М.Г. Молла, Т.М. Гамма [262] розглядають стратегію життєздатності, як необхідний елемент загальної стратегії, поряд з функціональними, та як важливий компонент, що забезпечує формування та реалізацію кожного з

елементів стратегії. Автори виділяють наступні ознаки: платоспроможність, фінансову стійкість, ділову активність, інтенсивність використання ресурсів, конкурентоспроможність. Фундаментом її розробки вважають головні економічні категорії: прибуток, фінанси та інші, а також основної орієнтації на фінансові показники підприємства.

Інший підхід запропонував Д.Ю. Матузов [240], автор для забезпечення життєздатності розглядає систему управління стратегічними ресурсами з урахуванням вартісного критерію і рівня ризику для порівняльної оцінки якості управлінських рішень по забезпеченню життєздатності. На думку автора це дозволить скоротити ресурсні витрати на стратегічне управління життєздатністю. Але сам підхід більше орієнтований на детальний розгляд ресурсів підприємства.

Аналіз досліджень вчених дозволив зробити висновки, що запропоновані підходи є досить загальними, немає взаємозв'язку між різними типами стратегій, відсутні методичні положення щодо формування комплексної стратегії життєздатності підприємства, базуючись на виборі та розробці стратегій за різними напрямками функціонування підприємства. Крім того в розглянутих підходах автори забагато уваги приділяли саме максимізації фінансової складової, що не завжди відповідає необхідності. Інколи виникають кризові ситуації, коли підприємству потрібно виживати, а для цього варто відмовитись від отримання високого рівня прибутку для підтримання життєздатності в довгостроковій перспективі. Таким чином, виникає завдання розробити методичні положення щодо вибору та розробки стратегії підтримання життєздатності автотранспортного підприємства за різними напрямками підприємства. Потрібно виділити основні етапи встановлення взаємозв'язку між стратегіями за кожним напрямком функціонування підприємства та розробити методичний інструментарій здійснення цього процесу.

Пропонується визначати комплексну стратегію життєздатності підприємства відповідно до отриманого при оцінюванні рівня життєздатності. Це передбачає одночасне врахування стратегій за чотирма складовими оцінювання життєздатності, тобто потребує розробки стратегії взаємовідносин з партнерами, підтримання стійкості підприємства, екологічної безпеки та корпоративної

культури. Для того, щоб розробити методичні положення щодо формування взаємозв'язку між всіма видами стратегій та вибору альтернатив за обраними напрямками, скористаємося підходом, запропонованим авторами О.М. Криворучко та Т.О. Водолажською в сфері управління персоналом [196, 197].

Взаємозв'язок різних видів стратегій за основними напрямками розгляду життєздатності підприємства наведені на рис. 5.3.

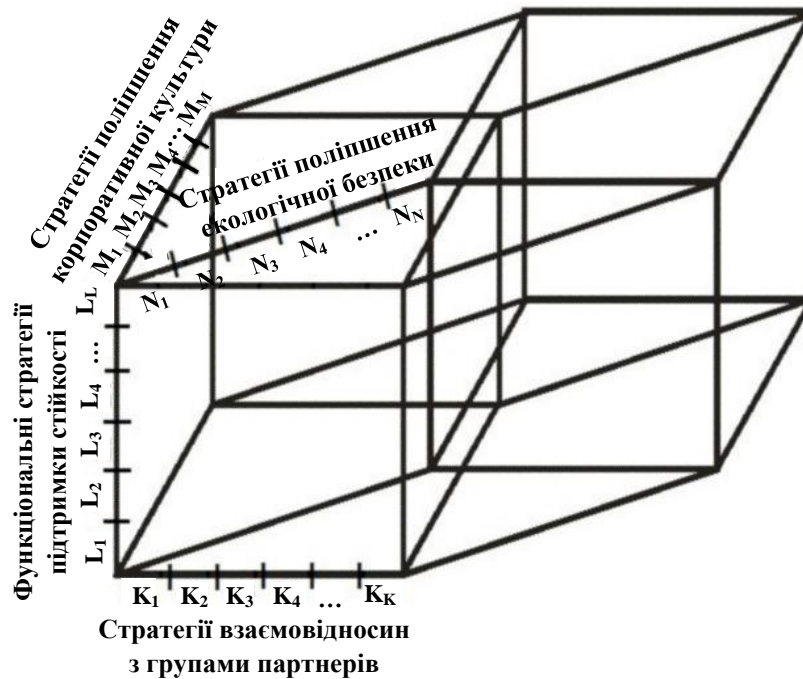


Рис. 5.3. Тессеракт стратегій різних напрямків підтримання життєздатності підприємства

Джерело: розроблено автором

Комплекс стратегій пропонується представити у вигляді тессеракта (тетракуба, гіперкуба або 4-мірного куба), в якому відображені взаємовпливи типів стратегій взаємовідносин підприємства з групами партнерів, підтримки стійкості підприємства та поліпшення екологічної безпеки та корпоративної культури.

Тессеракт видів стратегій за напрямками підтримання життєздатності дозволяє формувати стратегію по певному напрямку у взаємоув'язці та врахуванні інших напрямків життєздатності. Перелік усіх існуючих видів стратегій підприємства в сфері підтримання життєздатності знаходиться у просторі, обмеженому цим тессерактом. Відповідно налічується велика кількість варіантів цих стратегій.

Формування загальної стратегії життєздатності підприємства можливо на основі комбінацій видів стратегій в морфологічній матриці. Схема визначення загальної стратегії життєздатності підприємства наведена на рис. 5.4.

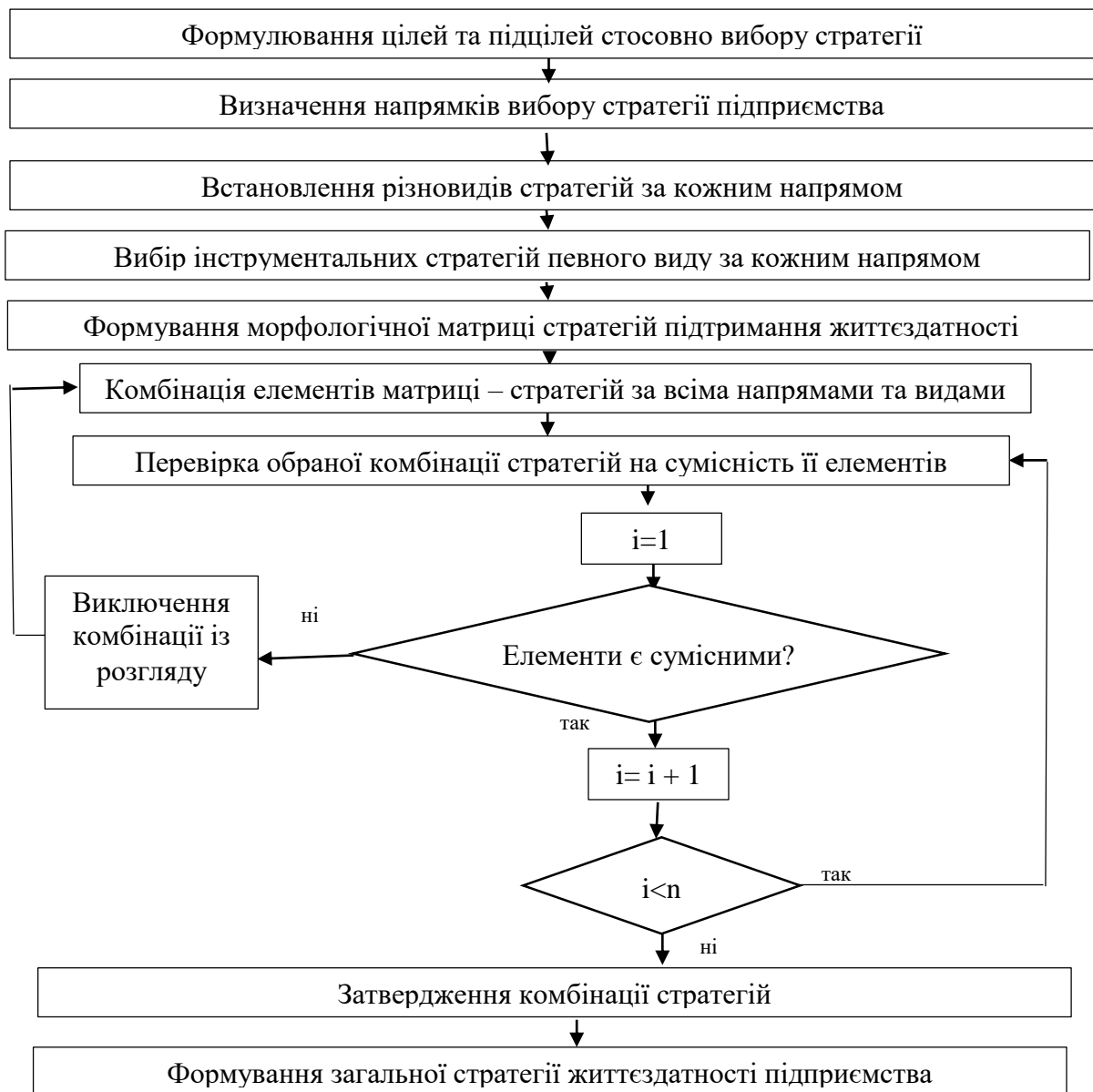


Рис. 5.4. Схема визначення загальної стратегії життєздатності підприємства

Джерело: розроблено автором

Спочатку формулюються цілі підприємства, для того щоб був основний орієнтир при виборі стратегії. Далі визначаються основні напрями та види стратегій підтримки життєздатності АТП. Узагальнення змісту вибраних стратегій підтримання життєздатності АТП проходить за чотирма напрямками: стратегії взаємовідносин з групами партнерів, стратегії підтримання стійкості підприємства,

стратегії підтримання стійкості підприємства та стратегії поліпшення екологічної безпеки. По кожному напрямку розробляється ряд інструментальних стратегій та обирається певна, залежно від результатів оцінювання.

Узагальнення змісту стратегії життєздатності АТП доцільно здійснити за допомогою морфологічного аналізу, що передбачає побудування моделі (чотирирівимірної матриці) та наведено в табл. 5.5.

Таблиця 5.5

Основні стратегії за напрямками підтримання життєздатності підприємства

Стратегії	Стратегії за напрямками			
	<i>Стратегії взаємовідносин</i>	<i>Стратегії стійкості</i>	<i>Стратегії корпоративної культури</i>	<i>Стратегії екологічної безпеки</i>
Види стратегій за базово-орієнтованими параметрами	K_1 – стратегія взаємовідносин з персоналом	L_1 – стратегія підтримання виробничої стійкості	M_1 – стратегія поліпшення корпоративної культури для працівників	N_1 – стратегія поліпшення екологічної безпеки основних процесів
		L_2 – стратегія підтримання техніко-технологічної стійкості		N_2 – стратегія поліпшення екологічної безпеки допоміжних процесів
	K_2 – стратегія взаємовідносин зі споживачами	L_3 – стратегія підтримання екологічної стійкості	M_2 – стратегія поліпшення корпоративної культури для колективів	N_3 – стратегія поліпшення екологічної безпеки супутніх процесів
		L_4 – стратегія підтримання економічної стійкості		
	K_3 – стратегія взаємовідносин з постачальниками	L_5 – стратегія підтримання інноваційно-інвестиційної стійкості	M_3 – стратегія поліпшення корпоративної культури для керівників	N_4 – стратегія поліпшення екологічної безпеки забезпечувальних процесів
		L_6 – стратегія підтримання маркетингової стійкості		
	K_4 – стратегія взаємовідносин з посередниками	L_7 – стратегія підтримання кадрової стійкості	M_4 – стратегія поліпшення корпоративної культури для суб'єктів економічного середовища	N_5 – стратегія поліпшення екологічної безпеки процесів управління та розвитку
		L_8 – стратегія підтримання фінансової стійкості		

Джерело: розроблено автором

Вона дозволяє вибрати загальну стратегію життєздатності шляхом складання комбінацій елементів морфологічної моделі (матриці). Формування морфологічної

моделі стратегій життєздатності у вигляді морфологічної матриці (табл. 5.5). Її стовпці містять сукупність напрямків стратегій підтримання життєздатності, а рядки – можливі види цих стратегій за базово-орієнтованими параметрами за кожним напрямом оцінювання життєздатності підприємства.

Кількість напрямків формування стратегії можливо збільшити, залежно від кількості груп зацікавлених осіб, сфер діяльності. При розробці стратегій по кожному напрямку потрібно враховувати вимогу інших напрямків для формування комплексної стратегії життєздатності підприємства.

Так, наприклад, при розробці стратегії взаємовідносин з персоналом АТП та заходів щодо створення дружніх взаємовідносин у колективі та підвищення лояльності робітників, потрібно враховувати: по-перше, дії з підвищення кадрової стійкості; по-друге, засоби впливу на корпоративну культуру підприємства; по-третє, поліпшення санітарно-гігієнічних умов праці для поліпшення екологічної безпеки.

Або при формування стратегії взаємовідносин зі споживачами важливо співставляти стратегію з іншими: по-перше, зі стратегіями виробничої, техніко-технологічної та інших видів стійкості; по-друге, зі стратегією поліпшення сприйняття корпоративної культури АТП споживачами; по-третє, із стратегічними діями в сфері підвищення екологічної безпеки основних процесів.

Далі формується загальна стратегія життєздатності підприємства, базуючись на обраних комбінаціях стратегій за напрямками та видами.

Такий підхід дозволяє сформувати узагальнену стратегію життєздатності підприємства з урахуванням різних факторів, що впливають на неї. Стратегію життєздатності пропонується визначати на основі її відповідного рівня, а також з одночасним врахуванням всіх чотирьох напрямках розробки стратегії підприємства у послідовності, наведеній на рис. 5.4.

Спочатку визначаються пріоритетні цілі підтримання життєздатності підприємства. Це здійснюють в ході обговорення концепції життєздатності підприємства з урахуванням основних загальних цілей АТП, а також підцілей за різними напрямками формування життєздатності.



Рис. 5.4. Алгоритм розробки стратегії життєздатності підприємства

Джерело: розроблено автором

На основі зібраних даних для аналізу, проводиться оцінювання рівня життєздатності підприємства та окремих її складових. Після цього виявляються позитивні та негативні впливи на життєздатність, окреслюються напрямки її підвищення.

Після моделювання майбутнього формується стратегія життєздатності підприємства з урахуванням стратегій по напрямках підтримання стійкості, відносин з партнерами, екологічної безпеки та корпоративної культури. Для кожного підприємства створюється своя унікальна стратегія, яка визначається залежно від рівня його життєздатності.

Далі детальніше розробляється стратегія, визначаються конкретні заходи та формуються стратегічні та тактичні плани. Але автори [314] підкреслюють, що при формуванні планів важливо оцінювати фінансові, правові, економічні, технічні, інтелектуальні, інформаційні можливості досягнення цілей, терміни виходу на параметри необхідного стану.

Наведемо приклад розробки та вибору інструментальної стратегії в рамках формування стратегії взаємовідносин з партнерами.

Партнером є будь-яка зацікавлена в результатах діяльності підприємства особа (споживач, постачальник, посередник й т.д.). На певному рівні партнерство можна визначити як угоду між АТП та певним суб'єктом взаємодії, що має на увазі залучення останнього на довгостроковій контрактній основі й містить у собі поділ інформації, ризиків і вигід від цих відносин.

Для побудови довгострокових відносин підприємства з партнерами необхідно розглянути способи розробки стратегії взаємовідносин АТП з кожним суб'єктом взаємодії. Стратегія взаємовідносин є частиною загальної стратегії маркетингу АТП. На даний час зарубіжні й вітчизняні дослідники виділяють багато різних типів маркетингових стратегій: глобальні маркетингові стратегії (інтернаціоналізації, диверсифікації, сегментування, глобалізації, кооперації); маркетингові конкурентні стратегії підприємства (ринкового лідера, виклик лідеру, послідовника, «ринкової ніші»); базові стратегії підприємства (цінового лідерства (низьких витрат), диференціації, фокусування (концентрації)); функціональні маркетингові стратегії (сегментації, позиціонування, цільового ринку);

інструментальні стратегії (товарна, цінова, розподілу, просування); стратегії зростання (інтенсивного, інтегративного, диверсифікованості); залежно від терміну їх реалізації (довгострокові, середньострокові, короткострокові); залежно від виду диференціації (товарної, сервісної, іміджевої, кадрової); залежно від життєвого циклу (на стадії впровадження, зростання, насичення, спаду) і т.п.

Перелічені типи маркетингових стратегій спрямовані на певні ринки, стратегічні зони господарювання (СЗГ) або сегменти, тобто при виборі стратегії в АТП акцент в аналізі робиться на СЗГ або одиниці бізнесу, окремі сегменти оточення підприємства, на які воно має або може отримати вихід. Однак для побудови довгострокових відносин з існуючими та потенційними партнерами, впровадження індивідуального підходу до роботи зі споживачами й формування їхньої лояльності, найбільш перспективними є клієнто-орієнтовані стратегії або стратегії утримання споживачів, які розробляються індивідуально для кожного споживача послуг.

На всіх ринках і в усіх сферах діяльності маркетингові зусилля підприємства спрямовані на те, щоб наблизити його до споживача, пропонуючи товари й послуги, розроблені з урахуванням специфічних потреб клієнта, тенденцій ринку і отримання цінної інформації. Проте стратегії управління відносинами у більшості орієнтовані на формування взаємодії зі споживачами товарів або послуг, та практично зовсім не застосовувались для інших суб'єктів взаємодії.

Природа відносин давно є предметом наукового інтересу з боку представників різних теорій: економічних (теорія галузевих ринків, теорія трансакційних витрат, неоінституціональної економіки, теорія агентських відносин та інші), соціологічних і соціально-психологічних (теорія ресурсної залежності, соціологія організацій, теорія соціальних мереж тощо), біологічних (екологія популяцій) та інших [385]. У сфері теорії промислового маркетингу присутня безліч приватних концепцій і моделей представників різних шкіл: північноамериканської (класифікація відносин між компаніями з точки зору центральної компанії [265, с. 75]), британської (модель шести ринків [519, с. 80]), північноєвропейської (модель 30R [535]) та інших [210, 211, 214]. Теорія маркетингу взаємодії ще не сформувалася цілком, дотепер не встоявся її

термінологічний апарат, а також не досягнуто єдиного розуміння сутності й результатів взаємодії, формування стратегії взаємовідносин.

Відносини між двома партнерськими компаніями носять конфліктний характер. Термін «конфлікт» використовується в тому ж сенсі, в якому його застосовує Т. Шеллінг [471], тобто не як патологічний стан відносин між суб'єктами, яке необхідно «вилікувати», а як рід суперництва, учасники якого намагаються «перемогти».

Конфлікт (від лат. *conflictus*) у самому загальному виді визначається як зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів опонентів чи суб'єктів взаємодії. В основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, що включає або суперечливі позиції сторін з якогось приводу, або протилежні цілі чи засоби їхнього досягнення в даних обставинах, чи розбіжність інтересів, бажань, потягів опонентів тощо.

Партнери завжди намагаються «перемогти» і отримати єдиний виграш – прибуток, для чого відстоюють свої інтереси. Отже, головною умовою взаємодії є виграш кожного з партнерів, який повинен бути вище, ніж у ситуації відсутності взаємодії.

Для спільної діяльності найбільш типові наступні стратегії поведінки її учасників по відношенню одне до одного:

- 1) сприяння як діюча допомога іншим, активне сприяння досягненню загальних цілей;
- 2) протидія досягненню цілей іншими учасниками спільної діяльності, здійснення неузгоджених з ними дій;
- 3) ухиляння від взаємодії, тобто активний відхід, запобігання взаємодії з партнерами навіть у тих випадках, коли обставини не тільки сприяють, але й вимагають цього в ім'я досягнення загальних цілей.

Різна комбінація цих трьох стратегій обумовлюють типові ситуації взаємодії та виділяє наступний ряд соціально-психологічних типів взаємодії:

- 1) співробітництво – партнери по взаємодії сприяють одне одному в досягненні індивідуальних цілей кожного й загальних цілей спільної діяльності;
- 2) протиборство – партнери протидіють одне одному й перешкоджають

досягненню індивідуальних цілей кожного; 3) ухилення від взаємодії – партнери намагаються уникати активної взаємодії; 4) односпрямоване сприяння – один з учасників спільної діяльності сприяє досягненню цілей іншого, а інший ухиляється від взаємодії з ним; 5) односпрямована протидія – один з партнерів перешкоджає досягненню цілей іншого, а інший ухиляється від взаємодії з ним; 6) контрастна взаємодія – один з партнерів намагається сприяти іншому, а інший прибігає до стратегії активної протидії йому; 7) компромісна взаємодія – обидва партнери частково сприяють, частково протидіють одне одному.

Традиційно виділяють наступні стратегії, що визначають поведінку партнерів у взаємодії, в залежності від ступеня досягнення своїх цілей:

- протидія (припускає орієнтацію на свої цілі без урахування цілей партнерів);
- уникнення (являє собою відхід від контакту, втрату власних цілей для виключення виграшу іншого);
- поступливість (припускає жертву власними цілями для досягнення цілей партнера);
- компроміс (реалізується в приватнім досягненні цілей партнерів заради умовної рівності);
- співробітництво (спрямоване на повне задоволення учасниками взаємодії своїх потреб).

Узагальнення результатів виконаних досліджень засвідчило, що серед учених немає єдності думок щодо складу і змісту розробки стратегії взаємовідносин, не в усіх роботах використовується індивідуальний підхід до партнера, не враховується специфіка автомобільного транспорту.

Під стратегією взаємовідносин АТП з партнером маємо на увазі набір засобів, способів, правил і інструментів управління дуальними взаємовідносинами, адаптованими до кожного індивідуального відношення АТП з партнером, спрямованих на розвиток довгострокової взаємодії, підвищення лояльності партнера, одержання взаємної вигоди від стосунків.

Рівень взаємовідносин характеризує вигоди (цінності), які кожен суб'єкт взаємодії одержує для себе внаслідок спільної діяльності, отже, для оцінки такого

рівня потрібно зіставити цінність партнера для АТП зі сприйняттям партнера про цінність для нього даного АТП. Кожний із запропонованих двох показників вигідності характеризує існуючий (фактичний) рівень зустрічного відношення між підприємством і суб'єктом середовища.

Стратегію взаємовідносин АТП з партнером варто розробляти за двома напрямками: 1) розробка стратегії управління цінністю партнера для АТП, яка враховуватиме інтереси самого підприємства; 2) стратегія формування лояльності партнера, що відбиває інтереси партнера певної групи. У свою чергу стратегія взаємовідносин поєднуватиме інтереси партнерів та АТП, визначаючи взаємовигідні напрямки розвитку відносин.

Розробка стратегії взаємовідносин АТП з партнером являє собою послідовне й погоджене виконання низки дослідницьких, аналітичних та розрахункових процедур, поданих на рисунку 5.5.



Рис. 5.5. Етапи розробки стратегії взаємовідносин з партнерами АТП

Джерело: розроблено автором

Методика починається з визначення цінності партнерів для АТП, потім оцінюється рівень лояльності партнерів до АТП, визначається, наскільки цінують партнери послуги та само підприємство, вивчаються й аналізуються їхні потреби, визначається рівень взаємовідносин АТП із кожним партнером. З огляду на отримані результати, для кожного суб'єкту взаємодії вибираються індивідуальні стратегії підвищення цінності партнера для АТП і підвищення лояльності партнера, і на їхній основі вибирається і розробляється стратегія взаємовідносин з партнером.

З огляду на позицію, яку займає певний партнер за рівнем взаємодії на матриці взаємовідносин АТП [480, с. 189], обирається певний варіант типової стратегії взаємодії. Простір матриці розподіляється на дев'ять комірок. Партнерів, які потрапили до визначеної комірки, можна об'єднати в групи, кожна з яких характеризується певним рівнем взаємовідносин АТП із суб'єктом взаємодії. Зіставляючи цінність партнера для АТП і його рівень лояльності, стає можливим розробити стратегію взаємовідносин, яка враховує інтереси двох сторін: суб'єкта взаємодії та підприємства. На рисунку 5.6 наведені типові стратегії взаємовідносин АТП з партнерами, а стрілками показані можливі напрямки поліпшення відносин АТП із партнером.

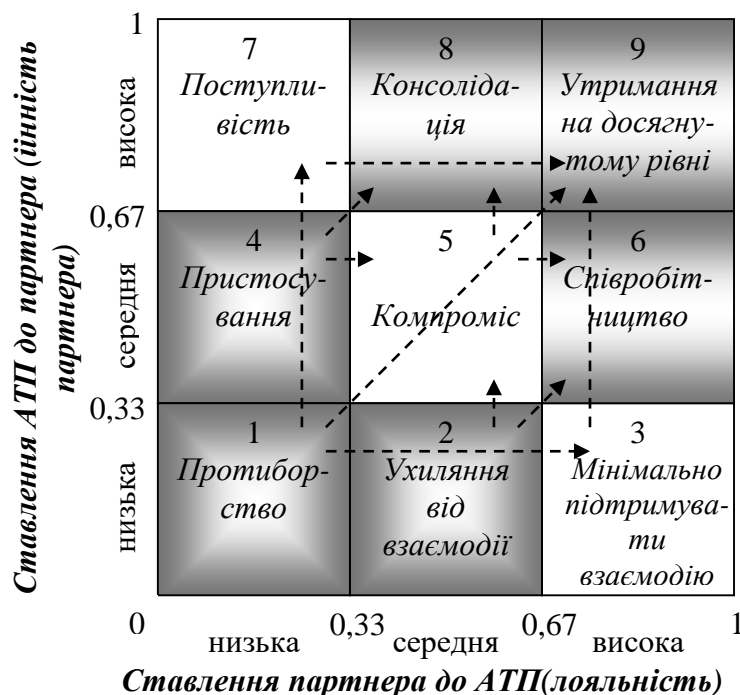


Рис. 5.6. Основні стратегії взаємовідносин залежно від рівня взаємодії АТП з партнером

Джерело: розроблено автором

В таблиці 5.6 наведені рекомендовані стратегії взаємовідносин, залежно від того, до якої комірки матриці належить партнер. Тобто, залежно від рівня цінності та лояльності партнера, підприємство вирішує, які стосунки варто надалі підтримувати.

Таблиця 5.6

Варіанти типових стратегій взаємовідносин АТП з партнерами

№ комірки	Рівень взаємовідносин	Характеристика партнера	Рекомендована стратегія	Характеристика обраної стратегії взаємовідносин
1	2	3	4	5
1	Низький	Низькі цінність та лояльність	<i>Протиборство</i>	Являє собою варіант агресивної взаємодії, при яким кожний з учасників займає стосовно іншого активно-руйнівну позицію, воліє йти до вирішення проблеми власним шляхом, незважаючи на інтереси іншого
2	Низький	Низька цінність та середня лояльність	<i>Ухилення від взаємодії</i>	Для підприємства бажано припинити взаємодію з тими суб'єктами, які не мають цінності для АТП, та не заслуговують його уваги
3	Середній	Низька цінність та висока лояльність	<i>Мінімально підтримувати взаємодію</i>	Можна розглядати як пасивний варіант поведінки. Оскільки суб'єкт не має цінності для АТП але досить лояльний, то для підприємства потрібно підтримувати взаємодію на мінімальному безбитковому рівні
4	Низький	Середня цінність та низька лояльність	<i>Пристосування</i>	Являє собою варіант пасивної стратегії взаємодії, підприємство обмежуються діями, спрямованими на підтримку міжособистісних відносин та намагається задовольняти вимоги партнерів на високому рівні для підвищення рівня задоволеності суб'єкта взаємодії
5	Середній	Середні цінність та лояльність	<i>Компроміс</i>	Стратегія являє собою менш глибокий варіант взаємодії. У цьому випадку сторони готові до поступків у сфері реалізації своїх інтересів, вони потроху йдуть на взаємні поступки, частково задовольняючи свої бажання, а частково виконуючи чужі. підприємство впроваджує заходи по підвищенню цінності та задоволеності партнера
6	Високий	Середня цінність та висока лояльність	<i>Співробітництво</i>	Можна розглядати як активний шлях поведінки: партнери активно відстоюють свої інтереси, намагаються об'єднати зусилля при їхній реалізації. Ця стратегія найбільш ефективна, коли сторони мають деякі сховані специфічні для них потреби й джерела незадоволеності. Їхня поведінка в ході переговорів дозволяє визначити їхній вплив на процес розв'язку проблеми, і партнери одержують можливість разом шукати нові альтернативи поведінки або виробляти взаємоприйнятні рішення

Продовження табл. 5.6

1	2	3	4	5
7	Середній	Висока цінність та низька лояльність	<i>Поступливість</i>	Припускає жертву власними цілями для досягнення цілей партнера, тобто АТП слід приділяти максимальну увагу підвищенню задоволеності партнера для поліпшення рівня взаємовідносин
8	Високий	Висока цінність та середня лояльність	<i>Консолідація</i>	Стратегія є конструктивним варіантом взаємодії, спрямованим на такий розв'язок проблеми, який не руйнує згоду. Учасники взаємодії мають сукупність загальних цінностей, символів ідентичності, стереотипів поведінки, в ім'я підтримки яких вони готові відмовитися від особистих переваг і бажань
9	Високий	Високі цінність та лояльність	<i>Утримання на досягнутому рівні</i>	Передбачає найвищий рівень консолідації, коли висока цінність партнера співпадає з високою лояльністю його до АТП, тобто обидві сторони цілком задоволені взаємодією. Для підприємства важливо підтримувати досягнутий рівень та розробляти дії по збереженню вірності суб'єктів

Джерело: розроблено автором

З огляду на можливі та бажані для АТП перспективи розвитку відносин з кожним партнером, підприємство розробляє низку стратегій взаємовідносин.

На основі матриці цінності споживача формуються найбільш прийнятні стратегії управління цінністю індивідуального партнера, рекомендуються різні комбінації стратегій залежно від рівня показників фінансової та нефінансової вигід від взаємодії.

Даний набір стратегічних дій використовуватиметься для детальної розробки стратегії взаємовідносин підприємства і споживача.

Таким чином, запропоновані основні типові стратегії взаємовідносин залежно від рівня взаємодії АТП з основними партнерами, що дозволяє враховувати інтереси як постачальника, так і отримувача товарів та послуг, поліпшувати процеси їх взаємодії.

Наведемо приклад вибору оптимального варіанту стратегії взаємовідносин зі споживачем послуг за допомогою морфологічного аналізу та синтезу. З огляду на позицію, яку займає певний споживач за рівнем взаємодії на матриці взаємовідносин АТП (рис. 5.6), обирається певний варіант типової стратегії

взаємодії. Тобто, залежно від рівня цінності та задоволеності клієнта, підприємство вирішує, які стосунки варто надалі підтримувати.

Пропонується такий алгоритм здійснення процесу вибору оптимального варіанту взаємовідносин АТП зі споживачами методом морфологічного аналізу, приведений на рисунку 5.7.

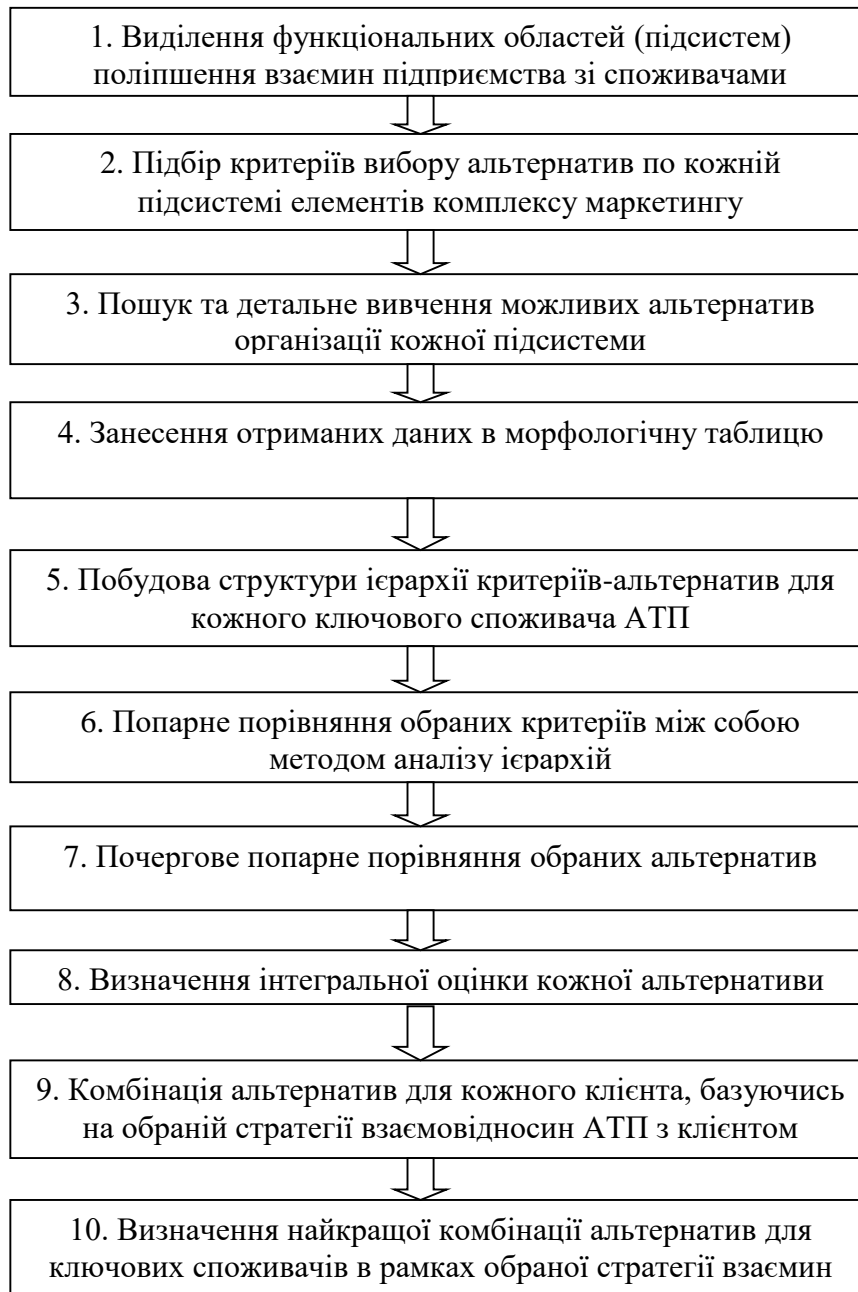


Рис. 5.7. Алгоритм реалізації процесу вибору оптимального варіанту взаємовідносин АТП зі споживачами методом морфологічного аналізу

Джерело: розроблено автором

Отже, в процесі реалізації методу морфологічного аналізу підбираються критерії вибору оптимальних стратегічних заходів, а також альтернативи, або варіанти, реалізації кожної функціональної підсистеми. На основі цього будується морфологічна таблиця. Оскільки АТП формує взаємини зі споживачем, тому потрібно обрати функціональні підсистеми управління, які дозволять розробити необхідні альтернативні заходи щодо поліпшення цих взаємин.

У роботі пропонується у якості узагальнених структурно-функціональних підсистем (УСФП) застосовувати комплекс маркетингу послуг «7Р», який включає такі елементи, як «послуга», «ціна», «процес», «фізичне оточення», «комунікації», «розподіл» і «персонал». Приклад морфологічної таблиці, який можна застосувати для вибору оптимального варіанту взаємовідносин підприємства зі споживачами наведений в таблиці 5.7.

Вага критеріїв по кожній підсистемі розраховувалася методом попарних порівнянь, після чого порівнюються між собою альтернативи відносно кожного критерію тим же методом. Наприклад, по першій підсистемі усі шість альтернатив порівнюються між собою 4 рази (відносно критеріїв K_1, K_2, K_3, K_4). Далі по кожному елементу комплексу маркетингу обирається найбільш прийнятна альтернатива в рамках проведеного аналізу цінності та задоволеності споживача, а також обраної стратегії взаємин АТП з певним клієнтом.

Отже, було визначено, що в морфологічному аналізі у ролі узагальнених функціональних підсистем будуть виступати елементи комплексу маркетингу послуг, а ролі альтернатив реалізації – варіанти поліпшення роботи цих підсистем з точки зору формування взаємовідносин АТП з певним клієнтом в рамках обраної стратегії взаємовідносин. Для спрощення процесу комбінації альтернатив, яких може буде безліч, в залежності від кількості підсистем та альтернатив, пропонується використати метод деревовидного аналізу та синтезу, який дозволяє в процесі комбінування відсіяти зайві варіанти. В результаті обирається декілька варіантів, вони ранжуються в залежності від величини показника ефективності, результат ранжування також перевіряється за допомогою рангу схожості з варіантом, що має максимальну ефективність.

Таблиця 5.7

Морфологічна таблиця вибору оптимальних альтернатив взаємодії з ключовим споживачем

УСФП	Альтернатива A_{ij}					
1. Послуга	A_{11} – поліпшення безпеки перевезень та збереження вантажу	A_{12} – поліпшення своєчасності відправлення та доставки вантажу	A_{13} – підвищення асортименту послуг	A_{14} – надання гарантій (матеріальна відповідальність за вантаж)	A_{15} – надання безкоштовного сервісу	A_{16} – індивідуальне формування послуги для клієнта
2. Ціна	A_{21} – надання гнучкої системи знижок	A_{22} – поліпшення способів оплати послуг	A_{23} – індивідуальний підхід до ціноутворення	A_{24} – індивідуальний підхід до термінів оплати послуг	A_{25} – надання цінкових гарантій	A_{26} – розробка системи штрафних санкцій
3. Процес	A_{31} – індивідуальний підхід до організації транспортного процесу	A_{32} – поліпшення системи оформлення документації для споживача	A_{33} – формування коаліційних програм змішаних перевезень	A_{34} – впровадження дистанційного моніторингу процесу перевезення	A_{35} – надання різних видів логістичного сервісу	
4. Фізичне оточення	A_{41} – придбання нового рухомого складу	A_{42} – поліпшення фірмового стилю	A_{43} – поліпшення зовнішнього вигляду транспорту	A_{44} – поліпшення зовнішнього вигляду персоналу	A_{45} – поліпшення зовнішнього вигляду приміщень	
5. Комунікації	A_{51} – підвищення рівня консультування клієнта	A_{52} – підвищення рівня інформаційного взаємозв'язку зі споживачем	A_{53} – поліпшення обліку скарг та пропозицій споживача	A_{54} – підвищення рівня використання PR-заходів	A_{55} – підвищення рівня реклами послуг підприємства	A_{56} – надання рекламних площ на рухомому складі для клієнта
6. Розподіл	A_{61} – використання агентів для прийому замовлень	A_{62} – формування можливості замовлення послуги за допомогою мережі Internet	A_{63} – формування додаткових пунктів прийому заявок на перевезення	A_{64} – використання послуг логістичного оператора		
7. Персонал	A_{71} – підвищення частоти контактів клієнта з персоналом	A_{72} – підвищення професійної компетентності персоналу	A_{73} – поліпшення комунікаційних навичок персоналу	A_{74} – підвищення рівня індивідуальної уваги до клієнта	A_{75} – мотивування інтерактивної взаємодії персоналу з клієнтом	A_{76} – індивідуальне закріплення персоналу за клієнтами

Джерело: розроблено автором

Далі по кожному елементу комплексу маркетингу обирається найбільш прийнятна альтернатива в рамках проведеного аналізу цінності та задоволеності споживача, а також обраної стратегії взаємин АТП з певним клієнтом.

Отже, було визначено, що в морфологічному аналізі у ролі узагальнених функціональних підсистем будуть виступати елементи комплексу маркетингу послуг, а ролі альтернатив реалізації – варіанти поліпшення роботи цих підсистем з точки зору формування взаємовідносин АТП з певним клієнтом у рамках обраної стратегії взаємовідносин.

Проведемо розрахунки на прикладі підприємства ПрАТ «АТП-16355» та його ключового споживача ПАТ «Харківська бісквітна фабрика». Після проведеної оцінки рівня взаємин АТП з цим клієнтом по матриці взаємовідносин (рис. 5.6) споживач потрапив до осередку 8. Це свідчить про середній рівень взаємовідносин підприємства і споживача, потім було обрано стратегію формування взаємовідносин з цим клієнтом – консолідація (див. таблицю 5.6). Для більш детальної проробки обраної стратегії потрібно сформулювати заходи поліпшення цих взаємовідносин за кожним елементом комплексу маркетингу.

Наведемо більш детальні розрахунки з вибору альтернатив, що наведені в таблиці 5.7, по елементу комплексу маркетингу «Послуга». Обираємо критерії вибору альтернатив $A_{11} - A_{16}$ для підсистеми «Послуга»:

- K_1 – необхідність для споживача;
- K_2 – наявність ресурсів АТП для впровадження;
- K_3 – відповідність результатів послуги очікуванням клієнтів;
- K_4 – ефективність впровадження.

Отже, проведемо аналіз за допомогою методу аналізу ієрархій на основі попарного порівняння, для цього отримуємо матрицю переваг критеріїв відносно підсистеми «Послуга». Спочатку розрахуємо матриці переваг критеріїв та альтернатив, що наведені в додатку И (таблиці И.1 - И.5).

Вектори для приведених матриць мають наступний вигляд:

$W_A^{k1} = \{0,261; 0,111; 0,019; 0,151; 0,047; 0,410\}$ – пріоритет альтернатив відносно критерію K_1 ;

$W_A^{k2} = \{0,490; 0,061; 0,026; 0,014; 0,098; 0,283\}$ – пріоритет альтернатив відносно критерію К2;

$W_A^{k3} = \{0,448; 0,289; 0,034; 0,125; 0,660; 0,035\}$ – пріоритет альтернатив відносно критерію К3;

$W_A^{k4} = \{0,057; 0,094; 0,016; 0,118; 0,232; 0,483\}$ – пріоритет відносно критерію К4;

$X = \{0,512; 0,261; 0,076; 0,150\}$ – пріоритет критеріїв відносно елементу «Послуга» (фокусу K_0).

Зобразимо отримані данні у вигляді матриці:

$$[A] = \begin{array}{c|cccc} & K_1 & K_2 & K_3 & K_4 \\ \hline & 0,261;0,490;0,448;0,057 \\ & 0,111;0,061;0,289;0,094 \\ & 0,019;0,026;0,034;0,016 \\ & 0,151;0,014;0,125;0,118 \\ & 0,047;0,098;0,660;0,232 \\ & 0,410;0,283;0,035;0,483 \end{array}$$

Матриці пріоритетів критеріїв матиме вигляд:

$$[X] = \begin{array}{c|c} & 0,512 \\ & 0,261 \\ & 0,076 \\ & 0,150 \end{array}$$

Відповідно:

$$[A][X] = \begin{array}{c|c} & 0,304 \\ & 0,109 \\ & 0,022 \\ & 0,115 \\ & 0,089 \\ & 0,359 \end{array}$$

Для автоматизації розрахунків пропонується використовувати програму MPRIORITY. В програмі MPRIORITY порівняння відбувається по кількісній шкалі відносної важливості, запропонованій Т. Сааті [8].

Порівняємо критерії та альтернативи між собою. Спочатку порівняємо між собою критерії K_1 – необхідність для споживача, K_2 – наявність ресурсів АТП для

впровадження, K_3 – відповідність результатів послуги очікуванням клієнтів, K_4 – ефективність впровадження. Результати аналізу наведено на рис. И.1-И.5 (додаток И). Для розрахунків по іншим елементам комплексу маркетингу використовуються ті ж самі критерії, які були розглянуті раніше. Ці розрахунки проводяться аналогічно.

Після цього, необхідно безпосередньо скласти комбінації альтернатив варіантів розвитку взаємовідносин АТП з клієнтом. Згідно правил теорії комбінаторики (правило добутку): нехай є n множин $A_1, A_2, A_3, \dots, A_n$, що включають $m_1, m_2, m_3, \dots, m_n$ елементів відповідно, число способів, якими можна вибрати по одному елементу з кожної множини, тобто побудувати кортеж $(a_1, a_2, a_3, \dots, a_n)$, дорівнює $m_1 * m_2 * m_3 * \dots * m_n$. Згідно даних таблиці 5.7 можливо формувати запропоновані альтернативи 129600 способами. Тому, для спрощення задачі в практичній діяльності використовуються різноманітні методи синтезу раціональних систем. Основою всіх методів є метод деревоподібного синтезу, який ми і будемо використовувати [8]. Він відноситься до методів морфологічного послідовного детермінованого пошуку і дозволяє суттєво зменшити кількість операцій у порівнянні з повним перебором варіантів, що містяться в морфологічній таблиці.

Вихідні дані для використання методу морфологічного синтезу базуючись на розроблених альтернативах (див. табл. 5.7), представлені в загальному вигляді в таблиці 5.8.

Таблиця 5.8

Морфологічна таблиця предметної області

Узагальнені функціональні підсистеми (УФПС)	Альтернативи
1. Послуга	$A_{11}A_{12} A_{13}A_{14} A_{15}A_{16}$
2. Ціна	$A_{21}A_{22} A_{23}A_{24} A_{25}A_{26}$
3. Процес	$A_{31}A_{32} A_{33}A_{34} A_{35}$
4. Фізичне оточення	$A_{41}A_{42} A_{43}A_{44} A_{45}$
5. Комунікації	$A_{51}A_{52} A_{53}A_{54} A_{55}A_{56}$
6. Розподіл	$A_{61}A_{62} A_{63}A_{64}$
7. Персонал	$A_{71}A_{72} A_{73}A_{74} A_{75}A_{76}$

Джерело: розроблено автором

Значення результативності використовуються для визначення рангу підсистеми. Підсистеми з найменшою результативністю будуть мати останні ранги і останніми будуть розглядатися при комбінуванні альтернатив. Результати розрахунків наведені на рисунку 5.8.

Етап 1: $A_{11}A_{12} A_{13}A_{14} A_{15}A_{16}$		Альтернативи підсистеми «Послуга»				
Обрана альтернатива A_{16}		Альтернативи підсистеми «Ціна»				
$A_{21}A_{22} A_{23}A_{24} A_{25}A_{26}$						
$A_{16} A_{21}$	A_{16}	$A_{16} A_{23}$	$A_{16} A_{24}$	$A_{16} A_{25}$	$A_{16} A_{26}$	
1,0627	0,9	1,2843	0,5502	0,4089	0,7718	
Етап 2		Оптимальний синтезований варіант з попереднього етапу				
$A_{16} A_{23}$		Альтернативи підсистеми «Процес»				
$A_{31}A_{32} A_{33}A_{34} A_{35}$						
$A_{16} A_{23} A_{31}$	A_{16}	$A_{16} A_{23} A_{33}$	$A_{16} A_{23} A_{33}$	$A_{16} A_{23}$	$A_{16} A_{23} A_{33}$	
1,6352	1,6	1,6976	1,5201	1,4163	1,5733	
Етап 3		Альтернативи підсистеми «Фізичне оточення»				
$A_{16} A_{23} A_{32}$						
$A_{41}A_{42} A_{43}A_{44} A_{45}$						
$A_{16} A_{23} A_{32} A_{41}$	A_{16}	$A_{16} A_{23} A_{32}$	$A_{16} A_{23} A_{32}$	$A_{16} A_{23} A_{32}$	$A_{16} A_{23} A_{32}$	
2,2597	2,1	1,9954	1,8543	2,0124		
Етап 4		Альтернативи підсистеми «Комунікації»				
$A_{16} A_{23} A_{32} A_{41}$						
$A_{51}A_{52} A_{53}A_{54} A_{55}A_{56}$						
$A_{16} A_{23} A_{32} A_{41} A_{51}$	A_{16}	$A_{16} A_{23} A_{32}$	$A_{16} A_{23} A_{32}$	$A_{16} A_{23} A_{32}$	$A_{16} A_{23} A_{32}$	
2,5452	2,6	2,5201	2,0412	2,3153	2,0758	
Етап 5		Альтернативи підсистеми «Розподіл»				
$A_{16} A_{23} A_{32} A_{41} A_{52}$						
$A_{61}A_{62} A_{63}A_{64}$						
$A_{16} A_{23} A_{32} A_{41} A_{52} A_{61}$	A_{16}	$A_{16} A_{23} A_{32} A_{41}$	$A_{16} A_{23} A_{32} A_{41}$			
3,1136	3,252	3,1124	3,0757			
Етап 6		Альтернативи підсистеми «Персонал»				
$A_{16} A_{23} A_{32} A_{41} A_{52} A_{62}$						
$A_{71}A_{72} A_{73}A_{74} A_{75}A_{76}$						
$A_{16} A_{23} A_{32} A_{41} A_{52} A_{62} A_{71}$	$A_{16} A_{23} A_{32} A_{41} A_{52} A_{62} A_{72}$	$A_{16} A_{23} A_{32} A_{41} A_{52} A_{62} A_{73}$				
4,2118	4,1325	3,9654				
$A_{16} A_{23} A_{32} A_{41} A_{52} A_{62} A_{74}$	$A_{16} A_{23} A_{32} A_{41} A_{52} A_{62} A_{75}$	$A_{16} A_{23} A_{32} A_{41} A_{52} A_{62} A_{76}$				
4,4463	4,5781	4,9443				

Рисунок 5.8 – Древовидний синтез альтернатив вибору оптимального варіанту поліпшення взаємин з клієнтом

Джерело: розраховано автором

Необхідно строго упорядкувати за значимістю отримані синтезовані варіанти. Для кожного варіанту внесемо значення адитивної цільової функції (таблиця 5.9).

Таблиця 5.9

Значення ефективності і схожості синтезованих систем

Номер варіанту	Альтернативний склад варіанту	Значення ефективності по адитивному показнику	Ранг ефективності	Значення міри схожості з варіантом 6	Ранг схожості
1	A ₁₆ A ₂₃ A ₃₂ A ₄₁ A ₅₂ A ₆₂ A ₇₁	4,2118	4	0,91	4
2	A ₁₆ A ₂₃ A ₃₂ A ₄₁ A ₅₂ A ₆₂ A ₇₂	4,1325	5	0,87	5
3	A ₁₆ A ₂₃ A ₃₂ A ₄₁ A ₅₂ A ₆₂ A ₇₃	3,9654	6	0,85	6
4	A ₁₆ A ₂₃ A ₃₂ A ₄₁ A ₅₂ A ₆₂ A ₇₄	4,4463	3	0,94	3
5	A ₁₆ A ₂₃ A ₃₂ A ₄₁ A ₅₂ A ₆₂ A ₇₅	4,5781	2	0,95	2
6	A ₁₆ A ₂₃ A ₃₂ A ₄₁ A ₅₂ A ₆₂ A ₇₆	4,9443	1	1	1

Ранг підсистем відносно близькості комбінацій альтернатив до пошукового завдання визначається по формулі (5.3). Цільова функція буде мати вигляд:

$$C(S^1, S^2) = \frac{2 \sum_{l=1}^L \sum_{p=1}^P \rho_l \omega_{lp} \min(x_{ml}^1 x_l^2)}{\sum_{l=1}^L \sum_{p=1}^P \rho_l \omega_{lp} x_{lpm}^1 + \sum_{l=1}^L \sum_{p=1}^P \rho_l \omega_{lp} x_{lp}^2} \longrightarrow \max \quad (5.3)$$

де ρ_l - ваговий коефіцієнт, що визначає внесок у міру подібності критеріїв узагальненої функціональної підсистеми УСФП;

ω_{lp} - ваговий коефіцієнт, що визначає внесок у міру подібності критерію K_p за яким оцінюється УСФП;

L - число узагальнених функціональних підсистем;

P - число критеріїв, що характеризують альтернативи A_{lm} і A_l , причому $P = 1, 2, \dots, r$ при $l = 1$; $P = 1, 2, \dots, s$ при $l = 2$; $P = 1, 2, \dots, t$ при $l = h$;

x_{lpm}^1 - оцінка за критерієм K_p альтернативи A_{lm} , що бере участь у синтезі і належить узагальненій функціональній підсистемі УСФП;

x_{lp}^2 - оцінка за критерієм K_p узагальненої функціональної підсистеми УФС, що належить системі, що представляє пошукове завдання.

Отже, найкращий варіант розвитку взаємовідносин АТП зі споживачем автотранспортних послуг ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» – є комбінація альтернатив A₁₆ A₂₃ A₃₂ A₄₁ A₅₂ A₆₂ A₇₆. Порівняльний аналіз результатів показав,

що всі синтезовані варіанти мають ранг близькості до найбільш ефективного рішення такий же, як і при розрахунку ефективності по адитивній цільовій функції.

Найоптимальніший варіант формування взаємовідносин АТП з клієнтом в рамках стратегії консолідації представлений у таблиці 5.10.

Таблиця 5.10

Напрямки поліпшення взаємовідносин АТП з обраним клієнтом

Узагальнені	Шляхи реалізації
1. Послуга	A ₁₆ – індивідуальне формування послуги для клієнта
2. Ціна	A ₂₃ – індивідуальний підхід до ціноутворення
3. Процес	A ₃₂ – поліпшення системи оформлення документації для споживача
4. Фізичне оточення	A ₄₁ – придбання нового рухомого складу
5. Комунікації	A ₅₂ – підвищення рівня інформаційного взаємозв'язку зі споживачем
6. Розподіл	A ₆₂ – формування можливості замовлення послуги за допомогою мережі Internet
7. Персонал	A ₇₆ – індивідуальне закріплення персоналу за клієнтами

Отже, в результаті застосування методики були обрані найефективніші та найвигідніші відповідно встановлених критеріїв варіанти стратегічних альтернатив поліпшення взаємин АТП зі споживачем послуг. Також встановлені додаткові альтернативні комбінації у разі зміни параметрів (факторів) внутрішнього чи зовнішнього середовища. Аналогічно можливо обирати стратегії з іншими типами партнерів.

Методом морфологічного аналізу та синтезу запропоновано також обирати стратегічні альтернативи та визначати узагальнені стратегії за іншими напрямками формування функціональних стратегій стійкості, екологічної безпеки та корпоративної культури АТП.

При розробці стратегії стійкості підприємства створюється підсистема функціональних стратегій, що розробляються для основних сфер діяльності АТП. На погляд здобувача, підприємство повинно розробляти наступні основні види функціональних стратегій, з врахуванням підсистем, по яких оцінювався рівень стійкості у попередньому розділі: стратегію маркетингу; фінансову стратегію; інвестиційно-інноваційну стратегію; стратегію виробництва; кадрову стратегію; техніко-технологічну стратегію; екологічну стратегію; економічну стратегію.

Маркетингова стратегія підприємства є основоположною стратегією розвитку бізнесу на ринку та визначає вектор просування товару, який максимізує дохід і прибуток підприємства в довгостроковій перспективі. Результатом маркетингової стратегії є маркетинговий план конкретних дій, спрямованих на зниження можливих ризиків і загроз з боку конкурентів, зміцнення становища АТП в галузі і максимізацію прибутку.

Виробнича стратегія визначається згідно загальної стратегії підприємства, націлена на збереження наявних і розвиток нових конкурентних переваг в організації виробничих процесів, швидше і ефективніше конкурентів. До об'єктів виробничої стратегії належать: термін надання послуги, графік робіт, вироби, процеси, методи виробництва, ресурси, ціни, якість, технологія.

Стратегія управління персоналом може складатися зі стратегій по кожному основному бізнес-процесу системи управління персоналом, а також інтегрувати систематизовані судження про способи реалізації взаємопов'язаних бізнес-процесів системи управління персоналом підприємства.

Фінансова стратегія охоплює планування і аналіз фінансового стану підприємства, оптимізацію основних та оборотних коштів і розподіл прибутку. Вона забезпечує всі основні напрями розвитку фінансової діяльності та відносин, формуючи фінансові цілі, розраховані на тривалий термін. Фінансова стратегія визначає найбільш ефективні шляхи їх досягнення і своєчасно коригує напрямки в умовах зміни зовнішнього середовища.

Екологічна стратегія є сполучною ланкою між оперативними екологічними програмами та нормативною екологічною політикою, забезпечуючи при цьому облік взаємодії екології з іншими сферами діяльності підприємства, сприяючи виникненню синергетичного ефекту і, в кінцевому підсумку, надаючи підприємству конкурентні переваги.

Інвестиційно-інноваційна стратегія формується на перетині цілей як інвестиційної, так і інноваційної діяльності, які є похідними від загальної стратегії підприємства. При цьому, інвестиційна може формуватися незалежно від інноваційної стратегії, а здійснення інноваційної стратегії неможливе без застосування інвестиційних ресурсів.

Техніко-технологічна стратегія передбачає розробку методів управління впровадженням нових технологічних процесів на підприємстві. Останнє пояснюється наступними причинами: складністю вибору технологічних процесів в умовах їх динамічного розвитку; складністю вибору способів впровадження технологічних процесів на підприємстві — закупівля технологій або їх власна розробка; перетворенням технологій на потенційне джерело здобуття доходу.

Економічна стратегія передбачає формування і використання економічних ресурсів для реалізації базової стратегії підприємства і відповідних курсів дій. Вона дозволяє економічним службам підприємства створювати і змінювати матеріальні ресурси і визначати їх оптимальне використання для досягнення цілей функціонування і розвитку підприємства.

Детально за кожною підсистемою можливі види функціональних стратегій наведені в джерелах [17, 18, 20, 23, 27, 33, 43, 29, 70, 71, 101, 103, 115, 112, 116, 142, 146, 155, 178, 185, 187, 197, 196, 218, 237, 238, 248, 311, 314, 317, 366, 374, 384, 391, 452, 458]. Відповідно до визначеного рівня стійкості кожної сфери діяльності АТП, обираються відповідні функціональні стратегії. На цій основі розробляються певні стратегічні дії, формується перелік альтернатив, а також методом морфологічного аналізу та синтезу за певними критеріями обираються найбільш оптимальні альтернативи для АТП. Це дозволить сформулювати тактичні дії, конкретні заходи, що впроваджуються в діяльність підприємства. Завдяки належному рівню застосування всіх наведених функціональних стратегій, підприємство зможе покращити діяльність, фінансовий стан, конкурентоспроможність та підвищити свою життєздатність у довготривалому періоді. В свою чергу, це дозволить підвищити стійкість та надійність АТП.

Аналогічним чином обираються стратегії корпоративної культури. Для послідовної розробки стратегії поліпшення корпоративної культури сформовано алгоритм розробки стратегії управління корпоративною культурою підприємства. Його зображення подано на рисунку 5.11.

У цій роботі формування стратегії поліпшення рівня корпоративної культури АТП для підприємства базується на тривимірній матриці оцінки рівня сприйняття корпоративної культури з боку різних категорій, що наведена на рис. 4.18. В

Додатку К наведена таблиця К.1 з номерами осередків матриці, відповідного опису рівня сприйняття корпоративної культури у кожному осередку та стратегії поліпшення корпоративної культури, які пропонуються, та описи дій відповідної стратегії.

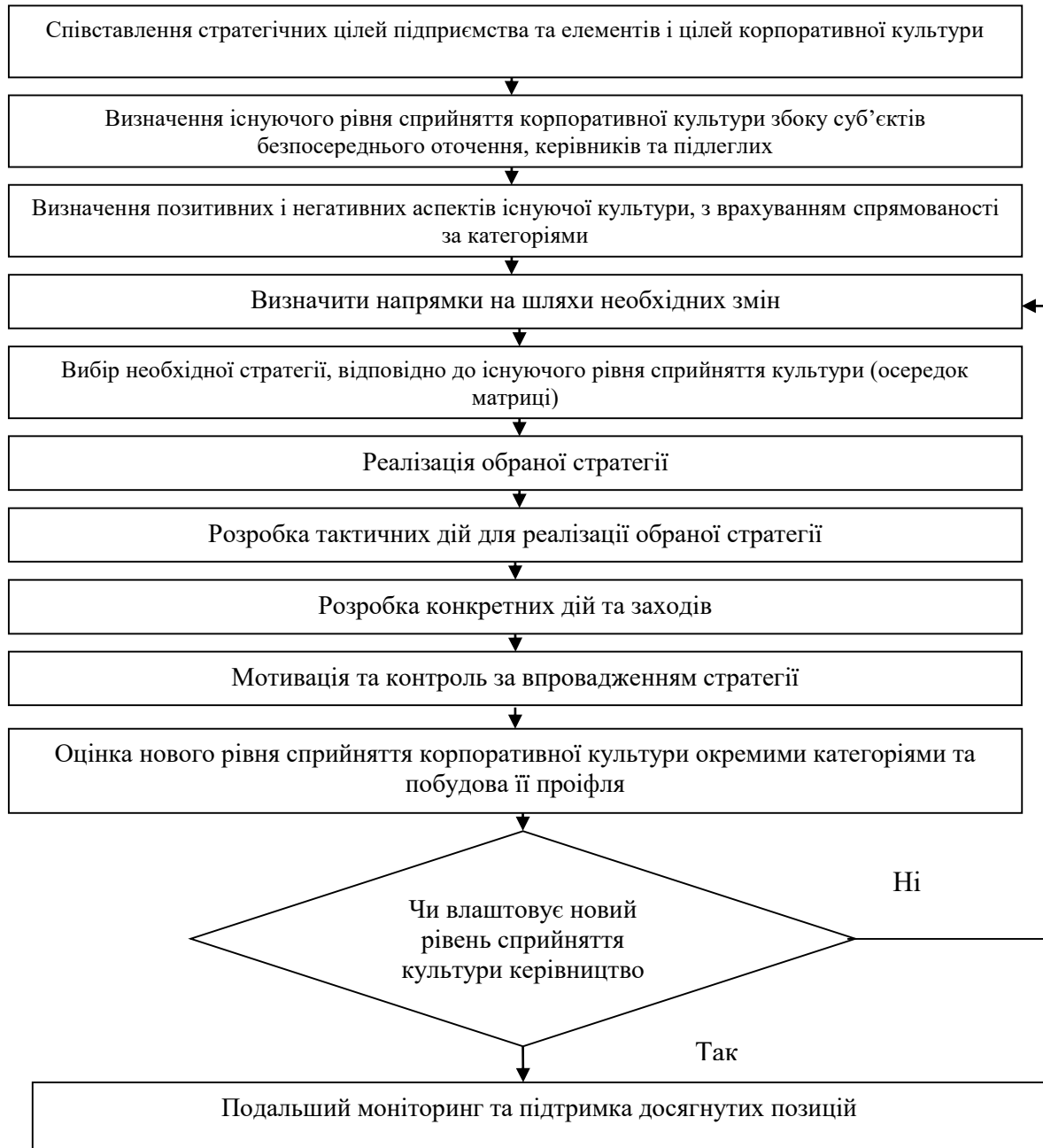


Рис. 5.11. Алгоритм розробки стратегії управління корпоративною культурою

Джерело: розроблено автором

Відповідно до оцінки сприйняття корпоративної культури з боку керівників, підлеглих та суб'єктів безпосереднього оточення буде отримано відповідний осередок з номером, після цього слід визначитися який саме рівень сприйняття існує з боку кожної категорії, і застосувати певну стратегію та тактику з посиленням

на цю категорію та з методами виправлення існуючої ситуації. Таким чином підприємство зможе не просто застосувати стратегію покращення або підтримання, а зможе більш детально розробити план дій та акумулювати свої зусилля саме на «слабких місцях».

Аналогічно розробляються та обираються стратегії екологічної безпеки за бізнес-процесами АТП та загальна екологічна стратегія підприємства, що наведено на рис. 5.12.

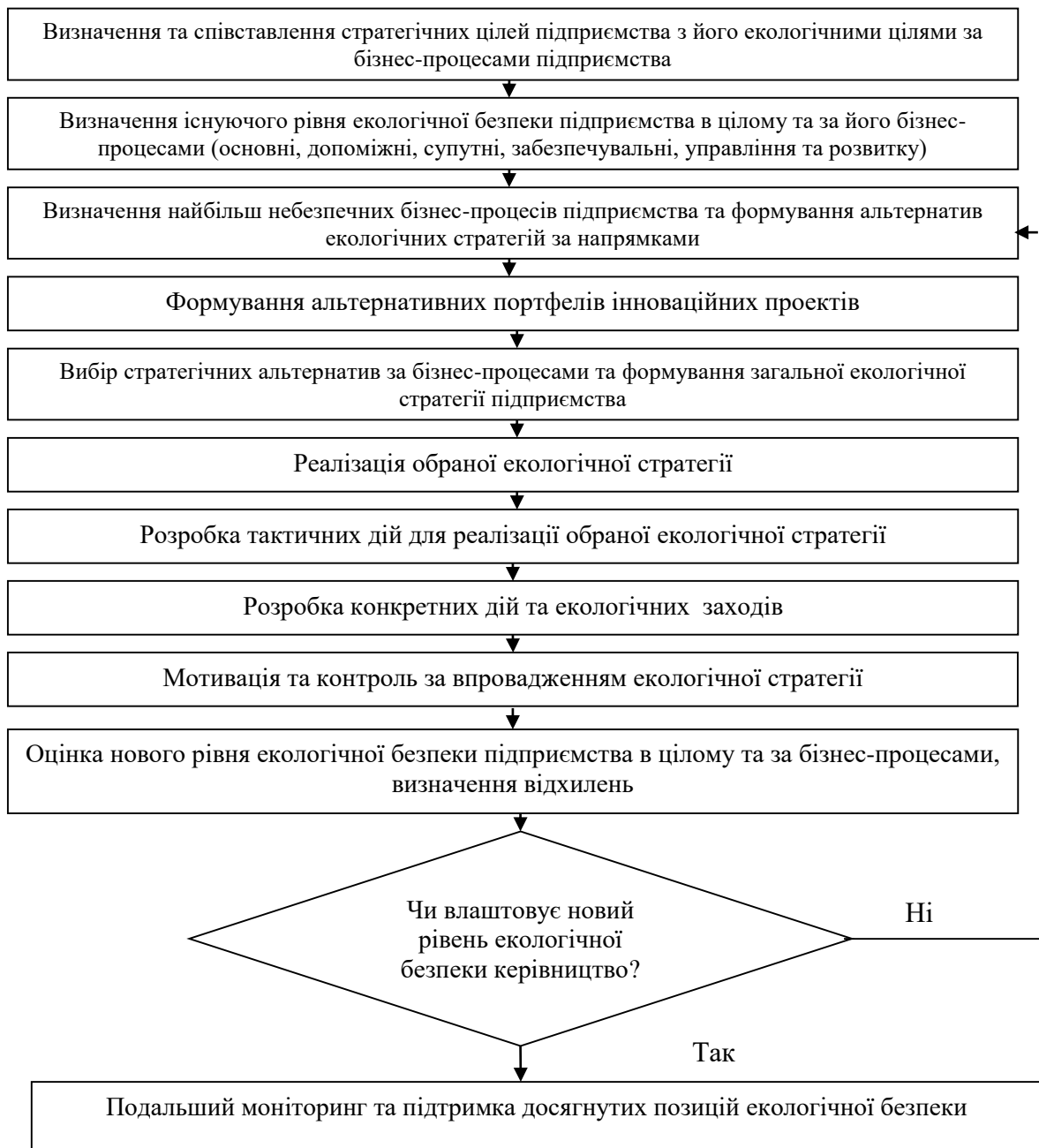


Рис. 5.12. Алгоритм розробки екологічної стратегії підприємства

Джерело: розроблено автором

Методичні положення щодо оцінювання рівня екологічної безпеки, формування та вибору портфеля проєктів екологічних інновацій наведені у попередньому розділі дослідження. Оскільки, існує велика кількість екологічних стратегій за різними класифікаційними ознаками [72, 374, 326], то АТП при виборі стратегії потрібно орієнтуватися на певні вимоги стейкхолдерів та власні можливості.

Після вибору та розробки стратегій взаємовідносин з партнерами, стійкості, екологічної безпеки та корпоративної культури, ці стратегії узгоджуються між собою та формується загальна стратегія життєздатності підприємства.

Таким чином, отримали подальший розвиток методичні засади розробки стратегії життєздатності підприємства, які, на відміну від існуючих, ґрунтуються на поєднанні базово-орієнтованих параметрів сучасних функціональних стратегій (стійкості, екологічної безпеки, корпоративної культури, взаємовідносин з партнерами) з урахуванням їх поліструктурної основи вибору стратегічних альтернатив, що дає можливість забезпечити узгодженість стратегій за різними напрямками та сформуванню комплексної стратегії життєздатності підприємства.

5.3. Механізм реалізації управлінських рішень щодо підтримки життєздатності підприємств

Нові умови господарювання, породжені ринковими перетвореннями, вимагають нової парадигми управління. Зміни, що відбуваються сьогодні у всіх сферах життя, вимагають від керівників підприємств і організацій більш досконалих механізмів і систем управління, які враховують політичні, соціальні, економічні, екологічні та інші проблеми [380]. Сучасні умови вимагають інших, специфічних, методів і механізмів, які допомагали б передбачати можливі зміни зовнішнього середовища.

Управління життєздатністю автотранспортних підприємств базується на прийнятті проактивних та ефективних управлінських рішень, орієнтованих на урахуванні впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, формування довгострокових партнерських відносин, досягнення конкурентних переваг та

сталого розвитку. Разом з тим, використовувані в практиці управління підприємствами механізми сталого розвитку не завжди дозволяють забезпечити вирішення не тільки перспективних, але і поточних завдань, та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Управлінське рішення можна розуміти як концентроване вираження процесу управління на його заключній стадії, яке підлягає виконанню [141], або команду, що надходить від керуючої системи до керованої [40]. Управлінське рішення пов'язане з діяльністю людини, керуванням іншими людьми з використанням при цьому всіх своїх здібностей, вмінь, знань та навичок, а тому має соціально-економічну природу. Основним продуктом управлінської діяльності є управлінські рішення, аналіз складу яких дозволяє об'єктивно оцінити організацію процесу управління, види управлінської діяльності на різних рівнях, характер горизонтальної взаємодії, обґрунтувати організаційну структуру управління, розподіл функцій за рівнями і ланкам, дати пропозиції щодо організації роботи управлінського персоналу.

Механізм управління – це основа будь-яких управлінських рішень. Від нього цілком залежить результат економічної поведінки конкретної людини, групи людей, підприємства, суспільства. Механізми реалізації стратегії життєздатності, що розробляються на підприємстві, повинні мати властивість цілісності і, одночасно, раціональної відособленості його елементів.

В науковій літературі замало приділено уваги питанню щодо формування механізму управління життєздатністю підприємства. При цьому автори розглядали загальну систему управління життєздатністю підприємства [250, 503, 508, 510, 541, 565, 570, 575], так й були розглянуті окремі елементи управління та забезпечення життєздатності організації [6, 9, 13, 120, 128, 160, 240, 250, 357]. В існуючих наукових працях в рамках обраної тематики, специфічні риси життєздатності підприємства розглядаються фрагментарно, несистемно. Відсутність системності та повноти розглянутої структури життєздатності підприємства перешкоджають формуванню механізму управління життєздатністю підприємства.

Механізм управління життєздатністю АТП можна визначити як сукупність цілі, принципів, методів, засобів, інструментів і важелів впливу на діяльність

підприємства, які застосовуються керівними органами всіх ієрархічних рівнів для досягнення цілей життєздатного розвитку АТП. Механізм управління розглядається як один з аспектів діяльності підприємства та включає в себе наступні структурні елементи: цілі управління (бажаний результат діяльності, який повинен бути досягнутий в межах деякого інтервалу часу); принципи управління (універсальні та специфічні принципи, на основі яких здійснюють управління); функції управління (функції, за допомогою яких здійснюється вплив в інтересах досягнення поставлених цілей); методи управління (напрямки, інструментарій); ресурси управління, що забезпечують процес управління (матеріально-технічні, фінансові, соціальні, інституційні та інші, при використанні яких реалізується обраний метод управління і забезпечується досягнення поставленої мети); процес управління, який реалізується через ряд етапів.

Багатоскладова структура інтегрованого механізму управління життєздатністю АТП утворює єдине ціле завдяки цілеспрямованому впливу на його основні зв'язки і процеси. Це досягається управлінською діяльністю, яка є поєднанням різних функцій, кожна з яких спрямована на вирішення складних різноманітних, і специфічних проблем взаємодії між окремими підрозділами АТП, які потребують здійснення великого комплексу конкретних заходів. Елементи інтегрованого механізму управління життєздатністю АТП представлений на рис. 5.13.

Головна помилка керівників сучасних підприємств в тому, що вони зосереджуються на економічній діяльності з виробництва товарів і послуг та забувають, що справжня природа їх організації – це спільнота людей.

Ефективність процесу прийняття управлінських рішень – це важлива умова успішного розвитку підприємства, його виживання в конкурентній боротьбі, успішної адаптації до змін зовнішнього середовища. Результати управлінського рішення можна вимірювати через організаційну, соціальну, технологічну, психологічну, правову та економічну ефективність.

Ресурсами, що забезпечують ефективність управлінського рішення, зазвичай є професіоналізм лідерів (топ-менеджерів), їх когнітивні і організаторські здібності, а також фінанси і мотивації в даній системі.

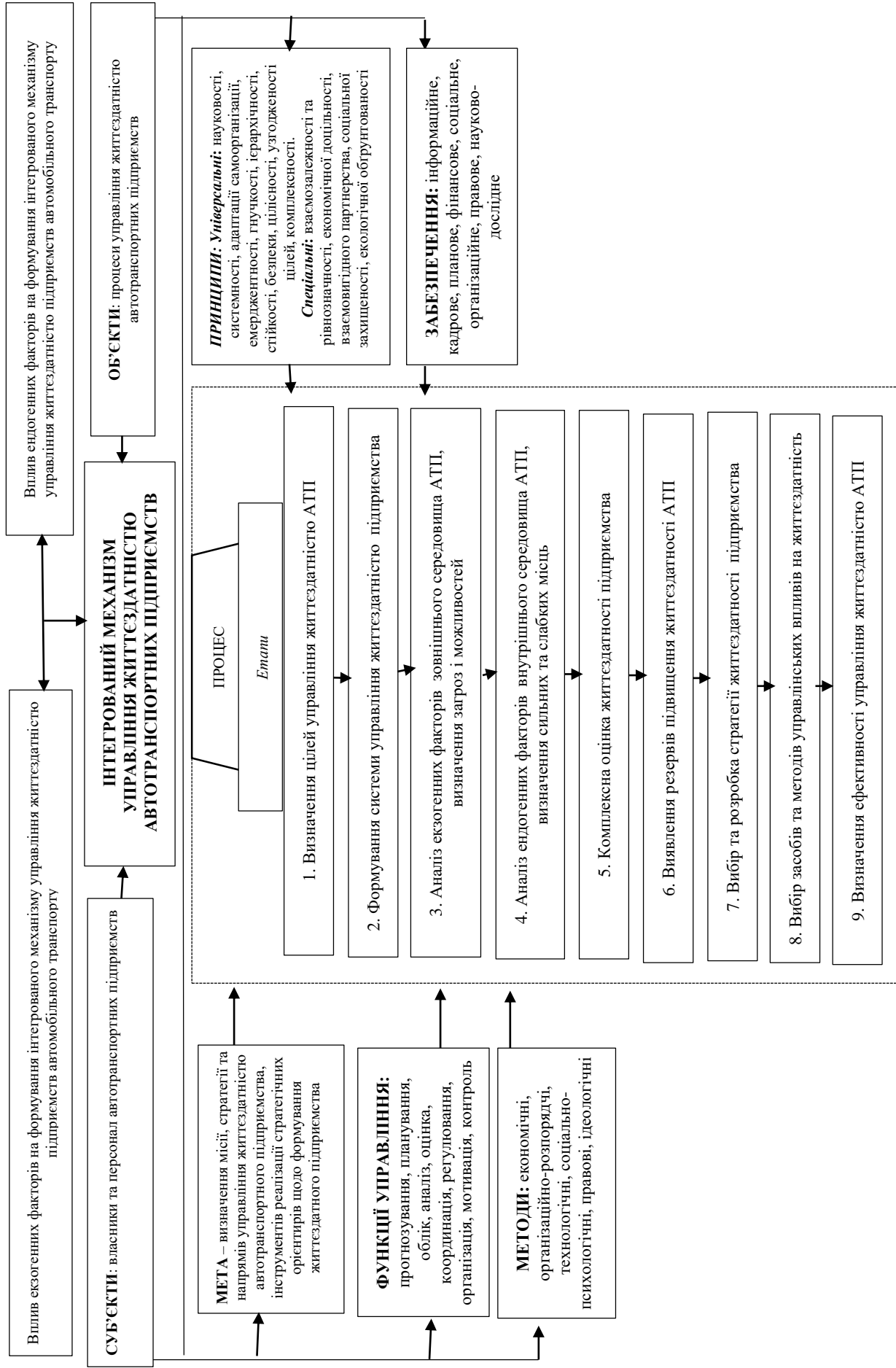


Рис. 5.13. Інтегрований механізм управління життєздатністю АТП (Джерело: розроблено автором)

Для визначення ефективності управління життєздатністю підприємства звернемося до роботи авторів Нікітіної А.В. та інших [275], де було запропоновано ефективність управління економічною безпекою автотранспортного підприємства визначати на основі визначення відхилення бажаного стану (рівня економічної безпеки індикативного підприємства) від поточного стану (рівня економічної безпеки АТП) та діленням відхилення на бажаний стан. Оскільки, процес управління життєздатністю підприємства орієнтований на досягнення більш високого рівня життєздатності, то досягнення певних цільових орієнтирів за рахунок впровадження певних стратегій та комплексу заходів з урахуванням наявних ресурсів і можливостей, детермінується ступенем ефективності управління. Для того, щоб показник ефективності відносився до стимулянтів, пропонується наступна формула розрахунку

$$E_{\text{жит}} = 1 - \frac{Z_{\text{баж}}(t) - Z_{\text{пот}}(t)}{Z_{\text{баж}}(t)}, \quad (5.5)$$

де $E_{\text{жит}}$ – показник ефективності управління життєздатністю підприємства;

$Z_{\text{баж}}(t)$ – бажаний стан життєздатності підприємства;

$Z_{\text{пот}}(t)$ – поточний стан життєздатності підприємства.

Належна увага при розробці механізму управління життєздатністю має приділятися вдосконаленню організаційного механізму управління життєздатністю підприємства. Реалізація управління життєздатністю вимагає організаційного супроводу, тобто підвищення потенціалу підприємства відбувається в рамках організаційної структури, що забезпечує її адаптацію та стійкість до мінливих умов зовнішнього середовища.

Ефективне управління життєздатністю вимагає створення на підприємстві організаційної структури, що буде функціонувати як «живий організм». Так, автор А. Талалаєв [380] визначав, що управління організацією з позицій живих систем має будуватися на принципах існування живих систем на різних ієрархічних рівнях організації, а також кібернетичному, структурно-функціональному, системному і інформаційному підходах.

В своєму дослідженні А. де Гіус [84] протиставляє цінності «живої» організації, базовими цільовими установками якої є завдання вижити і досягти успіху в довгостроковій перспективі, підтримання духа колективізму на основі спільних цінностей, відкритістю зовнішньому світу, готовністю прийняти нових людей і креативні ідеї, що дозволяє краще пристосовуватися до зміни умов роботи на ринку, паттернам звичайного «економічного» підприємства, чії пріоритети визначаються виключно фінансово-економічними показниками. Саме підхід до управління «живою» організацією дозволить сучасним менеджерам впоратися з кризовими ситуаціями.

Останнім часом в літературі з менеджменту активно розглядається нова концепція управління підприємствами, заснована на принципах партисипативного менеджменту. Цю концепцію запропонував Ф. Лалу у своїй роботі [216], в якій головним предметом дослідження стали організації нового типу, що отримали назву «бірюзові». Такі організації об'єднують три ключові особливості: самоврядування, прагнення до цілісності кожної людини, еволюційна мета (рис. 5.14). У цих компаніях керівники працюють разом зі співробітниками, розбитими на команди.

«Бірюзові» організації – це організації, що самоорганізуються, та складаються з команд або осередків, відмовляються від структури «піраміди» і переходять до мережових структур. В цих організаціях зазвичай відсутні керівники середньої ланки, а є експерти, які консультують команди, за різними напрямками. Осередок може консультуватися з різними експертами, запитувати потрібну інформацію та аналітику, але фінальне рішення приймає саме команда, і вся команда несе відповідальність за це рішення. У такій організації немає класичної структури і ієрархії, максимально спрощені комунікації, співробітники поліфункціональні. Але, для впровадження такого типу управління на вітчизняних підприємствах потрібно пройти багато часу, на вивчення та розуміння цих процесів, принципів, формування самосвідомості працівників, керівників, власників підприємств, підбір відповідні команди.

Крім того, у сучасних підприємствах вирішальними є особисті здібності персоналу, а потреби і побажання клієнтів у цій ситуації є вторинними, похідними,

тими, що формуються саме на підставі пропонування нових продуктів, або ж продукту з новими якостями і можливостями [396].



Рис. 5.14. Ключові особливості та принципи роботи «бірюзових» організацій

Джерело: сформовано автором на основі [216, 61]

На асиміляцію і інтеграцію кожного етапу розвитку потрібно кілька років. Кожна трансформація послідовна, хвилеподібна, з прогресивними і регресивними тенденціями. Таким чином, запропоновано взяти ліпший досвід зарубіжних «бірюзових» підприємств та акумулювати його до концепції життєздатних систем.

Вітчизняним підприємствам автомобільного транспорту, що займаються вантажними перевезеннями, потрібна клієнтоорієнтована, гнучка, система управління, яка побудована на принципах саморегулювання та самоорганізації. Саме менеджери-логісти мають безпосередній контакт з клієнтами чи постачальниками, приймають або формують замовлення, знаходять рухомий склад, визначають маршрути доставки вантажів і т. ін. Таким чином, доцільно формувати команди з менеджерів, які б були

орієнтовані на роботу з певними стратегічними зонами господарювання та формувати з цих команд стратегічні одиниці бізнесу (СОБ). Виділення стратегічних зон господарювання (СЗГ) – важливих сегментів оточення підприємства, що складаються з клієнтів зі схожими потребами і однаковою технологією їх задоволення. Це можуть бути як фактичні, так і потенційні споживачі. Параметрами виділення СЗГ підприємства можуть бути наступні ознаки: потреба, технологія, тип клієнта, географічний район чи галузь, яку обслуговує підприємство.

Кожному колективу СОБ АТП відповідає певна стратегічна зона господарювання, СОБ працює на принципах самоврядування, самоорганізації. Здатність трудових колективів управляти підприємствами і здійснювати контроль за його діяльністю залежить в першу чергу від їх можливостей в самоорганізації. Самоорганізація працівників повинна здійснюватися на всіх рівнях організації (від рівня підрозділів до рівня корпоративних органів), саме колективи приймають стратегічні рішення, що впливають на рівень ефективності функціонування всіх структурних одиниць підприємства.

Виділені СОБ відповідають за певні процеси та складають структуру операційного елемента в життєздатній системі управління, що розглянута у 1 розділі дисертації. Керівництво АТП (метасистема) виконує координаційні та регуляторні функції, узагальнює стратегію підприємства, проводить аудит.

Використання теорії життєздатних систем дозволить АТП правильно визначати основний результат своєї діяльності і відповідно до нього вибудовувати організаційну структуру в умовах мінливого внутрішнього і зовнішнього середовищ. Підприємство необхідно впроваджувати у свою діяльність форми організованості холістичної свідомості, культури цілісності і еволюційної адаптованості, включати в себе компоненти гнучкої стійкості, а також адаптувати та впроваджувати інші принципи «бірюзової» організації (в тому числі розвиток культур високого емоційного, морального і духовного інтелектів). Механізм реалізації управлінського рішення щодо реорганізації організаційної структури на основі концепції життєздатних систем наведена на рис. 5.15.



Рис. 5.15. Механізм реалізації управлінського рішення щодо зміни організаційної структури АТП на основі концепції життєздатних систем

Джерело: розроблено автором

Етапи створення організаційної структури, інжиніринг або реінжиніринг бізнес-процесів відносяться до об'єктів процесу зміни системи управління, а етапи діагностики, постановки завдань і організаційного перетворення до механізмів реалізації.

Якщо розглядати принципи «біюзових» організацій, то можна зробити висновок, що вони відповідають принципам парадигм корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та сталого розвитку.

Світова громадськість визнає корпоративну соціальну відповідальність як один з необхідних факторів стратегічного розвитку великого бізнесу. Соціальна відповідальність бізнесу розглядається як запорука сталого розвитку компаній, бо відповідає довгостроковим інтересам акціонерів, відповідає соціальним цілям суспільства, сприяє досягненню соціального миру, безпеки і благополуччя людей, збереженню навколишнього середовища, дотримання прав людини. Впровадження в діяльність бізнесу міжнародних стандартів якості, екологічної безпеки, менеджменту стало обов'язковою умовою виходу товарів і послуг на міжнародні ринки.

Корпоративна соціальна відповідальність стала повною мірою життєво важливим інструментом, що забезпечує можливість здійснення бізнесу. КСВ є, таким чином, як закономірне відображення соціальної сенсифікації суспільства, що дозволяє її аналізувати і позиціонувати. Для побудови і підтримки відповідального бізнесу підприємства повинні розглядати КСВ як завдання менеджменту, що пронизує всю діяльність компанії. Економічною наукою доведено і підтверджується практикою, що для забезпечення сталого розвитку соціальна відповідальність підприємств має не менше значення, ніж розвинена економічна інфраструктура, політична стабільність або втілення в життя проєктів інноваційного розвитку. Таким чином, підхід до управління та розвитку життєздатності підприємств з позиції впровадження імперативів сталого розвитку та КСВ потребує ретельного дослідження та впровадження в діяльність АТП.

Розглядаючи модель підтримання життєздатності підприємства на засадах сталого розвитку (див. рис. 1.16), пропонується виділити сферу корпоративної соціальної відповідальності, яку вважають основоположною в концепції сталого

розвитку. Корпоративну соціальну відповідальність можна визначити як нову парадигму сталого розвитку підприємства (корпорації), що представляє собою визнану нормативно-ціннісну систему, що розділяється співробітниками, та дає соціально орієнтовану модель розвитку бізнесу [239, с. 32]. Тобто, корпоративна соціальна відповідальність охоплює всі сфери діяльності та інструменти управління підприємством та стає основоположною в формуванні ціннісно-орієнтованого управління життєздатним підприємством. В дослідженні запропоновано наступну модель життєздатного підприємства на засадах сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності, що наведена на рис. 5.16.

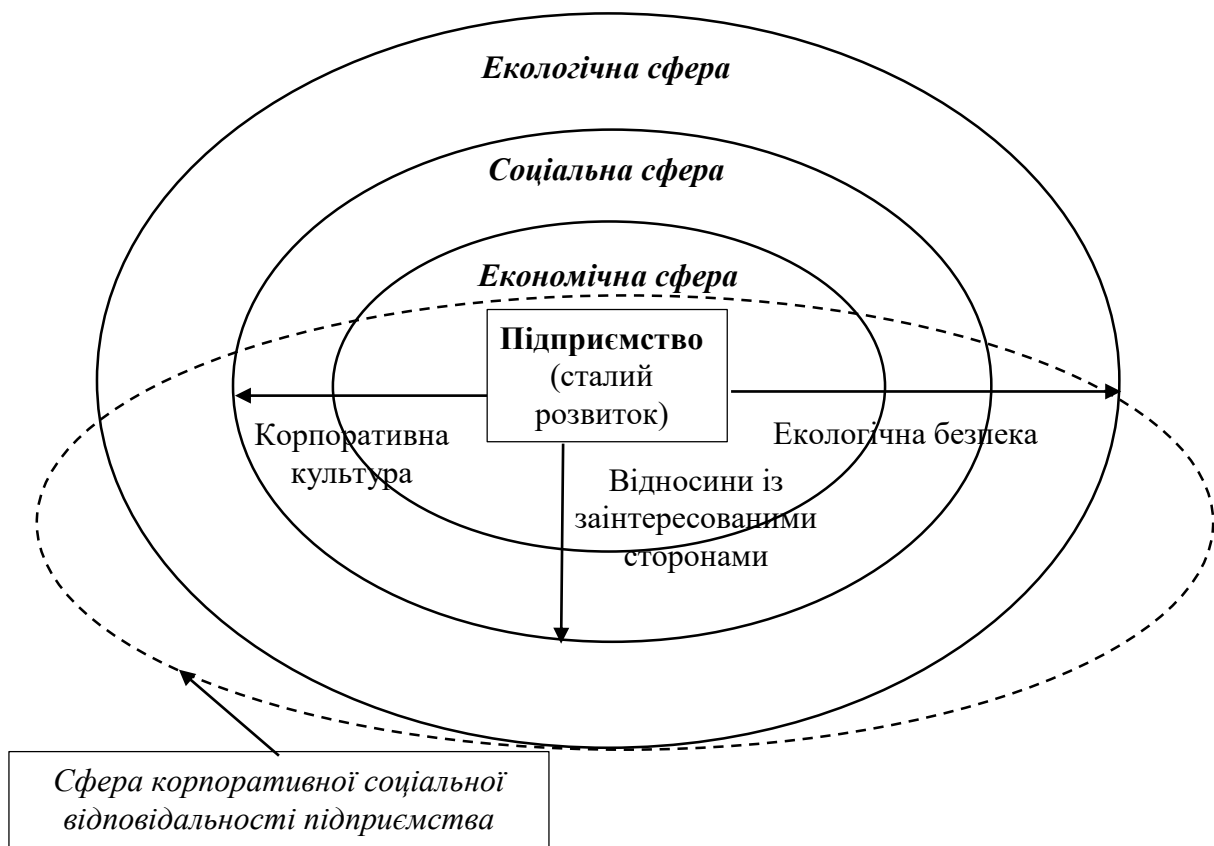


Рис. 5.16. Модель життєздатного підприємства на засадах корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку

Джерело: розроблено автором

Перевагою сучасного бізнесу є його соціальна направленість та намагання поліпшити стан справ на територіях, де підприємство здійснює свою діяльність, у тому числі у напрямі сталого розвитку. Управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту на засадах сталого розвитку неможливе без

підтримання належного рівня екологічної безпеки. Серед усіх видів транспорту за ступенем негативного впливу на навколишнє середовище і здоров'я населення найвище місце займає автомобільний транспорт та підприємства його обслуговування. Враховуючи недостатню увагу вітчизняних АТП до процесів забезпечення екологічної безпеки, існує гостра необхідність у застосуванні комплексного підходу для вирішення цього питання з точки зору орієнтування функціонування АТП на основі парадигми корпоративної соціальної відповідальності. Екологічна безпека є запорукою проживання в екологічно чистому середовищі, вона сприяє життєдіяльності середовища взагалі та передбачає розумне задоволення екологічних потреб окремої людини, будь-якого підприємства та суспільства загалом.

Створення комплексної системи управління екологічною безпекою забезпечує підприємству ефект синергії всіх елементів, що складається в оптимальному використанні потрібних підприємству матеріальних і організаційних ресурсів. Впровадження системи екологічної безпеки на підприємстві впливає на економічну, соціальну та екологічні сфери, оскільки на підприємстві впроваджуються норми виробництва, праці, викидів, відходів, стандарти економії ресурсів та інше. Крім того, якщо підприємство бажає залишатись життєздатним впродовж тривалого періоду часу, то воно повинно звертати особливу увагу на забезпечення збереження навколишнього середовища, економію ресурсів та підтримання здоров'я суспільства, зокрема своїх співробітників.

Автори Н.С. Орлова, А.О. Харламова [295] вважають, що управління взаємодією з заінтересованими сторонами на завадах КСВ, є побудова добросовісних відношень, що включають: збалансоване врахування думок та очікувань заінтересованих сторін; зміну уявлень та очікувань заінтересованих сторін, вплив на їх погляди через переконливі комунікації та ініціативи; взаємовигідне співробітництво; слідкування за змінами у переконаннях заінтересованих сторін.

Власники підприємства та співробітники зосереджуються на питаннях підвищення вартості підприємства, документального працевлаштування, чіткого

дотримання законодавства, дотримання графіку роботи; своєчасної виплати заробітної плати працівникам, яка пропорційна результативності роботи, стажу, умовам праці, освіті; сплати підприємством соціального внеску, відпустки, лікарняних, застосування енергоменеджменту та впровадження енергоощадних технологій; участь у семінарах, конференціях, орієнтованих на розвиток підприємства; відкриті та чесні взаємовідносини власників підприємства з постачальниками, споживачами продукції, персоналом та іншими стейкхолдерами.

Відносини між результатами роботи підприємства і корпоративною культурою залежать від змісту тих цінностей, норм, правил тощо, які підтримуються певною культурою в організації. Соціальна відповідальність безпосередньо пов'язана з корпоративною (організаційною) культурою. На додаток до відповідальності економічного характеру, підприємству необхідно враховувати соціальні аспекти впливу своєї діяльності на споживачів, постачальників, працівників, контактні аудиторії тощо, а також вносити певний практичний внесок у вирішення соціальних проблем в цілому. Більшість функцій корпоративної культури цінні як для членів АТП, так і для суспільства в цілому. Головна цінність корпоративної культури полягає в тому, що вона спонукає підприємства брати на себе певні зобов'язання діяти заради досягнення суспільного добробуту (навіть якщо це може зменшити її прибуток в окремий момент часу). Саме корпоративна культура є своєрідним компасом для вибору правильного типу поведінки, необхідного для якісного поліпшення параметрів корпоративної соціальної відповідальності.

Побудова соціально-відповідальної корпоративної культури, політика найму на основі спільної системи цінностей дозволяють знизити плинність кадрів, забезпечити нематеріальну мотивацію співробітників та позитивно вплинути на продуктивність праці [26].

КСВ підвищує соціальну і економічну стійкість бізнесу і дозволяє нарощувати нематеріальні активи. Корпоративну соціальну відповідальність можна визначити як нову парадигму сталого розвитку підприємства, що надає соціально орієнтовану модель розвитку бізнесу і підвищує життєздатність підприємства.

Запропонована модель дозволяє досягти довготривалої рівноваги між основними сферами сталого розвитку підприємства (економічною, соціальною, екологічною) з відповідними напрямками впровадження інструментів управління корпоративною соціальною відповідальністю. Застосування на практиці соціальної відповідальності надає переваги в поліпшенні управління завдяки запобіганню ризиків, поліпшення репутації підприємства, збільшення обсягів продажів і частки ринку, мотивації співробітників, лояльності інвесторів, поліпшення фінансових показників, налагодженню відносин з державним сектором і суспільством, а також охорони навколишнього середовища. Це в свою чергу приведе до формування довготривалої життєздатності підприємства.

Висновки до розділу 5

Удосконалено інтегрований науково-методичний підхід до поліструктурної оцінки рівня життєздатності підприємства, який, на відміну від існуючих, охоплює систему показників, згрупованих за напрямками: стійкість внутрішніх підсистем, корпоративна культура, відносини з внутрішніми та зовнішніми партнерами, екологічна безпека, що дає змогу розглянути взаємодії підприємства у внутрішньому і зовнішньому середовищах як інструмент забезпечення життєздатності, та дозволяє забезпечити співставність, порівнянність, співмірність результатів оцінки і створює аналітичне підґрунтя для інтегрованого оцінювання життєздатності підприємства. Сформований підхід дозволить системно та комплексно оцінити життєздатність підприємства з точки зору його внутрішнього та зовнішнього середовищ, та дасть можливість здійснити порівняльний аналіз життєздатності підприємства в динаміці за ряд років або різних підприємств між собою. Методичні основи оцінки сприятимуть підвищенню захищеності від внутрішніх та зовнішніх загроз, а також спрямовані на забезпечення співставності, порівнянності, співмірності результатів оцінки та створення бази для інтегрованого оцінювання.

Пропонується визначати комплексну стратегію життєздатності підприємства відповідно до отриманого при оцінюванні рівня життєздатності. Це передбачає

одночасне врахування стратегій за чотирма складовими оцінювання життєздатності, тобто потребує розробки стратегії взаємовідносин з партнерами, підтримання стійкості підприємства, екологічної безпеки та корпоративної культури.

Запропонований тессеракт видів стратегій за напрямками підтримання життєздатності дозволяє формувати стратегію по певному напрямку у взаємоув'язці та врахуванні інших напрямків життєздатності. Перелік усіх існуючих видів стратегій підприємства в сфері підтримання життєздатності знаходиться у просторі, обмеженому цим тессерактом. Відповідно нараховується велика кількість варіантів цих стратегій. Формування комплексної стратегії життєздатності підприємства можливо на основі комбінацій видів стратегій в морфологічній матриці.

Отримав подальший розвиток методичні засади розробки стратегії життєздатності підприємства, які, на відміну від існуючих, ґрунтуються на поєднанні базово-орієнтованих параметрів сучасних функціональних стратегій (стійкості, екологічної безпеки, корпоративної культури, взаємовідносин з партнерами) з урахуванням їх поліструктурної основи вибору стратегічних альтернатив, що дає можливість забезпечити узгодженість стратегій за різними напрямками та сформувати комплексну стратегію життєздатності підприємства. Використання запропонованих засад для формування стратегії життєздатності підприємства автомобільного транспорту за рахунок комплексності та взаємодоповнюваності дозволить підвищити ефективність і конкурентоспроможність підприємства та сприятиме формуванню життєздатності у довгостроковій перспективі.

Запропоновано інтегрований механізм управління життєздатністю автотранспортного підприємства. Для підтримання довгострокової життєздатності підприємства обґрунтовано необхідність управління на засадах сталого розвитку і корпоративної соціальної відповідальності.

Наукові результати п'ятого розділу знайшли відображення в наукових працях [52, 406, 411, 421, 429] за списком використаних джерел.

ВИСНОВКИ

У процесі дисертаційного дослідження було отримано нові науково обґрунтовані результати, які в сукупності вирішують актуальну науково-прикладну проблему обґрунтування теоретико-методологічних засад управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту в умовах динамічного бізнес-середовища.

Отримані науково-теоретичні, методологічні, методичні та практичні результати дозволяють зробити такі висновки.

1. У процесі аналізу та узагальнення існуючих у зарубіжній і вітчизняній науці поглядів на визначення поняття «життєздатність підприємства» удосконалено теоретичний базис дослідження через уточнення понять «життєздатність підприємства» та «управління життєздатністю підприємства» за допомогою категоріального методу дворівневого тріадичного дешифрування. Визначено тріади основних частин поняття «життєздатність підприємства», як комплексна здатність, комплексна взаємодія, комплексний результат. Систематизовано уявлення про основні здатності, напрямки взаємодії та результати діяльності підприємства при управлінні його життєздатністю. Це дозволяє глибоко та системно осмислити сутність цих понять та доповнити етимологічно-семантичну складову теоретико-методологічних засад управління життєздатністю підприємств.

2. Удосконалено багаторівневу рекурсивну модель життєздатної системи підприємства на основі консолідації наукових гіпотез та основних положень концепції життєздатних систем. Встановлено необхідність визначення рівнів рекурсії життєздатної системи підприємства. За допомогою структурно-рівневого та метасистемного підходів визначено п'ять основних рівнів рекурсії: елементний, компонентний, субсистемний, системний, метасистемний. Модель життєздатної системи підприємства запропоновано як основоположну для побудови інших видів систем. Це дозволяє формувати окрему систему управління на кожному ієрархічному рівні, включаючи міжорганізаційну мережу або ланцюг постачань, а також визначати структуру відносин підприємства з партнерами та управляти

ними. Запропонована життєздатна система АТП дає можливість менеджерам різних рівнів управління генерувати, узгоджувати і коригувати рішення щодо функціонування підприємства.

3. Обґрунтовано можливість конвергенції моделей розвитку технічних та економічних систем. Розроблено просторово-динамічний підхід до розвитку життєздатних підприємств, що базується на моделі еволюції життєздатної системи з точки зору хвилеподібного характеру розвитку. У моделі визначено ієрархічні структурні рівні та основні етапи розвитку підприємства в просторово-часовому вимірі від простої системи до системи з більш високим ступенем організації і функціональними можливостями. Сформовано сферичну багаторівневу модель життєздатної системи підприємства, яку продуковано при розрізі хвилі в моделі еволюції системи. Сферична модель включає ієрархію внутрішніх підсистем, зв'язки з суміжними системами, метасистемою та взаємодію з факторами внутрішнього і зовнішнього середовищ. Запропонований просторово-динамічний підхід до розвитку життєздатних підприємств є консолідовано-інструментальним базисом для визначення розвитку підприємств у стратегічному періоді.

4. Доведено, що життєздатність підприємства взаємопов'язана з трьома складовими парадигми сталого розвитку – економічною, соціальною та екологічною. Запропоновано модель підтримання життєздатності підприємства, в якій подано ієрархічне розташування економічної, соціальної, екологічної сфер зовнішнього середовища підприємства та напрямки застосування інструментів управління, за допомогою яких воно впливає на певну сферу, з якою взаємодіє. Обґрунтовано концептуальні основи управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту на засадах забезпечення логічної взаємодії типових структурних елементів (мети, завдань, суб'єкта, об'єкта, принципів, підходів, функцій управління, методик і т. ін.). Системоутворюючим елементом концепції є сформована модель підтримки життєздатності підприємства на засадах сталого розвитку та холістичного підходу. Практична реалізація концептуальних основ допомагає менеджерам дослідити процес управління життєздатністю підприємства і сприяє виробленню інноваційних підходів, методів управління життєздатністю

підприємства, що забезпечить ефективність роботи та формування стратегічних переваг на конкурентних ринках.

5. Сформовано адаптивно-орієнтовану модель системи управління життєздатністю автотранспортного підприємства, яку зображено у вигляді цілеспрямованого контуру управління на основі використання кібернетичного підходу до моделювання систем. Керуюча підсистема має три рівні управління та передбачає виконання трьох блоків функцій: вирішального, перетворювального й інформаційно-контрольного. Керована підсистема включає процеси функціонування підприємства, виконавців, знаряддя та предмети праці. Такий науковий підхід до управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту дозволяє менеджерам комплексно управляти життєздатністю підприємства, підвищувати адаптивні якості підприємств, забезпечувати їх стійке функціонування та сталий розвиток, враховувати впливи зовнішнього середовища.

6. Удосконалено науково-практичний підхід до інтегрованої системи маркетинг-логістики в АТП на основі об'єднання елементів комплексів маркетингу і логістики за допомогою системного підходу. Визначено специфічні принципи інтегрованої логістики підприємства, а також на підставі структурно-рівневого і метасистемного підходів обґрунтовано основні рівні та структуру інтегрованої логістики. Це дає змогу оперативно використовувати отриману інформацію, враховувати інтереси партнерів підприємства, встановлювати довгострокові взаємовигідні відносини з постачальниками та споживачами, здійснювати моніторинг взаємодії між внутрішніми і зовнішніми функціональними підрозділами, об'єднувати зусилля керуючого персоналу підприємства, його структурних підрозділів і логістичних партнерів для наскрізного управління основними потоками.

7. Встановлено, що головною рушійною силою підвищення життєздатності підприємства є комплексна взаємодія з середовищем. Розроблено теоретико-методологічні засади формування технології взаємодій підприємства з партнерами в соціально-економічному просторі на основі системного та хвильового підходів, за допомогою обґрунтування польової природи взаємодій підприємства з партнерами на підставі квантово-релятивістського підходу, коли підприємство

відіграє роль польового заряду та формує навколо себе структуру взаємодіючих полів (економічного, соціального, культурного, наукового і т.д.), залежно від специфіки взаємодії з певними суб'єктами простору. Визначено, що підприємства, як і заряди, розрізняються своїми параметрами і позицією (рентабельністю, прибутком, доходами тощо). Сформовано систему екзогенних та ендогенних факторів впливу, визначено їх специфіку впливу, можливі рівні та напрямки прояву. Доведено, що потрібно враховувати три рівні формування факторів: міжнародний, національний та регіональний. Запропонована модель дає змогу дослідити економічні закономірності польових взаємодій автотранспортного підприємства з партнерами, виокремити підприємства, що формують потужні поля за рахунок власних конкурентних переваг і консолідують більше суб'єктів взаємодії, а також дослідити специфічні риси полів, у яких взаємодіють партнери, визначити їх структуру, рівні та фактори впливу.

8. Розвинуто науково-методичні аспекти оцінки взаємовідносин АТП з внутрішніми та зовнішніми партнерами (персоналом, споживачами, постачальниками, посередниками й іншими групами), що базуються на визначенні рівня їх відносин на підставі співставлення цінності партнера, його лояльності та визначення перспектив відносин, на основі використання методу узагальненої функції бажаності, матриці діагностики та методу радара. Запропоновані методичні аспекти дозволяють комплексно оцінити рівень взаємовідносин зі всіма типами партнерів, групувати їх за рівнем відносин, обирати ключових партнерів, розробляти стратегії взаємовідносин, формувати індивідуальні відносини з ключовими партнерами.

9. Аргументовано, що підтримання стійкості підсистем підприємства є невід'ємною складовою процесу управління життєздатністю підприємства. Запропоновано узагальнену систему управління стійкістю підприємства та виділено її підсистеми на основі окремих функціональних сфер його діяльності. Набув подальшого розвитку методичний підхід до визначення рівня стратегічної стійкості функціонування АТП, що базується на виокремленні складових загальної стійкості підприємства з використанням системного підходу, методу аналізу ієрархій, апарату теорії нечітких множин. Впровадження методичних основ

дозволяє керівникам підприємства враховувати всі визначальні складові функціонування АТП та ідентифікувати рівень стратегічної стійкості АТП або його підсистем у динаміці, приймати ефективні рішення щодо підвищення стійкості та стабільності функціонування підприємства.

10. Проведений у роботі аналіз розвитку методичних підходів до екологічної безпеки автотранспортного підприємства сприяв виявленню наукових та практичних проблем, що дозволило удосконалити методичні засади оцінки екологічної безпеки АТП, які базуються на оцінці безпеки базових бізнес-процесів АТП для оточуючого середовища з використанням узагальненої функції бажаності. Вони націлені на оцінювання чотирьох найбільш визначальних та комплексних складових функціонування АТП (інноваційної, техніко-технологічної, санітарно-гігієнічної і фінансово-економічної), які забезпечують йому відповідний рівень екологічної безпеки. Це дозволяє більш обґрунтовано формувати стратегію екологічної безпеки за різними бізнес-процесами підприємства, активізувати функціонування підприємств на засадах сталого розвитку.

11. Актуалізація питань щодо необхідності довготривалого підтримання життєздатності підприємства на засадах сталого розвитку сприяла подальшому розвитку теоретико-методичних основ еколого-інноваційного управління автотранспортним підприємством. Запропоновано систему еколого-інноваційного управління АТП, методичні основи вибору пріоритетних напрямків упровадження екологічних інновацій на підприємстві і формування портфеля інноваційних проєктів на основі використання сценарного підходу, методів аналізу ієрархій і морфологічного аналізу та синтезу. Це дозволяє співставляти бажання і можливості з реалізації інноваційних проєктів у різних бізнес-процесах підприємства та підвищити екологічну безпеку АТП.

12. Обґрунтовано польову природу корпоративної культури підприємства та доведено, що культурним полем володіє не тільки організація в цілому, а й кожен окремий працівник. На цій підставі представлено корпоративну культуру у вигляді взаємодії культурних полів різних рівнів (працівників, колективів, підприємства та міжорганізаційної мережі) у соціально-культурному просторі організації. Удосконалено методичний підхід до оцінки корпоративної культури підприємства,

який базується на показниках сприйняття корпоративної культури керівниками, підлеглими та суб'єктами економічного середовища, на основі використання таксономічного аналізу та тривимірної матриці діагностики. Це дозволяє менеджерам оцінити рівень корпоративної культури з точки зору задоволення комунікаційних інтересів усіх груп суб'єктів процесу та визначити напрямки її поліпшення, а також розвивати здатності персоналу в аспекті забезпечення ціннісно-орієнтованих механізмів життєздатності підприємства.

13. Для визначення рівня життєздатності підприємств автомобільного транспорту розроблено інтегрований науково-методичний підхід до поліструктурної оцінки рівня життєздатності підприємства та обґрунтовано систему показників оцінювання, згрупованих за напрямками: стійкість внутрішніх підсистем, корпоративна культура, відносини з внутрішніми та зовнішніми партнерами, екологічна безпека. Запропонований підхід дозволяє системно та комплексно оцінити життєздатність підприємства з точки зору його внутрішнього та зовнішнього середовищ, сприяє підвищенню захищеності від внутрішніх та зовнішніх загроз, а також спрямований на забезпечення співставності, порівнянності, співмірності результатів оцінки та створення аналітичного підґрунтя для інтегрованого оцінювання.

14. Визначено, що успішний розвиток підприємства вимагає від менеджменту розробки та виконання стратегії життєздатності, яка ґрунтується на взаємоув'язці та поєднанні базово-орієнтованих параметрів сучасних функціональних стратегій з урахуванням їх поліструктурної основи. На цій підставі розвинуто методичні засади розроблення стратегії життєздатності підприємства на підставі вибору стратегічних альтернатив, який відрізняється одночасним урахуванням стратегій стійкості підприємства, його екологічної безпеки, корпоративної культури та взаємовідносин з партнерами. Це дає можливість забезпечити узгодженість стратегій за різними напрямками та сформулювати комплексну стратегію життєздатності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрютин М. Экспресс-анализ деятельности предприятия при помощи шкалы финансово-экономической устойчивости (на основе отклонений от точки равновесия). *Финансовый менеджмент*. 2002. №3. С. 58-70.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации: пер. с англ. В. Кузина. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 512 с.
3. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремлённых системах. Москва: «Сов. радио», 1974. 272 с.
4. Алексеенко Н.В. Устойчивое развитие предприятия как фактор экономического роста региона. *Економіка і організація управління*. 2008. №3. С. 59-65.
5. Алесинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. 121 с.
6. Алехин А.Б. Жизнеспособность промышленных предприятий: формализация и оценка. *Вісник Маріупольського державного університету*. 2012. №3. С. 22-31.
7. Альбеков А.У., Митько О.А. Коммерческая логистика. Серия «Учебники, учебные пособия». Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. 416 с.
8. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Анализ, синтез, планирование решений в экономике. Москва: Изд. «Финансы и статистика», 2000. 368 с.
9. Андриющенко І.Є. Концептуальна модель забезпечення життєздатності промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць*. 2016. Вип. 14. С. 219-225.
10. Андриющенко І.Є. Оптимальна стратегія розвитку життєздатності промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5434> (дата звернення: 23.04.2020).
11. Андриющенко І.Є. Узагальнення показників життєздатності промислового підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. Вип. 14. С. 116-118.

12. Андриющенко І.Є. Фактори формування життєздатності з позиції функціонування та розвитку промислових підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 4. С. 45-50.

13. Андриющенко І.Є. Формування життєздатності промислових підприємств: монографія. Маріуполь: ПДТУ, 2017. 329 с.

14. Аникин Б.А. Логистика. Москва: Проспект, 2013. 406 с.

15. Аникин Б.А., Родкина Т.А. Логистика: 2-е изд. Москва: Проспект, 2010. 406 с.

16. Анохін С.Н. Методика моделирования экономической устойчивости промышленных предприятий в современных условиях. Саратов: Саратов.гос.техн.ун-т, 2000. 40 с.

17. Армстронг Г., Котлер Ф. Введение в маркетинг: 8-е изд. Москва: «Вильямс», 2007. 832 с.

18. Армстронг М. Основы менеджмента. Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. 508 с.

19. Арчибальд Р.Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами: пер. с англ. Москва: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2004. 472с.

20. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: учебник для вузов. Москва: ИНФРА-М, 1999. 804 с.

21. Атаманчук Г.В. Теорія державного управління: курс лекцій. Москва: Омега, 2006. 584с.

22. Афанасьева Н.В., Багиев Г.Л., Лейдиг Г. Концепция и инструментарий эффективного предпринимательства. Москва: ИНФРА-М, 2001. 318 с.

23. Багиев Г. Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 384 с.

24. Бадер О.А.Д. Аналіз та розвиток еволюційних моделей життєвого циклу популяцій підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 8. С. 221-225. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_8_45 (дата звернення 23.04.2020).

25. Баженов Г.Е. Формирование механизмов устойчивого развития стран, регионов, промышленных предприятий. *Вестник НГУЭУ*. 2014. № 3. С. 337-344.

26. Бакаєв Л., Брайковська А. Міжнародний досвід впровадження соціальної відповідальності у діяльність операторів залізничного транспорту.

Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія: Економіка і управління. 2014. Вип. 30. С. 175-186. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Znpdetut_eiu_2014_30_20.pdf (дата звернення 13.05.2020).

27. Балабанов И.Т. *Инновационный менеджмент: учебник для вузов.* СПб: Питер, 2001. 304 с.

28. Балабанова Л.В., Германчук А.М. *Комерційна діяльність: маркетинг і логістика: навчальний посібник.* Київ: ВД "Професіонал", 2004. 288 с.

29. Балабанова Л.В., Холод В.В. *Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія.* Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2006. 294 с.

30. Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. *Логистика. Интегрированная цепь поставок.* Москва: ЗАО Олимп-Бизнес, 2008. 640 с.

31. Бахвалов Н.С., Жидков Н.П., Кобельков Г.М. *Численные методы.* Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2008. 636 с.

32. Безрукова Т.Л., Яковлева Е.А., Цзян Цчаоя. *Устойчивое развитие предприятия: вопросы методологии.* *Механізм регулювання економіки.* 2008. №2. С. 214-221.

33. Беклемишев А.В., Боброва А.В. *Управление предприятием: От финансового мониторинга к совету директоров.* Москва: Финанс. газета, 2007. 47 с.

34. Бекренев И.В., Лозовская Я.Н. *Методические аспекты формирования адаптивного механизма устойчивого развития предприятия на основе целевого комплексного подхода.* *Вестник Российского университета дружбы народов. Секция: Экономика.* 2017. № 2. Т. 25 С. 233—241.

35. Белопольський М.Г., Андрющенко І.Є. *Концептуальні положення щодо життєздатності підприємств промислового сектору економіки України. Модернізація та структурна трансформація соціально-економічної системи України: комунальна контентна організації обслуговування промислового підприємства / за заг. ред. О.В. Покатаєвої, Г.Ю, Кучерової.* Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2015. 432 с.

36. Белякова Г.Я., Озерова М.Г., Гаврилова О.Ю. Концептуальные основы устойчивого развития молочного скотоводства. *Фундаментальные исследования*. 2019. № 6. С. 35-41. URL: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=42483> (дата обращения: 05.06.2020).

37. Берстень Е.В., Егорова Т.А. Оценка экологической эффективности организационной структуры промышленного предприятия. *Российский экономический интернет-журнал*. 2007. № 4. URL: http://www.e-rej.ru/Articles/2007/Bersten_Yegorova.pdf (дата звернення 19.02.2019).

38. Бир С. Мозг фирмы. Москва: Радио и связь, 1993. 416 с.

39. Бир С. Мозг фирмы. Москва: Либроком, 2009. 416 с.

40. Бирман Л. А. Управленческие решения: учеб. пособие. Москва: Дело, 2004. 204 с.

41. Бияков О.А. Теория экономического пространства: методологический и региональный аспекты. Томск: Изд-во Том. ун-та, 2004. 152 с.

42. Благутин М., Келлер С., Прайс К., Точин А. Жизнеспособность организации. *Вестник McKinsey*. 2014. № 31. С. 49-67. URL: <http://vestnikmckinsey.ru/organizational-models-and-management-systems/Zhiznesposobnost-organizatsii-1> (дата звернення: 25.10.2019).

43. Богатирьова Л.Д. Основи менеджменту: навчальний посібник. Одеса: ОНАЗ, 2004. 160 с.

44. Богданов А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука. Т.1. Москва: Экономика, 1989. 304 с.

45. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. Москва: Ассиана, 2000. 204 с.

46. Бойко В.В., Куимова А.С. Фактори впливу на стійкість автотранспортних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*: зб. наук. праць. 2019. № 1 (69). С. 9–18. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(69\).2019.9-18](https://doi.org/10.33987/vsed.1(69).2019.9-18).

47. Бондаренко В.М. Моніторинг і діагностика життєздатності підприємства (за матеріалами акціонерних товариств Закарпатської області): дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Ужгород, 2010. 280 с.

48. Бондаренко В.М., Слава С.С. Структування життєздатного розвитку: аналіз підходів та дефініцій. *Регіональна економіка*. 2008. № 4 (50). С. 208-214.

49. Борисова М.С., Вертакова Ю.В., Борисов А.М. Стратегическое управление жизнеспособностью организации на основе применения системы сбалансированных показателей: монография. Москва: Русайнс, 2016. 202 с.

50. Борисова М.С., Матузов Д.Ю. Жизнеспособность промышленных предприятий: теоретико-компаративный подход. *Известия Юго-Западного государственного университета. Серия Экономика. Социология. Менеджмент*. 2016. №2 (19). С. 82-89.

51. Бородулина С.А. Методология процессного управления автотранспортным предприятием в условиях нестационарности развития: автореф. дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05. Санкт-Петербург, 2012. 39 с.

52. Бочарова Н.А., Федотова І.В. Використання корпоративної соціальної відповідальності для підвищення екологічної безпеки підприємства. *Science progress in European countries: new concepts and modern solutions: papers of the 11th Internat. scient. conf.* (Stuttgart, Germany, 31 January 2020). Stuttgart, Germany: ORT Publishing, 2020. P. 101–112.

53. Бочарова Н.А., Федотова І.В. Основні типи лояльності персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2013. Вип. 22. С. 40–52.

54. Бражникова Л.Н. Жизнеспособность системы стратегического управления финансовой деятельностью предприятий ЖКХ. *Праці Одеського політехнічного університету*. Збірник наукових праць. 2011. Вип. 3 (37). С. 34-40.

55. Булеев И.П., Брюховецкая Н.Е. Предприятия и новые организационные структуры в системе социально-экономических отношений общества. *Економіка промисловості*. 2009. № 2. С. 3-14.

56. Булетова Н.Е. Концептуальные основы исследования эколого-экономической безопасности и их применение в региональной экономике. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2012. №41(182). С. 12 - 17.

57. Бурдые П. Социальное пространство: поля и практики; пер. с франц. Н. А. Шматко. Москва: Институт экспериментальной социологии; Санкт-Петербург: Алетейя, 2005. 576 с.

58. Бурдые П. Социология социального пространства. Санкт-Петербург: Алетейя, 2005. 288 с.

59. Бурик З.М, Огірко О.І. Інформаційні технології забезпечення сталого розвитку в контексті формування нової науково-технічної парадигми. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 1 (23). Т. 2. С. 24-28.

60. Бутнік-Сіверський О.Б., Жарінова А.Г. Теоретичні аспекти трансформації виробничої системи в умовах інноваційної діяльності. *Збірник наукових праць*. Київ: НДІ інтелектуальної власності. 2008. №6. С.188-216.

61. Бутов А.В. Отечественный и зарубежный опыт развития бирюзовых организаций. *Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова*. 2019. №2 (104). С. 153-162.

62. Бухтиярова Т.И., Федорова Е.В. Подходы и принципы построения логистической системы розничного торгового предприятия. *Современные проблемы науки и образования*. 2012. № 5. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=7170> (дата обращения: 14.03.2019).

63. Быковский В.В. Причины и условия интегрирования микро-, мета- и мезологистических систем в макрологистические инфрасистемы. *Успехи современной науки и образования*. 2015. №1. С. 20-25.

64. Валькова Н.В. Логістичні системи: визначення, класифікація та роль на різних рівнях управління. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (17). С. 146-150.

65. Васильев Г.Е. Введение в философию культуры: учебно-методическое пособие. Москва-Берлин: Директ-Медиа, 2015. 429 с.

66. Васильців Т.Г., Литвинюк А.А. Теоретико-методичні та прикладні аспекти забезпечення життєздатності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.8. С. 141-145.

67. Великий тлумачний словник сучасної української мови: 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. 1728 с.

68. Вергун А.М., Тарасенко І.О. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації. *Вісник КНУТД. Проблеми економіки організацій та управління підприємствами*. 2014. №2. С. 207-218.

69. Вітлінський В.В., Катуніна О.С. Методологічні аспекти моделювання розвитку та життєздатності систем і контрагентів цифрової економіки. *Проблеми економіки*. 2018. № 1 (35). С. 333-341. DOI: 10.25264/2311-5149-2019-13(41)-88-97.

70. Волков О.І., Дениченко М.П., Гречан А.П. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник (третє видання). Київ: Центр учбової літератури, 2007. 662 с.

71. Воловиков Б.П. Формирование инновационного портфеля промышленного предприятия. *Вестник Омского университета*. 2011. №1. С. 142-145.

72. Волощенко О.О. Методичний підхід до формування стратегії еколого-орієнтованого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5274> (дата звернення: 04.02.20).

73. Вольнов А.С. О системном подходе к оценке влияния автотранспортных средств в процессе эксплуатации на экологию городов. *Вестник Оренбургского Гос. Университета*. 2014. №1. С. 161-166.

74. Воронкова А.Е., Бабяк М.М., Коренев Е.Н., Мажура І.В. Корпорації: управління і культура. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.

75. Выборова Е.Н. Диагностика финансовой устойчивости субъектов хозяйствования. *Аудитор*. 2002. № 12. С. 37-39.

76. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений: 2-е издание. Москва: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1999. 228 с.

77. Гаджинский А.М. Основы логистики: учеб. пособие. Москва: Маркетинг, 1995. 124 с.

78. Галкина Н.В. Обеспечение жизнеспособности предприятия в условиях инновационного технологического развития. *Известия высших учебных заведений. Горный журнал*. 2019. № 5. С. 8391. DOI: 10.21440/0536-1028-2019-5-83-91.

79. Галкіна Т.П. Соціологія управління: від команди до команди. Москва: Фінанси і статистика, 2003. 224 с. URL: <http://bibliograph.com.ua/upravlenie-5/38.html> (дата звернення: 23.04.2020).

80. Гамма Т.М., Молла М.Г. Система життєздатності підприємства як основа його конкурентоспроможності. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2010. №38. С. 233-237.

81. Гелашвили Д.Б., Лисовенко А.В., Безруков М.Е. Применение интегральных показателей на основе функции желательности для комплексной оценки качества сточных вод. *Поволжский экологический журнал*. 2010. № 4. С. 343-350.

82. Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. Маркетинг взаимоотношений с потребителями: с англ. В. Егорова. Москва: ФАИР-ПРЕСС, 2002. 512с.

83. Гиршов А.Л. Экономическое обоснование пространственно-временных характеристик движения капитала: автореф. дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.01. Петрозаводск, 2005. 27 с.

84. Гиус А., де. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде: перевод с английского. Санкт-Петербург: Издательство Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. 218 с.

85. Гиус А., де. Самообучающаяся организация. Москва: Хорошая книга, 2006. 224 с.

86. Глазл Ф., Ливехуд Б. Динамичное развитие предприятия. Как предприятия пионеры и бюрократия могут стать эффективными. Калуга: Духовное познание, 2000. 264 с.

87. Голиков Е.А. Маркетинг и логистика: учебное пособие. Москва: Издательский дом «Дашков и К», 1999. 412 с.

88. Голубков С.В. Лояльность персонала компании: психологическая структура, формирование и методика измерения. *Управление персоналом*. 2003. №10. С. 40-45.

89. Гончарова С. Ю., Гончаров А.Б., Аграмакова Н.В. Формування моделі управління сталим розвитком підприємства (організації). *Бізнес Інформ*. 2015. № 1. С. 372-377.

90. Горбунов А., Кротов В., Мартыщенко Л. Финансовая устойчивость социально-экономической системы. Санкт-Петербург: МФИН, 2000. 152 с.

91. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений: пер. с англ. под ред. О. А. Третьяк. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 384 с.
92. Горшкова Л.А. Анализ организационной культуры. *Экономический анализ: теория и практика*. 2005. №6. С. 15-22. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-organizatsionnoy-kultury> (дата звернення: 10.10.19).
93. Грейнер Л.Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент»*. 2002. №4. С. 76-94.
94. Гренроос К. Маркетинг и менеджмент услуг. Москва: Прогресс, 2008. 179 с.
95. Гречаная С.И., Попова И.А. Развитие транспортных связей в межрегиональном сотрудничестве. *Научный журнал “Экономика Украины”*. 2017. Вып. 4 (657). С. 56-66.
96. Гринберг Дж., Бейрон Р. Организационное поведение: от теории к практике. Москва: ООО «Вершина», 2004. 912 с.
97. Гринько Т. В. Концепция адаптивного управления инновационным развитием промышленного предприятия. *Економіка промисловості*. 2010. Вип. 4 (52). С. 113-121.
98. Гриньова О. Міцний фундамент організаційної культури. *Управління персоналом*. 2012. № 12 (231). С. 12-16.
99. Гринюк К.А., Федотова І.В. Оцінка рівня взаємовідносин АТП зі споживачами автотранспортних послуг. *Тренди майбутнього: ризики, можливості, завдання*: зб. матеріалів міждисциплінар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23 грудня 2016 р.). Київ: Юдіна Л.І., 2016. С. 101–103.
100. Губерман И. Региональное промышленное производство: эффект кислородного голодания. URL: <http://mirznanii.com/a/304098/regionalnoe-promyshlennoe-proizvodstvo-effekt-kislorodnogo-golodaniya> (дата звернення: 23.04.2020).
101. Гуржій Н.М., Колтунік А.Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні*

проблеми економіки. 2016. Вип. 14. С. 344-347. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/71.pdf> (дата звернення: 20.02.2019).

102. Гуц С.В. Оценка эффективности логистических систем. *Вестник СПбГУ*. 2007. №4. С. 44-61.

103. Данько Т. П. Управление маркетингом (методологический аспект): учеб. пособие. Москва: ИНФРА-М, 1997. 280 с.

104. Дейнека О.Г., Нестеренко А.С. Концепція сталого розвитку економіки в умовах реалізації механізму транспортної логістики. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62 (Додаток). С. 175-177.

105. Демченко А.И. Концептуальные основы системного управления в интегрированных логистических цепях. *Проблемы современной экономики*. 2015. №1 (53). С. 193-197.

106. Демченко А.И. О согласовании категорий «поток» и «процесс» в логистическом управлении. *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент*. 2014. №2. С.161-166.

107. Демченко А.О. Формирование портфеля проектов инновационно-активных предприятий: автореф. дис. ... степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05. Санкт-Петербург, 2011. 20 с.

108. Деревнина А.Ю. Проектирование организационной структуры университета на основе модели жизнеспособной системы. *Университетское управление: практика и анализ*. 2007. №1. С. 26-32. URL: <http://www.umj.ru/index.php/pub/inside/803> (дата звернення: 23.04.2020).

109. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.05.2020).

110. Дєєва К.А. Фізична модель розвитку підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2010. № 196. Т. 1. С. 100-103. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/54580/24-Deeva.pdf?sequence=1> (дата звернення: 20.20.2018).

111. Дикань О.В. Інноваційно-логістичні системи як базис формування неіндустріального укладу в промисловому комплексі України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. Вип. 14. С. 67-67.

112. Диксон П. Управление маркетингом. Москва: Бином, 1998. 560 с.
113. Дмитрієв І.А. Прогнозирование развития транспортного комплекса с учетом циклов жизни его элементов. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2011. № 1(1). С. 85-90.
114. Дмитрієв І.А., Левченко Я.С. Оцінювання інвестиційної привабливості підприємства та управління її показниками (на прикладі АТП Харківського регіону). *Актуальні проблеми економіки*. 2017. Вип. 5 (191). С. 89-99.
115. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии: пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. [3-е изд.]. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 544 с.
116. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика: пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 1998. 324 с.
117. Докторович А.Б. Социальный потенциал: социальные взаимодействия и отношения. *Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология*. 2008. № 4. С. 35-46.
118. Доминьяк В.И. Измерение лояльности: действующая модель. *Персонал-Микс*. 2004. №1. С.114-119; №3. С.105-108.
119. Доминьяк В.И. Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей. *Персонал-Микс*. 2003. №1. С. 107-111.
120. Домрачев С.В. Совершенствование оценки жизнеспособности предприятия металлургического комплекса: автореф. ... канд. экон. наук. 08.00.05. Челябинск, 2005. 23 с.
121. Дроздов И.Н. Управление развитием организации. Дальневосточный государственный технический университет. Владивосток: Центр гуманитарных технологий. 2002. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/4498> (дата звернення: 23.04.2020).
122. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента. Москва: Вильямс, 2004. 432 с.
123. ДСТУ ISO14004-97. Системи управління навколишнім середовищем. Загальні настанови щодо принципів управління, системи та засобів забезпечення. [Чинний від 18.08.97]. Київ: Держстандарт України, 1997. 14 с.
124. Дьячков В. В. Информационное поле взаимодействия экономических систем: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01. Тамбов, 2007. 24 с.

125. Егорова Н.Е. Моделирование деятельности малого предприятия, функционирующего в экономическом симбиозе с крупным промышленным объектом. *Экономика и математические методы*. 1999. №2. С.15-18.

126. Економіка підприємства: підручник за ред. акад. С.Ф. Покропивного. 2-е вид., перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2001. 528с.

127. Ефимова Е.Г. Роль транспорта в экономическом развитии региона: Международный аспект. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*. 2009. № 1. С. 77-85.

128. Жовновач Р.І. Концептуальні основи забезпечення життєздатності промислових підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 30. С. 224-232.

129. Зайцев О.Н. Оценка экономической устойчивости промышленных предприятий (на примере промышленности строительных материалов): автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Хабаровск, 2007. 23 с.

130. Зайцева І.Ю. Економіко-організаційні основи захисту підприємств автотранспорту від недружніх поглинань: Монографія. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 427 с.

131. Зайцева Л.О. Інтеграція сталого розвитку в діяльність компаній. *Економіка та держава*. 2019. № 11. С. 55-60.

132. Захарченко В.И. Экономическая устойчивость предприятия в переходной экономике. *Машиностроитель*. 2002. № 1. С. 11-16.

133. Звягин Л.С. Метасистемный подход в экономике и управлении. *Вопросы экономики и управления*. 2016. №4. С. 6-11.

134. Зимин И.Н., Картвелишвили В.М. Аспекты создания и применения концепции модели жизнеспособных систем. *Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова*. 2017. № 6 (96) С. 134-144.

135. Зингер О.А., Ильясова А.В. Факторы, влияющие на устойчивое развитие промышленных предприятий. *Современные проблемы науки и образования*. 2015. № 1-1. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=18044> (дата звернення: 23.04.2020).

136. Зоріна О.І. Методологічні аспекти формування моделі стійкого соціально-економічного розвитку залізничного транспорту України: [Монографія]. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 316 с.
137. Зосименко Т.І. Соціальна сенсифілізація бізнесу як мейнстрим сучасного економічного розвитку. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2014. № 1 (72). С. 17-22.
138. Иванов В.В. Идентификация, аутентификация... лояльность! *Специальная техника*. 2006. № 2. С. 21-25.
139. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики: монография. Харьков: Инжек, 1997. 312 с.
140. Иган Дж. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений: 2-е изд. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 375 с.
141. Игнатъева А.В., Максимцов М.М.. Исследование систем управления: учеб. пособие для вузов. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 160 с.
142. Ильенков С.Д., Гохберг Л.М., Ягудин С.Ю. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 327 с.
143. Ильин М.В. Очерки хронополитической типологии: Проблемы и возможности типологического анализа эволюционных форм политических систем. Москва: МГИМО, 1995. 112 с.
144. Исаева Е. В. Методология эффективного развития взаимоотношений в процессе интеграции малого бизнеса в рыночное пространство: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. Санкт-Петербург, 2010. 40 с.
145. Иванов В.Л. Управління економічною стійкістю промислових підприємств (на прикладі підприємств машинобудівного комплексу): монографія. Луганськ: СНУ ім. В.Даля, 2005. 266 с.
146. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: ВТД – Університетська книга, 2010. 334 с.

147. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: навч. посіб, 2-ге вид., перероб. і доп. Суми: ВТД “Університетська книга”. Київ: Видавничий дім “Княгиня Ольга”, 2005. 324 с.

148. Іщенко С.В., Литвиненко М.Р., Лафазан С.О. Удосконалення системи діагностики рівня життєздатності промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2011. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=605> (дата звернення: 23.04.2020).

149. Казюк Е.А. Экономическая устойчивость предприятия и методика ее оценки. *Актуальные проблемы развития экономики современной России*: сб. науч. тр. 2006. № 2(28). С. 50-62.

150. Каличева Н.Є., Політаєв Д.Б., Торопова Д.Д. Формування конкурентного середовища як фактор забезпечення сталого розвитку залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2019. № 66. С. 22-28.

151. Калініченко Л.Л. Адаптивне управління підприємством в конкурентному середовищі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 33. С.177–180.

152. Кальченко А. Г. Логістика: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 284 с.

153. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры: Пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 320 с.

154. Канке А.А., Кошечая И.П. Логистика: 2-е изд., испр. и доп. Москва: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 384 с.

155. Карлоф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. Москва: Экономика, 1991. 240 с.

156. Карпов А.В. Психология сознания: Метасистемный подход. Москва: РАО, 2011. 1088 с.

157. Карпунин С.А. Модели интегрированного управления потоками в цепях поставок: автореф. дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Санкт-Петербург, 2012. 18 с.

158. Катькало В.С. Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной стратегии в 1980 - 1990-е годы. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. 1999. Сер.5. Вып 2 (№12) С. 21 - 38.

159. Кашуба Я.М. Гармонія структури в забезпеченні життєздатності підприємництва. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2013. № 9. С. 106-110.

160. Келлер С., Прайс К. Жизнеспособность бизнеса, или почему эффективности недостаточно. *Библиотека управления: веб-сайт*. 2015. URL: https://www.cfin.ru/management/controlling/Beyond_performance.shtml (дата звернення: 23.04.2020).

161. Кендалл Д.И., Роллинз С.К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: пер. с англ. Москва: ПМ Софт, 2004. 576 с.

162. Керанчук Т. Финансовая стабильность предприятия и методические аспекты ее оценки. *Экономика Украины*. 2000. №1. С. 82-85.

163. Кіпа Д.В. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2014. № 9. С. 322-329.

164. Клейнер Г.Б. Гуманистический менеджмент, социальный менеджмент, системный менеджмент - путь к менеджменту XXI века. *Российский журнал менеджмента*. 2018. Том 16 (2). С. 231-252.

165. Клейнер Г.Б. Институциональные факторы долговременного экономического роста. *Экономическая наука современной России*. 2000. №1. С. 5-20.

166. Клейнер Г.Б. Ресурсная теория системной организации экономики. *Российский журнал менеджмента*. 2011. Том 9 (3). С. 3-28.

167. Клейнер Г. Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. Москва: Экономика, 1997. 288 с.

168. Князева О.А., Дем'янчук М.А. Проблеми сталого розвитку підприємств в умовах глобалізації. *Економічний вісник університету: Збірник наук. праць учених та аспірантів*. 2015. Вип. 25/1. С. 110-117.

169. Ковалев Д., Сухорукова Т. Экономическая безопасность предприятия. *Экономика Украины*. 1998. №5. С. 48-52.

170. Ковалева Е.И. К вопросу о понятии устойчивости экономических систем. *Современные проблемы социально-экономического развития России:*

материалы междунар. науч.-практ. конф., Белгород, 2 марта 2012 г. Белгород, 2012. С. 88-92.

171. Ковалева Т.В. Изучение факторов внешней и внутренней среды организации. *Молодой ученый*. 2016. №12. С. 1293-1296. URL: <https://moluch.ru/archive/116/31886/> (дата звернення: 15.04.2020).

172. Ковени М., Гэнстер Д., Хартлен Б., Кинг Д. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь: пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2016. 232 с.

173. Ковров А.В. Лояльность персонала: что и как изучается в организации. Москва: Бератор, 2004. 168 с.

174. Ковров А.В. Лояльность персонала. Санкт-Петербург: Бератор-Пресс, 2004. 165 с.

175. Козак І.М. Взаємодія логістики та маркетингу в стратегії підприємств за трансформації економіки. *Проблеми науки*. 2006. №2. С. 45-51.

176. Козлов В.А., Данченко Л.А. Проблемы управления устойчивостью развития и функционирования предпринимательских организаций: монография. Москва: МЭСИ, 2012. 118 с.

177. Колісник Ю.О. Архітектурні рівні управління життєздатністю економічних систем. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2010. № 2. С. 104-108.

178. Коллис Д.Дж., Монгомери С.А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. 400 с.

179. Коренчук А.А. К вопросу формирования стабильного экономического развития региона путем повышения его конкурентоспособности. *Вестник Тамбовского университета. Сер. Гуманитарные науки*. 2008. Вып. 6(62). С. 178-182.

180. Корінь М.В., Кузьменко А.В. Концептуальні основи формування маркетингово-логістичного накопичувально-розвантажувального центру на підприємствах залізничного транспорту України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 379-385. URL: <http://global-national.in.ua/issue-10-2016/18-vipusk-10-kviten-2016-r/1907-korin-m-v-kuzmenko-a->

v-kontseptualni-osnovi-formuvannya-marketingovo-logistichnogo-nakopichuvalno-rozvantazhuvalnogo-tsentru-na-pidpriemstvakh-zaliznichnogo-transportu-ukrajini (дата звернення: 27.06.2019).

181. Коронавирус (COVID-19): IRU призывает правительства оказать содействие обеспечению непрерывности поставок автомобильным транспортом и бесперебойной работе сетей мобильности. International Road Transport Union (IRU), 2020. URL: <https://www.iru.org/ru/%D0%A0%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D1%8B/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8/koronavirus-covid-19-iru-prizyvaet-pravitelstva-okazat-sodeystvie-obespecheniyu-bespreryvnosti-postavok-avtomobilnym-transportom-i-bespereboynou-rabote-setey-mobilnosti> (дата звернення: 23.04.2020).

182. Короткий С.В. Теория организации: учебное пособие. Саратов: Вузовское образование, 2019. 211 с.

183. Коротков Э.М. Антикризисное управление. Москва: ИНФРА-М, 2005. 341 с.

184. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. и науч. ред. проф. В. И. Сергеева. Москва: ИНФРА-М, 2005. 976 с.

185. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. Санкт-Петербург: Питер Ком, 1998. 896 с.

186. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга: Профессиональное издание. 12-е изд. Москва: Вильямс, 2009. 1072 с.

187. Котлер Ф., Вонг В., Сондерс Дж., Армстронг Г. Основы маркетинга: 4-е европейское издание. Москва: «Вильямс», 2007. 1200 с.

188. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс: пер. с англ. 2-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2006. 464 с.

189. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер Ком, 1998. 896 с.

190. Кочубей Д. Оцінка ефективності функціонування системи торговельних підприємств. *Вісник КНТЕУ*. 2009. №4. С. 59-66

191. Кравченко А.И. Прикладная социология и менеджмент: учебное пособие. Москва: МГУ, 1998. 512 с.

192. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 308 с.
193. Красношапка В.В., Пархоменко Т.В. Формування системи управління інноваціями на підприємстві. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2014. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2940> (дата звернення: 20.11.2019).
194. Криворучко О.М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія і практика: монографія. Харків: ХНАДУ, 2006. 404 с.
195. Криворучко О.М. Процесно-орієнтована система управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. 2011. Вип. 8. С. 22-34.
196. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Класифікація стратегій управління персоналом підприємства. *Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць*. 2011. Вип. 18. С. 59-68.
197. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Формування стратегій управління персоналом підприємства: моногр. Харків: ХНАДУ, 2014. 188 с.
198. Криворучко О.М., Сукач Ю.О. Основні положення реінжинірингу процесів управління персоналом. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. Харків: ХНАДУ. 2013. Вип. 21. С. 15-25.
199. Криворучко О.М., Федотова І.В. Управление транспортно-логистическим обслуживанием потребителей. *Topical issues of the development of modern science: abstracts of the 6th Internat. scient. and pract. conf.* (Sofia, Bulgaria, 12–14 February 2020). Sofia, Bulgaria: Publishing House ACCENT, 2020. P. 542–552.
200. Кристофер М. Логистика и управление пенями поставок: пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 316 с.
201. Крылов А.Н. Социальная сенсбилизация бизнеса и новые тенденции в экономической практике: позиционирование корпоративной социальной ответственности в современном обществе. *Корпоративная социальная ответственность: экономические модели мораль успех устойчивое развитие*. Москва: Икар, 2013. С. 420-437.

202. Кудрявцева О.В. Критеріи оцінки економічної безпеки автотранспортного підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2015/42.pdf (дата звернення: 23.04.2020).

203. Кузьменко Ю.Г. Методология логистической интеграции систем торгового обслуживания: автореф. дисс. ... докт. экон. наук: спец. 08.00.05. Екатеринбург, 2014. 41 с.

204. Кузьміна О.С. Аналіз підходів до трактування поняття «сталій розвиток підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 5. Т. 1. С. 13-21.

205. Куклина Е.А. Устойчивое развитие горнопромышленного комплекса: методологический аспект. *ГИАБ*. 2002. №4. С. 3-7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-gornopromyshlennogo-kompleksa-metodologicheskiiy-aspekt> (дата звернення: 06.05.2020).

206. Кукушкина А.В. Концепция устойчивого развития (международно-правовые аспекты). *Вестник Томского государственного университета. Право*. 2017. №23. С. 29-39. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-ustoychivogo-razvitiya-mezhdunarodno-pravovuye-aspekty> (дата звернення: 23.04.2020).

207. Курбанов И.Ш. Анализ основных факторов внешней составляющей окружающей среды и формирование модели их влияния на поведение строительного предприятия. *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*. 2014. №3 (63). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-osnovnyh-faktorov-vneshney-sostavlyayuschey-okruzhayuschey-sredy-i-formirovanie-modeli-ih-vliyaniya-na-povedenie-stroitel'nogo> (дата звернення: 15.10.2019).

208. Курский В.А. Композиционная модель эволюционного развития предприятий как инструмент стратегического управления. *Финансы и кредит*. 2002. №20 (110). С. 24-27. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompozitsionnaya-model-evolyutsionnogo-razvitiya-predpriyatiy-kak-instrument-strategicheskogo-upravleniya> (дата звернення: 23.04.2020).

209. Кучерова Г.Ю. Обґрунтування оцінювання життєздатності податкової системи. *International Scientific Journal EURO-AMERICAN SCIENTIFIC COOPERATION: research articles*. 2016. Vol. 12. P. 12-15.

210. Куц С.П. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. Менеджмент*. 2003. Вып. 4. С. 3-25.

211. Куц С.П., Афанасьев А.А. Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт. *Российский журнал менеджмента*. 2004. Т. 2. 1. С. 33-52.

212. Куц С.П., Овдина М.В., Смирнова М.М. Оценка качества взаимоотношений компаний с поставщиками на российских промышленных рынках. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2008. №3. С. 173-196. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-kachestva-vzaimootnosheniy-kompaniy-s-postavschikami-na-rossiyskih-promyshlennyh-rynках-1> (дата звернення: 05.09.2020).

213. Куц С.П., Ребязина В.А. Портфель взаимоотношений компании с партнерами на промышленных рынках. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2011. №1. С. 77-104. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/portfel-vzaimootnosheniy-kompanii-s-partnerami-na-promyshlennyh-rynках-1> (дата звернення: 05.09.2020).

214. Куц С.П., Смирнова М. Взаимоотношения компании с потребителями на промышленных рынках: основные направления исследования. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. Менеджмент*. 2004. Вып. 4. С. 31-56.

215. Куц С.П. Подходы к разработке механизма координации управления взаимоотношениями промышленной компании с партнерами. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. 2006. Сер. 8. Вып. 3. С. 3-21.

216. Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 432 с.

217. Ламанов А. Новые формы российских промышленных сетей. *Проблемы теории и практики управления*. 2004. № 1. С.57-62

218. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива:

пер. с фр. Санкт-Петербург: Наука, 1996. 589 с.

219. Лапина Т.А Корпоративная культура. Омск: ОГУ, 2005. 96 с.
220. Левкин Г.Г. Основы логистики. URL: <https://profilib.com/chtenie/84900/grigoriy-levkin-osnovy-logistiki.php> (дата звернення: 23.04.2020).
221. Левчук Є. А Процессный подход в управлении логистикой промышленного предприятия. *Економічний вісник Донбасу*. 2006. №1. С. 122-125.
222. Лех Т.А. Адаптация жизнеспособных социально-экономических систем в условиях кризиса. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2014. Вип. 6. Част. 1. С. 19-22.
223. Лин Дж. Й. Демистификация китайской экономики. Москва: Мысль, 2013. 378 с.
224. Лихачев Д.С. Нельзя уйти от самих себя. *Новый мир*. 1994. № 6. С. 113-120.
225. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок: учебник (полный курс МБА) / Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Москва: Эксмо, 2009. 939с.
226. Ложачевська О.М., Сидоренко К.В. Імплементация світового досвіду стратегічного розвитку транспортного сектору України. *Стратегія розвитку України*. 2018. №1. С. 48-53.
227. Лопатинская И.В. Лояльность как основной показатель удержания потребителей банковских услуг. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2002. № 3 (29). С. 20-32.
228. Лук'яненко В.М., Галич І.В., Губська Н.Е. Принципи впровадження систем екологічного менеджменту. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2013. Т. 135. С. 466-471. URL: http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_135/72.pdf (дата звернення: 23.04.2020).
229. Лысов О.Е. Менеджмент: учеб. пособие. Санкт-Петербург: СПбГУАП, 2004. 174 с. URL: <https://economics.studio/voprosyi-menedjmenta-obschie/443-model-leyn.html> (дата звернення: 23.04.2020).

230. Магомедов Р.М. Экономическая устойчивость строительной организации: оценка и управление. СПб. : Стройиздат, 2003. 160 с.

231. Магура М.И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации решающее конкурентное преимущество. *Управление персоналом*. 1998. №11. С. 8-27.

232. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. *Управление персоналом*. 2001. №6 (60). С. 45-50.

233. Малик Фр. Управление в самой преуспевающей корпорации: пер. с англ. МОСКВА: Прогресс, 1999.

234. Малин А.С., Мухин В.И. Исследование систем управления: учеб. для вузов. Москва: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005. 400 с.

235. Марка Д.А. Методология структурного анализа и проектирования. Москва: ТОО ФРЭД, Банксервис, 1993. 264 с.

236. Маркетинг: Підручник / В. Руделіус, О. М. Азарян, Н. О. Бабенко та ін.; Ред. упор. О. І. Сидоренко, Л. С. Макарова. 3-тє вид. Київ: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2008. 648 с.

237. Маркетинг: учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; Под общ. ред. Г.Л. Багиева. Москва: ОАО «Изд-во «Экономика», 2001. 703 с.

238. Мартиненко В.П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 328 с.

239. Марченко Е.М, Панова А.В. Корпоративная социальная ответственность как новая парадигма инновационного развития организации. *Экономика образования*. 2009. № 2. Ч. 2. С. 29-32.

240. Матузов Д. Ю. Обеспечение жизнеспособности организации на основе управления стратегическими ресурсами: дис. ... канд. экон. наук. 08.00.05. Воронеж, 2016. 216 с.

241. Матузов Д.Ю. Система факторов, влияющих на жизнеспособность организации. *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2016. №6 (16). С. 91-101. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-faktorov-vliayuschih-na-zhiznesposobnost-organizatsii> (дата звернення: 10.03.2020).

242. Махнач А. В. Жизнеспособность как междисциплинарное понятие. *Психологический журнал*. 2012. Т. 33. № 6. С. 84-98.
243. Машковцев П.В. Формирование системы инновационной деятельностью в рамках процессного управления предприятием. *Вестник Казанского технологического университета*. 2012. Вып. 3. Т. 15. С. 176-178.
244. Международная организация труда. Восточная Европа и Центральная Азия. 4. Развитие предприятий. URL: <https://www.ilo.org/moscow/dw4sd/themes/enterprise-development/lang--ru/index.htm> (дата звернения: 23.04.2020).
245. Международная организация труда. Восточная Европа и Центральная Азия. Ресурсная платформа «Достойный труд в целях обеспечения устойчивого развития». URL: <https://www.ilo.org/moscow/dw4sd/lang--ru/index.htm> (дата звернения: 23.04.2020).
246. Мейер К., Девис С. Живая организация. Москва: Издательство «Добрая книга», 2007. 386 с.
247. Менеджмент: Учеб. Для вузов / М.М. Максимцов, А.В. Игнатъев, М.А.Комаров и др.; Под.ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатъевной. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. 434 с.
248. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. Москва: Дело, 1999. 800 с.
249. Методология исследования сетевых форм организации бизнеса / под ред. М. Ю. Шерешевой. Москва: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. 448 с.
250. Методология моделирования жизнеспособных систем в экономике: Монография / Под общ. ред. проф. Ю. Г. Лысенко. Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2008. 361 с.
251. Методология моделирования жизнеспособных систем в экономике: Монография / Ю.Г. Лысенко, В.Н. Тимохин, Р.А. Руденский и др. Донецк: Юго-Восток Лтд, 2009. 350 с.
252. Мещеряков Г.В. Механизм управления инновационной деятельностью субъектов предпринимательства и алгоритм его реализации. *Экономическое возрождение России*. 2013. № 3(37). С.67-74.

253. Милов А.В., Тимохин В.Н., Черноус Г.А. Экономическая кибернетика. Донецк: ДонНУ, 2004. 418 с.

254. Миронов С.В., Пищухин А.М. Метасистемный подход в управлении: Монография. Оренбург: ГОУ ОГУ, 2004. 338 с. URL: <http://kosstu.kz/static/uploads/library/econom/gosregul/e-g-14.pdf> (дата звернення: 23.04.2020).

255. Миротин Л.Б., Ташбаев И.Э. Логистика для предпринимателя: основные понятия, положения, процедуры: учеб. пособие. Москва: Инфра-М, 2002. 252 с.

256. 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». Москва, 2010. 24 с.

257. Мишин В.М. Исследование систем управления: учебник. Москва: Юнити, 2012. 527 с.

258. Модели управления портфелем проектов в условиях неопределенности / В.М. Аньшин, И.В. Демкин, И.М. Никонов, И.Н. Царьков. Москва: Изд. Центр МАТИ, 2007. 117 с.

259. Моделювання управління життєздатністю комерційного банку: [монографія] / За заг. ред. д.е.н., проф. Л.Н. Сергєєвої. Запоріжжя: КПУ, 2011. 360 с.

260. Моисеева Н.К., Коньшева М.В. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: учеб. пособие. Москва: Финансы и статистика, 2002. 304 с.

261. Молина А.В. Формирование и развитие интегрированной системы логистики на промышленных предприятиях: автореф. дисс. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05. Саранск, 2003. 17 с.

262. Молла М.Г., Гамма Т.М. Концептуальні положення формування стратегії життєздатності підприємства. *Економіка підприємства в умовах ринкових перетворень*: монографія. Одеса: Атлант, 2010. С. 348-356. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/5880> (дата звернення: 23.04.2020).

263. Молоканова В.М., Дьомін Г.К. Модель еволюційного розвитку підприємства на основі портфельно-орієнтованого управління. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. 2014. №7 (196). С. 19-26. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-evolyutsionnogo-razvitiya-predpriyatiya-na-osnove-portfelno-orientirovannogo-upravleniya> (дата звернення: 23.04.2020).

264. Мониторинг удовлетворенности и лояльности персонала. Smart Satisfaction Monitoring (SSM). *Практика HR-менеджмента*. URL: <http://hr-practice.livejournal.com/7235.html> (дата звернення: 23.04.2020).

265. Морган Р., Хант Ш. Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений. *Российский журнал менеджмента*. 2004. Том 2. №2. С. 73-110.

266. Морейская С.Б. Эволюция логистики и подходы сущности понятия логистики как экономической и управленческой деятельности. *Вестник Воронежского института экономики и социального управления*. 2017. №1. С. 45-49.

267. Мыльник В.В., Титаренко Б.П., Волочиенко В.А. Исследования системы управления: учебное пособие для вузов. Москва: Академический Проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2003. 352 с.

268. Нагорний Є.В., Наумов В.С., Іванченко А.В. Модель логістичної системи доставки вантажів в міжнародному сполученні. *Автомобільний транспорт*. 2011. Вип. 29. С. 258-263.

269. Найт Ф. Этика конкуренции: пер. с англ. под ред. Г.Б. Клейнера. Москва: ЭКОМ, 2009. 605 с.

270. Народицкий И. Управление взаимоотношениями с партнерами (PRM). *Финансовая газета*. 2010. Вып. № 16. С. 45-49.

271. Некрасов С.И., Некрасова Н.А., Бусыгин О.В. Факторы организационного развития предприятий. Москва: Издательство: Академия Естествознания, 2009. 80 с. URL: <https://www.monographies.ru/ru/book/section?id=2378> (дата звернення: 23.04.2020).

272. Неруш Ю.М. Логистика: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 389 с.

273. Низамова А.Ш. Оценка эффективности инновационных проектов методом нечетких множеств. *Управление экономическими системами. Электронный научный журнал*. 2012. № 4 (40). С. 1-67. URL: <http://uecs.ru/uecs40-402012/item/1241-2012-04-10-06-36-09> (дата звернення: 23.04.2020).

274. Никитенко Ю.В. Критерии и показатели оценки экологической безопасности предприятия. *Моделирование, оптимизация и информационные технологии*. 2014. №1(4). 9 с. URL: https://moit.vivt.ru/wp-content/uploads/2014/03/Nikitenko_1_14_1.pdf (дата звернення: 23.04.2020).

275. Нікітіна А.В., Горовий Д.А., Бабич Д.В. Управління економічною безпекою автотранспортних підприємств в глобальному середовищі: Монографія. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2015. 212 с.

276. Новицкий Н.И., Пашуто В.П. Организация, планирование и управление производством. Москва: Финансы и статистика, 2007. 576 с.

277. Нойбауэр Х. Инновационная деятельность на малых и средних предприятиях. *Проблемы теории и практики управления*. 2002. № 3. С. 62-67. URL: http://www.cfin.r/management/strategy/smallbiz_inno.shtml (дата звернення: 23.04.2020).

278. Ньюэлл Ф. Почему не работают системы CRM. Управление отношениями с клиентами: как добиться успеха, позволив клиентам управлять отношениями с вашей компанией; пер. сангл. Москва: Добрая книга, 2004. 365 с.

279. Овечкина Е.А. Маркетинговое планирование. Київ: МАУП, 2002. 264 с.

280. Овчаренко М.І., Червякова С.В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №2. С. 130-141.

281. Овчинникова О.Г. Лояльность персонала. Москва: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2006. 96 с.

282. Овчиннікова В.О., Островерх Г.Є., Пасіч Я.В. Формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 178 – 185.

283. Овчиннікова В.О., Харламова І.М. Адаптивне управління залізничним транспортом України. *Науковий вісник Ужгородського національного*

університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 15. Ч.2. С. 55–59.

284. Огнев А.О. Основы системологии: учеб. пособие. 2-е изд. Тольятти: ТГУ, 2008. 254 с.

285. Оголева Л.Н. Инновационный менеджмент: учебное пособие. МОСКВА: ИНФРА-М, 2003. 238с.

286. Оголева Л.Н., Радиковский В.М., Сумароков В.Н. Инновационный менеджмент. Москва: ИНФРА-М, 2001. 238 с.

287. Огородникова Т. В. Индивидуальное и коллективное волновое поведение микросубъектов экономики: методологический аспект : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : спец. 08.00.01. Иркутск, 2007. 40 с.

288. Огородникова Т.В. Мезоуровень исследования экономического поведения: Проблемы методологии. *Известия Байкальского государственного университета*. 2012. № 3 (83). С. 5-8. <https://cyberleninka.ru/article/n/mezourovennisledovaniya-ekonomicheskogo-povedeniya-problemy-metodologii> (дата звернення: 23.04.2020).

289. Одинцова Т.Н. Методологические основы управление системой туристического обслуживания: автореф. дисс. ... докт. экон. наук: спец. 08.00.05. Санкт-Петербург, 2011. 42 с.

290. Ойнер О.К. Оценка результативности маркетинга с позиций системы управления бизнесом. *Российский журнал менеджмента*. 2008. Т. 6. № 2. С. 27-46.

291. Оліх Л., Маслюківська А. Системно-функціональний підхід в управлінні інноваційною діяльністю підприємства. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2012. Вип. 136. С. 33-36. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/system-functional-approach-in-enterprises-innovation-activity-management> (дата звернення: 23.04.2020).

292. ООН считает eTIR одним из главных методов борьбы с последствиями COVID-19. Transport Union (IRU), 2020. URL: <https://www.iru.org/ru/%D0%A0%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D1%8B/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8/oon->

schitaet-etir-odnim-iz-glavnykh-metodov-borby-s-posledstviyami-covid-19 (дата звернення: 23.04.2020).

293. Организационная культура: учебник / Н.И. Шаталова, Т.Л. Александрова, И.Т. Вепрева, и др. Москва: Экзамен, 2006. 654 с.

294. Организация управления промышленным производством. Учеб. / Козлова О.В., Александров Л.А., Саркисов М.А., и др.; Под ред.. Козловой О.В., Каменицера С.Е.. Москва: Высш.школа, 1980. 399с.

295. Орлова Н.С., Харламова А.О. Концептуальні засади корпоративної соціальної відповідальності в Україні: Монографія. Донецьк: Издательство, 2014. 250 с.

296. Основы маркетинга / Ф. Котлер [и др.] ; пер. с англ. [2-е европ. изд.]. Москва : Санкт-Петербург : Киев : Вильямс, 2003. 944 с.

297. Осташков А.В. Маркетинг. Москва: ПГУ, 2005. 294 с.

298. Павлов К. В. Использование методов теории поля при анализе региональных проблем. *Економіка промисловості*. 2010. № 2. С. 35-40.

299. Пакулін С.Л., Пакуліна А.А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траектория науки*. 2016. Т. 2. № 3. С. 2.1-2.17. URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/50> (дата звернення: 23.04.2020).

300. Парсонс Т. О структуре социального действия. Москва: Академический Проект, 2002. 880 с.

301. Парубець О.М. Економіко-організаційні принципи взаємодії суб'єктів транспортних мереж. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1795> (дата звернення: 23.04.2020).

302. Пауэлл У., Смит-Дор Л. Сети и хозяйственная жизнь. *Экономическая социология*. 2003. Т. 4. № 3. С. 61-105.

303. Пейн Э. Руководство по CRM: путь к совершенствованию менеджмента. Минск : Гревцов Паблицер, 2007. 384 с.

304. Пелипенко А.А. Культура как полевое образование. *Культура культуры*. 2015. №1 (5). С. 109-123. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kultura-kak-olevye-obrazovanie> (дата звернення: 22.09.2019).

305. Пепперс Д., Роджерс М. Управление отношениями с клиентами: Как превратить базу ваших клиентов в деньги: пер. с англ. Д.Л. Раевской. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 336 с.
306. Перотто П. Дарвинизм и менеджмент. Новый хозяин и стратегия обновления: Пер. с итал. Н. Никитиной. Либри.: Соле 24 Оре, 1990. 203 с.
307. Петренко В.Л., Денисов В.И. Концепция и моделирование адаптивной системы управления проектами. Донецк: ИЭП НАН Украины, 1997. 32 с.
308. Петров А.Н. Менеджмент. Москва: Издательство Юрайт, 2016. 645 с.
309. Пехтерев В.В. Эндогенные и экзогенные факторы конкурентоспособности субъектов рынка: автореф. дис. на соиск. научн. степени канд. экон. наук: 08.00.01. Москва, 2010. 30 с.
310. Печеркина Е.В. Классификация факторов конкурентоустойчивости предприятия. *Вестник ОГУ*. 2005. №8. С. 89-95.
311. Пирс П Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент: 12-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2013. 560 с.
312. Плещенко В.И. Институционализация межфирменного взаимодействия в промышленности: научно-практическое издание. Москва: Издательские решения, 2016. 60 с.
313. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях. Методы таксономии и факторного анализа. Москва: Статистика. 1980. 151 с.
314. Позднякова Л.О., Котик В.О., Стандіо А.К. Удосконалення стратегії управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. №59. С. 249-256.
315. Поляков А. Структуры предприятия. Графы затрат. URL: <http://graphcost.com/index.php/menu-afuooop/2014-04-07-14-53-14/5-structuri-predpriatia> (дата звернення: 23.04.2020).
316. Пономаренко Л.А. Основы економічної кібернетики: підручник. Київ: КНТЕУ, 2002. 432 с.

317. Попов С. А. Стратегическое управление. Модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 4. Москва: «Издательский дом «Инфра-М», 1993. 323 с.

318. Попова Ю. Ф. Сетевая концепция управления межфирменными отношениями на промышленных рынках : автореф. дис. ... д-ра экон. наук: спец. 08.00.05. Санкт-Петербург, 2010. 44 с.

319. Порваткин А.Б. Ранжирование методов стратегического анализа с целью формирования комплекса оценки положения организации. *Вестник ОГУ*. 2011. №10 (129). С. 259-263. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ranzhirovanie-metodov-strategicheskogo-analiza-s-tselyu-formirovaniya-kompleksa-otsenki-polozheniya-organizatsii> (дата звернення: 12.10.2019).

320. Портер М. Конкуренция. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2000. 320 с.

321. Посилкіна О.В., Хромих А.Г. Актуальність впровадження інтегрованої логістики в фармацевції. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармацевції*. 2011. №5 (19). С. 36-42.

322. Потай О.А. Концептуальні засади екологічного менеджменту підприємства. *Регіональна економіка*. 2008. №1. С. 226-235.

323. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология: учебное пособие. Санкт-Петербург: Речь, 2000. 298 с.

324. Привес М.Г., Лысенков Н.К., Бушкович В.И. Анатомия человека. СПб: Гиппократ, 2001. 704 с.

325. Про інноваційну діяльність: Закон України від 13.07.2002 р. №40 *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <http://portal.rada.gov.ua/rada/control/uk/index> (дата звернення: 20.10.2019).

326. Прокопенков С.В. Методы формирования экологической стратегии промышленного предприятия: автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Санкт-Петербург, 2006. 18 с.

327. Прокушев Е.Ф. Менеджмент первичного уровня. Москва: Доликов и К, 1999. 320 с.

328. Прохоров В.М. Логистика: учебное пособие. Санкт-Петербург: Изд-во СЗТУ, 2008. 211 с.
329. Прохорова В.В., Чобіток В.І. Філософський погляд ідеї холізму в управлінні підприємствами. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Київ, 27 бер. 2020 р.). Київ, 2020. С. 171-173.
330. Пустохина Н.Г., Валиев В.Н. Концепция устойчивого развития: основные положения. *Известия Уральского государственного горного университета*. 2015. № 2(38). С. 37-41.
331. Пустынникова Е.В. Интегрированная логистика: электронное издание. Ульяновск: УлГУ, 2016. 130с.
332. Разумов В.И. Категориально-системная методология в подготовке ученых. Омск: ОмГУ, 2004. 277 с.
333. Разумов В.И., Сизиков В.П. Информационные основы синтеза систем: в 3 ч. *Информационные основы системы знаний*. Ч.1. Омск: ОмГУ, 2007. 266 с.
334. Разумовский О.С., Хазов М.Ю. Проблема жизнеспособности систем. *Гуманитарные науки в Сибири*. 1998. № 1. С. 37.
335. Райзберг Б.А., Фатхутдинов Р.А. Управление экономикой: учебник. Москва: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. 784 с.
336. Регуляторные системы организма человека / В. А. Дубынин, М. Р. Сапин, В. И. Сивоглазов, А. А. Каменский. Дрофа Москва, 2010. 386 с.
337. Реймерс Н.Ф. Экология: Теории, законы, правила, принципы и гипотезы. Москва: Журнал Россия Молодая, 1994. 367 с.
338. Репич Т.А. Логистические стратегии управления материальными потоками. *Мясной бизнес*. 2007. № 4. С. 92-94. URL: <http://dSPACE.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/15821> (дата звернення: 05.10.2019).
339. Родина Е.Е. Эволюция подходов к интеграции систем управления. *Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева*. 2013. №1 (27). С. 56-64. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-podhodov-k-integratsii-sistem-upravleniya> (дата звернення: 23.04.2020).

340. Розвиток транспорту з метою відновлення і зростання української економіки: наукова доповідь / за ред. д-ра екон. наук О.І. Никифорок ; НАН України, ДУ "Ін-т екон. та прогнозів. НАН України". Київ, 2018. 200 с.

341. Рольф Ван Дик. Преданность и идентификация с организацией: пер. с нем. Харків: Гуманитарный центр, 2006. 142 с.

342. Рошка М.С. Управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т.2. С. 123-127.

343. Рущенко І.П. Три виміри кадрової безпеки організації. *Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства: Зб. наук. пр.* Харків: Видавничий центр ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2007. С.438-443.

344. Сабинина А.Л., Терехова М.Д. Взаимодополнение системно-синергетического и волнового подходов при анализе организационно-экономических отношений между предприятиями оборонно-промышленного комплекса. *Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки*. 2009. №1. С. 297-305.

345. Савичев А.А. Факторы и условия устойчивого развития малого и среднего предпринимательства. *Вестник университета*. 2015. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-i-usloviya-ustoychivogo-razvitiya-malogo-i-srednego-predprinimatelstva> (дата звернення: 23.04.2020).

346. Савіна Г.Г., Скібіна Т.І. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5300> (дата звернення: 23.04.2020).

347. Савченко Ю.В., Савченко О.В. Особенности оценки экологической безопасности производства на региональном уровне. *Стратегия и тактика развития производственно-хозяйственных систем: Материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. (Гомель, 26–27 нояб. 2009 г.)*. Гомель, 2009. Т.1. С. 115-117.

348. Савчук С.И. О соотношении понятий конкурентоспособности продукции и предприятий. Методологические аспекты. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2003. Вип. 186. Т. 1. С. 57-68.

349. Саламатов Ю.П., Кондраков И.М. Идеализация технических систем. Исследование и разработка пространственно–временной модели эволюции технических систем (модель «бегущей волны идеализации») на примере развития ТС «Тепловая труба»: Рукопись. Красноярск, 1984. URL: <http://www.trizminsk.org/e/21102000.htm> (дата звернення: 02.05.2019).

350. Самородов В.А. Разработка и оценка результативности системы менеджмента качества промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. техн. наук: 05.02.23. Москва, 2004. 16 с.

351. Сапин М.Р., Билич Г.Л.. Анатомия человека. В 2-х книгах. Москва: Оникс, 2002. 465 с.

352. Семененко І.М. Теоретична конструкція концепції сталого розвитку підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2015. № 4 (221). С. 232-236.

353. Сербулов Ю.С., Степанов Л.В., Глухов Д.А. Моделирование рыночных барьеров на основе искусственной иммунной системы. *Лесотехнический журнал*. 2013. №4. С. 223-231.

354. Сергеев В.И. Корпоративная логистика в вопросах и ответах: 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2014. 634 с.

355. Сергеев В.И. Логистика в бизнесе: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2001. 608 с.

356. Сергеева Т.А. Оценка внешней среды компании и формирование путей ее развития. *Молодой ученый*. 2016. №11. С. 977-979. URL: <https://moluch.ru/archive/115/30938/> (дата звернення 24.02.2020).

357. Сергеева Л.Н., Книщенко Т.М. Концептуальні основи управління життєздатністю комерційного банку з урахуванням принципів гармонійності структури. *Економіка Криму: зб. наук. пр.* 2010. Вип. 3 (32). С. 158-163.

358. Сергеева Л.Н., Бакурова А.В. Концепція моделювання стійкості життєздатної соціально-економічної системи. *Економічна кібернетика: зб. наук. праць*. 2009. Вип. 55-56. С. 36-42.

359. Сергеева Л.Н., Бакурова А.В., Воронцов В.В., Зульфугарова С.О. Моделювання структури життєздатних соціально-економічних систем: Монографія. Запоріжжя: КПУ, 2009. 200 с.

360. Сизый С.В. Теория и методология формирования сетевого организационного взаимодействия на железнодорожном транспорте: автореф. дис. ... степени докт. тех наук: 05.02.22. Екатеринбург, 2011. 20 с.

361. Синельников Р. Д., Синельников Я. Р. Атлас анатомии человека. В 4-х томах. Москва: Медицина, 1996. Т.1. 488 с. Т.2. 272 с. Т.3. 216 с. Т.4. 316 с.

362. Словник української мови: в 11 т. / АН Української РСР, Ін-т мовознав. ім. О.О. Потебні; редкол.: І.К. Білодід (голова) [та ін.]. Київ: Наук. думка, 1970 - 1980. Т. 10: Т-Ф / ред. тому: А.А. Бурячок, Г.М. Гнатюк. 1979. С. 553.

363. Смирнов И.Г. Проблемы и методы эффективного управления запасами в логистических системах. *Дистрибуция и логистика*. 2003. № 4. С. 6-22.

364. Смірная С.М. Організаційно-економічне забезпечення екологічної безпеки підприємств виробничої сфери: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Луганськ, 2006. 20 с.

365. Смольнякова М., Резник М.О. Життєздатність підприємств ритейлу як прояв реалізації конкурентних переваг. *Economic strategy and prospects of trade and services sector development*. 2020. Vol. 2 (30). P. 46-58. <http://doi.org/10.5281/zenodo.3601994> (дата звернення: 23.04.2020).

366. Соколов Ю.О., Дикань В.Л., Дейнека О.Г., Позднякова Л.А. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учеб. пособие. Харків: ООО «Олант», 2002. 416 с.

367. Содействие жизнеспособным предприятиям: Международная конференция труда, 96-я сессия. Доклад VI. Женева: Международное бюро труда, 2007. 236 с. URL: <http://www.ilo.org/public/russian/standards/relm/ilc/ilc96/pdf/rep-vi.pdf> (дата звернення: 23.04.2020).

368. Соколова Л.В. Теорія і практика адаптації підприємств до мінливого бізнес-середовища. Харків: ХНУРЕ, 2004. 288 с.

369. Соломандина Т. Организационная культура компании и лояльность персонала. *Управление персоналом*. 2003. №4. С. 25-32.
370. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. Москва: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. 456 с.
371. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Управление мотивацией персонала. Учебно-методическое пособие в таблицах, схемах, тестах, кейсах. Москва: ООО "Журнал «Управление персоналом»", 2005. 128 с.
372. Стандарт управления портфелями РМІ: пер. с англ. Москва: Московское отделение РМІ, 2011. 144с.
373. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебное пособие. Ульяновск: УЛГТУ, 2007. 127 с.
374. Степаненко А.В. Еколого-економічні стратегії в системі забезпечення екологічної безпеки. *Наука та наукознавство*. 2014. № 4. С. 77-89.
375. Строков В. А. Управление маркетингом на предприятии. Москва: ХОРС-2, 2004. 239 с.
376. Сумець О.М., Бабенкова Т.Ю. Логістичні системи і ланцюги поставок: навчальний посібник. Київ: Хай-Тек-Прес, 2012. 220 с.
377. Суравицкая Г.В., Комиссарова Т.Б. Диагностика результативности функционирования системы управления информационным обеспечением. *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Технические науки*. 2008. № 3. С. 58-64.
378. Сухина И.Г. К вопросу об аксиологии культуры: культура и ее модальности в системе ценностного отношения человека к действительности (философско-антропологический ракурс проблемы). *Juvenis scientia*. 2016. № 2. С. 75-79. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-ob-aksiologii-kultury-kultura-i-ee-modalnosti-v-sisteme-tsennostnogo-otnosheniya-cheloveka-k-deystvitelnosti-filosofsko> (дата звернення: 23.04.2020).
379. Счисляева Е. Глобализация: взаимосвязь функций логистики и маркетинга. *Практический маркетинг*. 2004. №5. С. 9-11. URL: http://www.marketologi.ru/lib/pract_market/87.html (дата звернення: 23.04.2020).

380. Талалаев А. Управление организацией с позиций живых систем. *Ваш партнер-консультант*. 2011. №45 (9411). URL: <https://www.eg-online.ru/article/151715/> (дата звернення: 01.12.2019).

381. Таран В.А. Современное холистическое понимание мира. *Мир науки, культуры, образования*. 2018. №2 (69). С. 218-220. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-holisticheskoe-ponimanie-mira> (дата звернення: 05.10.2019).

382. Тарасов А.Н. Проблема модели динамики культуры в аспекте аналитики социокультурных трансформаций. *Общество: философия, история, культура*. 2016. №6. Р. 91-94. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-modeli-dinamiki-kultury-v-aspekte-analitiki-sotsiokulturnyh-transformatsiy> (дата звернення: 06.10.2019).

383. Теленчук В.С. Теоретичні засади управління інноваційною діяльністю підприємства. *Актуальні проблеми сучасної науки: матеріали шостої Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Київ, 28-30 січня 2010 р.)*. Київ, 2010. URL: <http://intkonf.org/telenchuk-vs-teoretichni-zasadi-upravlinnyainnovatsiynouyudiyalnistyupidpriemstva/> (дата звернення: 23.04.2020).

384. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємництва / Ю.Б. Іванов та ін.; ред. Ю.Б. Іванов, О.М. Тищенко. Харків: ВД ІНЖЕК, 2006. 382 с.

385. Теретьяк О.А., Румянцева М. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена. *Российский журнал менеджмента*. 2003. Т. 1-2. С. 25-50.

386. Терещенко В.М. Живой организм компании. *Элитариум*. URL: http://www.elitarium.ru/zhivojj_organizm_kompanii/ (дата звернення: 23.04.2020).

387. Терещенко Н.В., Яшин Н.С. Модель комплексной оценки результативности. Методы оценки и расчета. *Методы менеджмента качества*. 2006. №4. С. 12-17. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm094.html> (дата звернення: 23.04.2020).

388. Титов П. М. Общая теоретическая экономика. Екатеринбург: Калан, 2011. 256 с.

389. Тихомирова Е.И. Комплексный подход к оценке устойчивости экономического роста и конкурентоспособности регионов Российской Федерации. *Вопросы статистики*. 2005. № 2. С. 9-18.

390. Токмакова І.В. Адаптивна система управління інноваційним розвитком залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. №57. С. 137-143.

391. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд Ш А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации ш для анализа: 12-е изд. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2009. 928 с.

392. Третяк В.П. Кластери підприємств. Москва: Август-Борг, 2006. 132 с.

393. Тху Чанг То. Исследование организационной культуры: методология количественной оценки и анализа. *Экономика, статистика и информатика*. 2014. №2. С. 130-133. URL: <http://statecon.rea.ru/jour/article/viewFile/400/382> (дата звернення: 23.04.2020).

394. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 392 с.

395. Удовиченко Е.Т., Койфман Ю.И., Банин Ю.А. Комплексне автоматизированные системы управления качеством: (Методы и средства проектирования). Москва: Издательство стандартов, 1989. 192 с.

396. Українська Л.О. Соціально-економічний потенціал креативної корпорації: особливості формування. *Економічна теорія та право*. 2017. № 3 (30). С. 11-20.

397. Управление организацией / Под ред. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. Москва: ИНФРА-М, 2000. 669 с.

398. Усов А.В., Гончаренко Е.Н. Робастные методы в исследовании устойчивости экономических систем. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2009. №1(5). С. 14-23.

399. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент. Санкт-Петербург: Питер, 2005. 448 с.

400. Федотова И.В. Исследование взаимоотношений АТП с субъектами маркетинговой среды. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*.

Тематичний випуск: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2008. №55(2). С. 9–11.

401. Федотова І.В. Определение типа лояльности потребителя автотранспортных услуг. *Економіка транспортного комплексу. Збірник наукових праць.* Харків: ХНАДУ. 2007. Вип. 11. С. 77-83.

402. Федотова І.В. Представление взаимодействия между предприятиями на основе волнового подхода и теории полей. *Економіка транспортного комплексу.* 2015. Вип. 25. С. 20–35.

403. Федотова І.В., Букарев Д.В. Рассмотрение корпоративной культуры организации с точки зрения социально-культурного поля. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку: матеріали IV наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Харків, 3 листопада 2015 р.).* Харків, 2015. С. 330–332.

404. Федотова І.В. Визначення рівня гендерної чутливості корпоративної культури підприємства. *Економіка транспортного комплексу.* 2018. Вип. 31. С. 27–44.

405. Федотова І.В. Визначення рівня стратегічної стійкості функціонування АТП. *Економіка транспортного комплексу.* 2012. Вип. 20. С. 90–102.

406. Федотова І.В. Визначення типових стратегій взаємовідносин АТП з партнерами. *Економіка транспортного комплексу.* 2011. Вип. 18. С. 76–90.

407. Федотова І.В. Екзогенні та ендогенні фактори впливу на життєздатність підприємств транспортно-логістичної сфери. *Економіка транспортного комплексу.* 2020. Вип. 35. С. 94–124.

408. Федотова І.В. Концептуальні основи інтегрованої логістики. *Економіка транспортного комплексу.* 2017. Вип. 30. С. 15–32.

409. Федотова І.В. Модель життєздатної системи управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка транспортного комплексу.* 2016. Вип. 28. С. 17–29.

410. Федотова І.В. Обґрунтування корпоративної культури як польового утворення в соціальному просторі підприємства. *Економіка транспортного комплексу.* 2019. Вип. 34. С. 23–39.

411. Федотова І.В. Основні аспекти забезпечення життєздатності підприємств. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*: матеріали XIII міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 6 грудня 2019 р.). Харків: ХНАДУ, 2019. С. 163–165.

412. Федотова І.В. Основні суб'єкти взаємодії в системі маркетингу партнерських відносин АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2010. Вип. 16. С. 82–90.

413. Федотова І.В. Оцінка рівня взаємодії АТП із суб'єктами середовища безпосереднього оточення. *Економіка транспортного комплексу. Збірник наукових праць*. Харків: ХНАДУ. 2009. Вип. 13. С. 90–98.

414. Федотова І.В. Оцінка рівня екологічної безпеки автотранспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2017. Вип. 29. С. 30–40.

415. Федотова І.В. Оцінювання рівня лояльності персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 23. С. 23–36.

416. Федотова І.В. Процес формування взаємовідносин АТП зі споживачами послуг. *Економіка транспортного комплексу*. 2009. Вип. 14. С. 102–111.

417. Федотова І.В. Процес формування лояльності споживачів автотранспортних послуг. *Економіка транспортного комплексу*. 2010. Вип. 15. С. 84–94.

418. Федотова І.В. Рівні організаційної культури підприємства з точки зору гендерного аспекту. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*: зб. матеріалів XII міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 30 листопада 2018 р.). Харків: ХНАДУ, 2018. С. 478–480.

419. Федотова І.В. Система загального управління взаємовідносинами підприємства з основними партнерами. *Економіка транспортного комплексу*. 2015. Вип. 26. С. 37–49.

420. Федотова І.В. Система управління маркетингом взаємовідносин АТП зі споживачами послуг. *Економіка транспортного комплексу*. 2008. Вип. 12. С. 66–75.

421. Федотова І.В. Теоретико-методологічні засади управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту: монографія. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 420 с.

422. Федотова І.В. Управління життєздатністю підприємства: сутність та концептуальні положення. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 2(12). С. 94–101.

423. Федотова І.В. Формирование структуры взаимоотношений предприятия с партнёрами в сети на основе самоорганизации. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 24. С. 21–38

424. Федотова І.В. Формування багаторівневої моделі логістичної системи. *Економіка транспортного комплексу. Збірник наукових праць*. Харків: ХНАДУ. 2019. Вип. 33. С. 5-31.

425. Федотова І.В. Формування мережевої взаємодії підприємств для забезпечення їх життєздатності. *Scientific achievements of modern society: abstracts of the 4th Internat. scient. and pract. conf.* (Liverpool, United Kingdom, 4–6 December 2019). Liverpool, UK: Cognum Publishing House, 2019. P. 865–873.

426. Федотова І.В. Формування міжорганізаційної мережі на основі визначення ключових компетенцій підприємств. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: матеріали XI міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Харків, 10 листопада 2017 р.). Харків: ХНАДУ, 2017. С. 213–215.

427. Федотова І.В. Формування моделі життєздатної системи управління АТП. *Економіка транспортного комплексу. Збірник наукових праць*. Харків: ХНАДУ. 2013. Вип. 22. С. 109-120.

428. Федотова І.В. Формування системи управління маркетингом взаємодії на основі концепції життєздатних систем. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 32. С. 30–48.

429. Федотова І.В. Формування та вибір портфелю інноваційних проектів підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2016. Вип. 27. С. 88–105.

430. Федотова І.В., Бочарова Н.А. Напрямки підтримки життєздатності підприємств автомобільного транспорту в умовах коронавірусної кризи. *Theoretical foundations for the implementation and adaptation of scientific achievements in practice:*

abstracts of XXII *Internat. scient. and pract. conf.* (Helsinki, Finland, 22–23 June 2020). Helsinki, Finland, 2020. P. 280–286.

431. Федотова І.В., Букарев Д.В. Представлення корпоративної культури з точки зору взаємодії культурних полів у соціально-культурному просторі організації. *Науковий вісник Мукачівського державного університету: журнал наукових праць*. 2016. № 20 (15). С. 76–81.

432. Федотова І.В., Гулик А.В. Стратегічна стійкість підприємства та її види. *Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів*: матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 20–21 квітня 2016 р.). Харків, 2016. Ч. 1. С. 186–189.

433. Федотова І.В., Єрьоміна В.В., Масалов Є.І. Основні показники оцінки лояльності персоналу підприємства з позиції внутрішнього маркетингу. *Perspectives of world science and education: abstracts of the 4th Internat. scient. and pract. conf.* (Osaka, Japan, 25–27 December 2019). Osaka, Japan: CPN Publishing Group, 2019. P. 908–918.

434. Федотова І.В., Кібець І.В. Взаємозв'язок маркетингу та логістики в автотранспортному підприємстві. *Економіка транспортного комплексу. Збірник наукових праць*. Вип. 12. С. 57-67.

435. Федотова І.В., Криворучко О.М., Шинкаренко В.Г., Борзенко О.П., Сотниченко Л.Л. Визначення рівня лояльності споживачів підприємства. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика*: тези доп. за матер. п'ятнадцятої наук.-практ. міжнар. конф. (м. Харків, 6–8 червня 2019 р.). Харків: УкрДУЗТ, 2019. Ч. II С. 38–40.

436. Федотова І.В., Ляшенко Д.Л. Сутність та форми міжорганізаційних взаємовідносин підприємства. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку*: матеріали III наук.-практ. конф. (м. Харків, 4 листопада 2014 р.). Харків: ФОП Шейкіна О.В., 2014. С. 385–388.

437. Федотова І.В., Ляшенко Д.Л. Управління взаємовідносинами підприємства з партнерами. *Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту. Серія Економічні науки*. 2015. № 9. С. 135–138.

438. Федотова І.В., Марцинюк М.М. Система управління взаємовідносинами АТП зі споживачами послуг. *Сучасні тенденції та актуальні питання соціально-економічного розвитку підприємств*: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 14–15 березня 2013 р.). Харків, 2013. Ч. 2. С. 214–218.

439. Федотова І.В., Митрофанов Р.А. Управління корпоративною культурою підприємства. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток*: зб. матеріалів X ювілейної міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 18–19 квітня 2018 р.). Харків: ХНУБА, 2018. Ч. 2. С. 216–219.

440. Федотова І.В., Скурту В.В. Визначення напрямків оцінки екологічної безпеки підприємств автомобільного транспорту. *Сталий розвиток в умовах глобальних викликів*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 7–8 квітня 2017 р.). Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2017. С. 277–278.

441. Федотова І.В., Скурту В.В. Визначення рівня екологічної безпеки АТП. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку*: матеріали доп. V наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Харків, 1 листопада 2016 р.). Харків: Монограф, 2016. С. 255–258.

442. Федотова І.В., Ткачова Т.Г. Оцінка рівня взаємодії АТП із суб'єктами середовища безпосереднього оточення. *Економіка транспортного комплексу*. 2009. Вип. 13. С. 90–98.

443. Федотова І.В., Толочкіна Т.А. Етапи управління інноваційною діяльністю АТП. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку*: матеріали III наук.-практ. конф. (м. Харків, 4 листопада 2014 р.). Харків: ФОП Шейкіна О.В., 2014. С. 388–391.

444. Федотова І.В., Толочкіна Т.А. Формування системи управління інноваційною діяльністю. *Донбас-2020: перспективи розвитку очима молодих вчених*: матеріали VII наук.-практ. конф. (м. Донецьк, 20–23 травня 2014 р.). Донецьк: ДонНТУ, 2014. Т. 6. С. 147–152.

445. Федотова І.В., Шинкаренко В.Г. Розробка структурно-рівневої моделі еволюційного розвитку життєздатного підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2019. № 6(46). С. 166–177.

446. Федотова І.В., Шинкаренко В.Г. Система управління життєздатністю автотранспортного підприємства. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2020. № 7. С. 309–315.

447. Федотова І.В., Шинкаренко В.Г. Системно-методологічні основи організації маркетингу взаємодії на підприємствах. *Маркетинг взаємодії: сучасна теорія і практика*: монографія / за заг. редакцією Н.В. Попової, А.В. Катаєва. Харків: ФОП Панов А.М., 2016. Розд. 3. С. 72–123.

448. Федотова І.В. Формирование структуры взаимоотношений предприятия с партнерами в сети на основе самоорганизации. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вып. 24. С. 23-40.

449. Федулова Л.І. Ситуаційний менеджмент: науково-методологічний аспект. Київ: Науковий світ, 2007. 34 с.

450. Ферн Дж., Спаркс Л. Логистика и управление розничными продажами = Logistics and retail management: 2-е изд. Новосибирск: Сибирское университетское изд-во, 2007. 263 с.

451. Философский словарь / Под ред. И.Т. Фролова. Москва: Политиздат, 1978. 680 с.

452. Формування маркетингової домінанти в стратегії розвитку автотранспортного підприємства: монографія / О.М. Ложачевська, Л.Л. Сніжко, В.В. Ігнатюк та ін.. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського: Політехніка, 2018. 172 с.

453. Фрейдина Е.В. Исследование систем управления: учеб. пособие под ред. Ю.В. Гусева. 5-е изд., стер. Москва: Омега-Л, 2013. 367 с.

454. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура. Київ: Фактор, 2003. 403 с.

455. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Санкт-Петербург: Изд-во С.-Петербургского ун-та, 1997. 332 с.

456. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала. Санкт-Петербург: Питер, 2003. 495 с.

457. Хищенко В. Модель жизнеспособной системы фирмы Стаффорда Бира. *Менеджмент в России и за рубежом*. 1999. № 3. С. 135-142.

458. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. №3 (181). С. 131-137.

459. Хомяченкова Н.А. Механизм интегральной оценки устойчивости развития промышленных предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Москва, 2011. 21 с.

460. Царев В.В. Оценка экономической эффективности инвестиций. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 464 с.

461. Цыгалов Ю.М., Ординарцев И.И. Методы выявления стратегических альтернатив развития организации. *Управленческое консультирование*. 2016. №4 (88). С. 176-184. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-vyyavleniya-strategicheskikh-alternativ-razvitiya-organizatsii> (дата звернення: 23.04.2020).

462. Цысарь А.В. Лояльность покупателей: основные определения, методы измерения, способы управления. *Маркетинг и маркетинговые исследования в России*. 2002. №5. С. 55-61.

463. Черникова А.Е. Функции управления и их характеристика. *Инновационная наука*. 2016. №4-2 (16). С. 100-102. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/funktsii-upravleniya-i-ih-harakteristika> (дата звернення: 23.04.2020).

464. Черноштан Т.М. Високі екологічні стандарти Євросоюзу для автотранспорту. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2013. № 52. С. 125-132.

465. Чумарин И.Г. Что такое кадровая безопасность. *Кадры предприятия*. №2. 2003. С. 34-41.

466. Чумарин И.Г. Люди и организации: деструктивное противодействие. *Люди и организации: Материалы Третьей Всерос. конф. (С.-Петербург, 22-24 мая 2000 г.)*. Санкт-Петербург: Иमतон-М, 2000. URL: <http://www.poteri.net/publikatsii/lyudi-i-organizatsii-destruktivnoe-protivodeistvie-22-maya-2000g.html> (дата звернення: 23.04.2020).

467. Шандова Н.В. Оцінка загальної стійкості розвитку промислового підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 9. С.169-173.

468. Шаститко А.Е. Теория фирмы: альтернативные подходы. *Российский экономический журнал*. 1995. № 8. С. 96-110.

469. Шегда А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Знання, 2002. 583 с.
470. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 336 с.
471. Шеллинг Т. Стратегия конфликта: пер. с англ. под ред. Ю. Кузнецова, К. Сониной. Москва: ИРИСЭН, 2007. 366 с.
472. Шеметов В.В., Бараненко С.П. Стратегическая устойчивость предприятия. Москва: Центрполиграф, 2004. 493 с.
473. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. Москва:ИНФРА-М, 2005. 415 с.
474. Шерешева М.Ю., Бек М.А., Бек Н.Н. Методология исследования сетевых форм организации бизнеса. Москва: Издательский дом Высшей школы экономики, 2014. 447 с.
475. Шерешева М. Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. Москва: Изд. дом. Гос. ун-та Высшая школа экономики, 2010. 339 с.
476. Шиндина Т.А. Классификация логистических концепций и технологий. *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент.* 2014. №1 (Том 8). С. 189-191. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-logisticheskikh-kontseptsiy-i-tehnologiy> (дата звернення: 23.04.2020).
477. Шинкаренко В.Г. Управління логістичними процесами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць.* 2018. Вип. 31. С. 5-26. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2018.31.0.5>
478. Шинкаренко В.Г., Клепікова О.В. Система управління інноваційною діяльністю в АТП. *Економіка транспортного комплексу.* 2010. Вип. 16. С. 73-81
479. Шинкаренко В.Г., Криворучко О.М., Федотова І.В. Основні рівні взаємовідносин підприємства з партнерами. *Технології та інфраструктура транспорту: тези доп. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 14–16 травня 2018 р.).* Харків: УкрДУЗТ, 2018. С. 452–453.
480. Шинкаренко В.Г., Федотова І.В. Управление маркетингом взаимоотношений автотранспортного предприятия с потребителями услуг: монография. Харьков: ХНАДУ, 2009. 252 с.

481. Шинкаренко В.Г., Федотова І.В. Маркетинг взаємовідносин АТП з основними партнерами. Харків: ХНАДУ, 2012. 232 с.
482. Шинкаренко В. Г. Объект маркетинговой деятельности предприятия. *Економіка транспортного комплексу*. 2013. Вип. 22. С. 82-97.
483. Широченская И.П. Основные понятия и методы измерения лояльности. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2004. №2(40). С. 36-45.
484. Ширяев В.И., Баев И.А., Ширяев Е.В. Управление предприятием: моделирование, анализ, управление. Москва: Либроком, 2015. 272 с.
485. Шмидт А.В. Моделирование управления развитием промышленного предприятия по критериям экономической устойчивости. *Вестник УрФУ. Серия Экономика и управление*. 2011. №4. С. 85-98
486. Шпак С.А. Категории адаптации и адаптивности в теории управления реструктуризацией предприятий. *ВІСНИК ЖДТУ*. 2018. № 1 (83). С. 96-103. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2018-1\(83\)-96-103](https://doi.org/10.26642/jen-2018-1(83)-96-103)
487. Шпак С.А. Категория развития в экономике предприятий. *Критические заметки. Проблемы економіки*. 2017. № 3. С. 233-241. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Рекон_2017_3_31 (дата звернення: 23.04.2020).
488. Шпілевська Г.М. Механізм формування фінансової життєздатності підприємства на основі принципів організації життєздатних систем Стаффорда Біра. *Бизнес информ*. 2010. № 5 (1). С. 113-117.
489. Штовба С.Д. Введение в теорию нечетких множеств и нечеткую логику. Винница: Издательство ВГТУ, 2001. 198 с.
490. Шульженко Т.Г. Управление логистическими функциями в цепях поставок: теория и методология: автореф. дисс. ... докт. экон. наук: 08.00.05. Санкт-Петербург, 2012. 40 с.
491. Шульц Д., Шульц С. Психология и работа. Санкт-Петербург: Питер, 2003. 576с.
492. Шутенко Т.Н. Анализ среды функционирования логистической системы. *Вісник Одеси*. 2011. №1. С. 195-203.

493. Эмирова А.Е. Интеграция логистических систем: функциональный и ресурсный аспекты: автореф. дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Санкт-Петербург, 2004. 20 с.
494. Эшби У.Р. Введение в кибернетику. Москва: Наука, 1975. 432 с.
495. Юдицкий С.А. Технология выбора целей при проектировании бизнес-систем. *Приборы и системы управления*. 2002. № 12. С. 60-64.
496. Юдицкий С.А. Целевое моделирование организационных систем. *Приборы и системы управления*. 2000. № 6. С. 82-86.
497. Яруллина Г.Р. Управление устойчивым экономическим развитием предприятий промышленного комплекса: теория и методология: дис. докт. эк. наук: 08.00.05. Казань, 2011. 415 с.
498. Achterbergh J., Beeres R., Vriens D. Does the balanced scorecard support organizational viability? *Kybernetes*. 2003. Vol. 32, №9/10. P. 1387-1404. <https://doi.org/10.1108/03684920310493314>
499. Ahmad R., Yusoff M.B. A Viable System Approach to Tackle Complex Enterprise Situation for SISP. *Malaysian Journal of Computer Science*. 2006. Vol. 19(1). P. 87-103. URL: <https://ejournal.um.edu.my/index.php/MJCS/article/view/6271> (дата звернення: 23.04.2020).
500. Ansoff I. Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*. 1957. №35(5) September-October. P. 113-124.
501. Ansoff I. Synergies and Capabilities Profile. Corporate Strategy. London: Penguin Books, 1965. 153 p.
502. Ashby W. An Introduction to Cybernetics. London: Methuen, 1956. 295 p.
503. Awuzie B.O., Mcdermott P. A systems approach to assessing organisational viability in project based organisations. *Built Environment Project and Asset Management*. 2016. Vol. 6 (3). P. 268-283. DOI: 10.1108/BEPAM-08-2014-0037
504. Badzińska E. Models of creation and development of an enterprise a conceptual approach/ *Zeszytynaukowe politechniki poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*. 2016. №70. P. 5-17. DOI: 10.21008/j.0239-9415.2016.070.01.

505. Barile S., Quattrociochi B., Calabrese M., Iandolo F. Sustainability and the viable systems approach: opportunities and issues for the governance of the territory. *Sustainability*. 2018. Vol.10(3):790. 17 p. DOI: 10.3390/su10030790.

506. Barile S., Saviano M., Iandolo F., Calabrese M. The Viable Systems Approach and its Contribution to the Analysis of Sustainable Business Behaviors. *Systems Research and Behavioral Science*. 2014. Vol. 31(6). P. 683-695. doi: 10.1002/sres.2318

507. Beer S. Brain of the Firm, 2nd ed. Chichester, UK: John Wiley y Sons, 1994. 346 p.

508. Beer S. Brain of the Firm. Allen Lane. The Penguin Press, London, Herderand Herder, USA, 1972. 364 p.

509. Beer S. Diagnosing the system for organizations companion volume to Brain of the firm and The heart of enterprise (Repr.). Chichester [u.a.]: Wiley, 2004. 137 p.

510. Beer S. Diagnosing the System for Organizations. Chichester and New York: John Wiley, 1985. 340 p.

511. Beer S. The Heart of Enterprise. John Wiley, London and NewYork, 1979. 582 p.

512. Beer S. Beyond Dispute: The Invention of Team Syntegrity. Chichester: Wiley, 1994. 380 p.

513. Berry L. Discovering the soul of service: The nine drivers of sustainable business success. New York : The Free Press, 1999. 288 p.

514. Bish D., Leung D.G. The long tail of a pandemic: business viability after the crisis. *Torys Quarterly: Recalibrating for recovery*. URL: <https://www.torys.com/insights/publications/2020/05/the-long-tail-of-a-pandemic-business-viability-after-the-crisis> (дата звернення: 23.04.2020).

515. Bowman C. The Essence of Strategic Management. London: Prentice Hall, 1990. 128 p.

516. Brown R.B. Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*. 1996. Vol. 49. P. 230-251.

517. Cacioppe R., Edwards M. Seeking the Holy Grail of organisational development: A synthesis of integral theory, spiral dynamics, corporate transformation and action inquiry. *Leadership & Organization Development Journal*. 2005. Vol. 26, №2. P. 86-105. DOI: 10.1108/01437730510582536.

518. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operations. Oxford: Pearson, 2008. 552 p.

519. Christopher M., Payne A., Ballantyne D. Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2002. 264 p.

520. Cook R.L., Lafferty J. A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Organization Studies*. 1988. Vol. 13. No 3. P. 245-273.

521. Cortez R.M., Johnston W.J. The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 88. P. 125-135.

522. COVID-19: положение автомобильного транспорта. International Road Transport Union (IRU), 2020. URL: <https://www.iru.org/ru/%D0%A0%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D1%8B/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8/covid-19-polozhenie-avtomobilnogo-transporta> (дата звернення: 23.04.2020).

523. Donkers H. Integral Dynamics, A new integration of Wilber's Integral Theory and Spiral Dynamics. *International Journal of Humanities and Social Science*. 2016. Vol. 6, №6. P. 86-106. URL: http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_6_No_6_June_2016/10.pdf (дата звернення: 05.10.2019).

524. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century Business. Oxford: Capstone Publishing, 2000. 162 p.

525. Euske K.J., Malina M.A. The Pyramid of Organizational Development as a Performance Measurement Model. *Advances in Management Accounting*. 2005. Vol. 14. P. 167-175. DOI: 10.1016/S1474-7871(05)14007-6.

526. Fayol H. General and industrial management. Translated by Constance Storrs, foreword by L. Urwick, New York, Pitman Publishing Corporation. 2013. 142 p.

527. Fedotova I., Shynkarenko V., Kryvoruchko O. Development of the Viable System Model of Partner Relationship Management of the Company. *International*

Journal of Engineering and Technology. 2018. № 7(4.3). P. 445-450. DOI: 10.14419/ijet.v7i4.3.19913

528. Fedotova I., Shynkarenko V., Kryvoruchko O. Theoretical aspects of determining the types of customer loyalty. *SHS Web of Conferences*. 2019. Vol. 67, № 04004. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2019/08/shsconf_NTI-UkrSURT2019_04004.pdf.

529. Ford D. The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets. *European Journal of Marketing*. New York 1980. P. 339-354.

530. Freeman R. Edward, S., Velamuri R., Moriarty B. Edward Corporate Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR. Virginia: Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, 2006. 77 p.

531. Glaser S., Zamanou S., Hacker K. Measuring and interpreting organizational culture. *Management Communication Quarterly*. 1987. Vol. 1(2). P. 73-98.

532. Golinelli G. Viable Systems Approach. Governing Business Dynamics. Padua, Italy: Cedam, 2010. 396 p.

533. Gronroos C. A service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*. 1984. Vol. 18. № 4. P. 36-44.

534. Gronroos Ch. Relationship marketing: Interaction, dialogue and value. N.Y.: Helsingfors, 1997. 327 p.

535. Gummesson E. Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30Rs. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1999. 392 p.

536. Gummesson E. Total Relationship Marketing; Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30 Rs. London: Woburn, 2001. 350 p.

537. Handy C. Gods of Management. Oxford Press, 1996. 272 p.

538. Harjanti S.S., Gustomo A. Organizational Health Index and Organizational Agility Maturity Criteria as Measurement Tools of Organizational Transformation Effectiveness. *Journal of Technology Management*. 2017. Vol. 16, № 1. P. 92-107.

539. Harrington E.C. The Desirability Function. *Industry Quality Control*. 1965. Vol. 21. №10. P. 494-498.

540. Hofstede G. Cultures and Organizations. N.Y.: Hill, 2010. 576 p.

541. Hoverstadt P. The Viable System Model. In: Reynolds M., Holwell (Retired) S. (eds) *Systems Approaches to Making Change: A Practical Guide*. London: Springer, 2020. P. 89-138. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4471-7472-1_3#citeas (дата звернення: 23.01.2020).

542. Hoverstadt P., Bowling D. Modelling Organisations using The Viable System Model. 2002. URL: <https://www.fractal-consulting.com/wp-content/uploads/Modelling-Organisations-using-the-Viable-System-Model.pdf> (дата звернення: 23.04.2020).

543. Hoverstadt P., Bowling D. Organisational Viability as a factor in Sustainable Development of Technology. *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*. 2005. Vol. 4 (2). P. 131-146. doi:10.1386/ijtm.4.2.131/1

544. Identifying Factors That Influence Vitality and Viability / Parker C., Ntounis N., Quin S., Millington S. Institute of Place Management, Manchester, 2016. 34 p. URL: <https://people-places.net/wp-content/uploads/HSUK2020-End-of-Project-Report-compressed.pdf> (дата звернення: 23.04.2020).

545. ILO Sectoral Brief: COVID-19 and road transport. Geneva, Switzerland: International Labour Organization, 2020. 7 p. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/briefingnote/wcms_746914.pdf (дата звернення: 05.10.2019).

546. 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. URL: https://webshop.ds.dk/Files/Files/Products/M266665_attachPV.pdf (дата звернення: 23.04.2020).

547. Issahaku H., Sarpong D.B., Al-hassan R. Evaluating the viability of shea butter production: a comparative analysis. *Research Journal of Finance and Accounting*. 2012. Vol. 3, Iss. 8. P. 44-52.

548. Keller S., Price C. Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage. Hoboken, New Jersey: John Wiley y Sons, Inc, 2011. 304 p.

549. LaMastro V. Commitment and perceived organizational support. *National Forum Journals*. 2000. URL: <http://nationalforum.com>. (дата звернення: 23.04.2020).
550. LeGeyt D., DiGregorio H., Algar R., Josephs K. Canada: Restructuring Options To Encourage Business Viability In Light Of COVID-19. URL: <https://www.mondaq.com/canada/insolvencybankruptcy/921064/restructuring-options-to-encourage-business-viability-in-light-of-covid-19> (дата звернення: 23.04.2020).
551. Lovelock C. *Managing Services: Marketing, Operations, and Human Resources*. E: Prentice Hall College Div, 1992. 496 p.
552. Lozhachevska O., Zhelezniak E., Navrotska T., Karbovska L., Bratus A. State and trends of the road goods transportation field development in Ukraine. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2019. Vol. X, Summer, 4(42). P. 1022-1031.
553. Mescon M.H., Albert M., Khedouri F. *Management*. New York: Harper y Row, 1988. 777 p.
554. Meyer J.P., Allen N.J. A Three Component Conceptualization of Orqanizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1991. Vol. 1. P. 61-89.
555. Meyer J.P., Allen N.J., Smith C.A. Commitment to organizations and occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 1993. Vol. 78. P. 538-551.
556. Miles R., Snow C. Causes of failure in network organizations. *C: California Management Review*, 1992. 72 p.
557. Miller G. The magical number seven, plus or minus two. Some limits of our capacity for processing information. NY: *The Psychology of Communication: Seven Essays.*, Basic Book, 1967. 160 p.
558. Mintzberg H. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. New Jersey: Prentice Hall, 1992. 312 p.
559. Mowday R.T., Steers R.M., Porter L.W. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 1979. Vol. 14. P. 224-247.

560. Noland Ch. Beyond Strategic Sourcing: Strategic Supplier Relationship Management. *ISM's 88th Annual International Supply Management Conference*. (Nashville, May 2003). Nashville: Print House, 2003. P. 45-51.
561. O'Toole T., Donaldson B. Managing Buyer-Supplier Relationship Archetypes. *Irish Marketing Review*. 2000. Vol. 13 (1). P. 12-20.
562. O'Reilly C., Chatman J. Culture and Commitment. *California Review*. 1989. Vol. 31 (4). P. 9-25.
563. Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L. L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. 1988. Vol. 64. № 1. P. 5-37.
564. Parvatiyar A., Sheth J.N. Customer relationship management: emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic and Social Research*. 2001, 2002. Vol. 3(2). Preliminary Issue. P. 1-34.
565. Peres Rios J. Models of organizational cybernetics for diagnosis and design. *Kybernetes*. 2010. Vol 39. №9/10. P. 1529-1550. DOI: <http://doi.org/10.1108/03684921011081150>.
566. Pérez Ríos, J.M. Design and Diagnosis for Sustainable Organizations: The Viable System Method. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2012. DOI: 10.1007/978-3-642-22318-1. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=03qXSSvBG-0C&oi=fnd&pg=PR3&dq=Organisation+Design+Using+The+Viable+System+Model+%E2%80%93+Experience+From+Practice&ots=FMUtIjxxnX&sig=0hu0cpupz9IbocdZSAD31RE1LQA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false (дата звернення: 23.04.2020).
567. Perroux F. Economic space: theory and applications. *Quarterly Journal of Economics*. 1950. Vol. 64. P. 89-104.
568. Podgornaya A.I., Grudina S.I., Avdonina S.G. An Enterprise Flexible Development Model. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 24. P. 519-522. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)00621-8.
569. Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T., Boulian P.V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. 1974. Vol. 59. P. 603-609.

570. Puche J., Ponte B., Costas J., Pino R., de la Fuente D. Systemic approach to supply chain management through the viable system model and the theory of constraints. *Production Planning & Control*. 2016. №27 (5). P. 421-430. DOI: 10.1080/09537287.2015.1132349.
571. Scholz C. Corporate Culture. *Long Range Planning*. 1987. Vol. 20. Iss. 40. P. 78-87.
572. Schwarz E. Can real life complex system be interpreted with the usual dualist physicalist Epistemology—or is a holistic approach necessary? *Res-Systemica. Special Issues Proceedings of the Fifth European Systems Science Congress*. 2002. Vol. 2. URL: https://uranos.ch/research/references/Schwarz_2002/Schwarz%20A.pdf (дата звернення: 23.04.2020).
573. Shapiro J. F. *Modeling the Supply Chain* Duxbury. Thomson Leading, 2001. 586 p.
574. Spicka J., Hlavsa T., Soukupova K., Stolbova M. Approaches to estimation the farm-level economic viability and sustainability in agriculture: A literature review. *Agricultural Economics Czech*. 2019. Vol. 65. P. 289-297. DOI: 10.17221/269/2018-AGRICECON.
575. Tong A., Calvo J., Haapala K.R. Integration of Sustainability Indicators and the Viable System Model Towards a Systemic Sustainability Assessment Methodology. *Systems Research and Behavioral Science*. 2018. Vol. 35. Iss. 5. P. 564-587. DOI: 10.1002/sres.2553
576. Truss J., Cullen C., Leonard A. The coherent architecture of team syntegrity: From small to mega forms. *Semanticscholar*. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/THE-COHERENT-ARCHITECTURE-OF-TEAM-SYNTTEGRITY-%C2%AE-%3A-TO-Truss-Cullen/a8996c9ec920f0b924f2ff61681302134c5bc1cf#related-papers> (дата звернення: 01.10.2018).
577. Using the elements from a fuzzy sets theory in the process of diagnosing the loyalty of consumers of motor transport services / Fedotova I., Kryvoruchko O.,

Shynkarenko V., Bocharova N., Sotnychenko L., Dimitrakieva S. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. Control processes*. 2019. Vol. 3/3(99). P. 39–49.

578. Vahidi A., Aliahmadi A. Describing the Necessity of Multi-Methodological Approach for Viable System Model: Case Study of Viable System Model and System Dynamics Multi-Methodology. *Systemic Practice and Action Research, Springer*. 2019. №32(1). P. 13-37. DOI: 10.1007/s11213-018-9452-0

579. Wilson D. An Integrated Model of Buyer-Supplier Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science Pennsylvania*. 1995. P. 335-345.

580. Zeithaml V.A., Bitner M.J. *Services Marketing*. N.Y.: McGraw-Hill, 1996.

581. Zenger T. R., Hesterly W. S. The Disaggregation of Corporations: Selective Intervention, High-Powered Incentives, and Molecular Units. *Organization Science*. 1997. Vol. 8. № 3. P. 209-222.

582. Zineldin M. IT and Total Relationship Management (TRM) a new marketing management perspective. Библиотека книг и статей профессора В. В. Трофимова. URL: http://tvvlibrary.narod.ru/papers/2003/05.htm#_ftn1. (дата звернення: 01.10.2018).

583. Zineldin M. Total Relationship Management (TRM) and total quality management (TQM). *Managerial Auditing Journal*. 2000. Vol. 15. № 1/2. P. 20-28.

584. Zineldin M., Vasicheva V. Strategic Alliances, Total Relationship Management (TRM) and 5 Qs Why most of the Marriages and Strategic Alliances are not sustainable? *Nang Yan Business Journal*. 2013. Vol. 2. № 1. P. 140-150.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ВИБІР КРИТЕРІЇВ ОЦІНКИ РІВНЯ ВЗАЄМВІДНОСИН З ПАРТНЕРАМИ

Таблиця А.1

Вибір критеріїв оцінки взаємовідносин підприємства з партнерами

Фактори оцінки	Автори						
	Д. Уилсон	Т. О' тул й Б. Доналдсон	Д. Форд	Р. Акофф і Ф. Емері	Н. Сгоров	А. Балабаниць	Д. Попов
1. Консолідація активів	-	-	-	-	-	-	+
2. Розвиток коопераційних зв'язків	-	-	-	-	-	-	+
3. Синергізм мережі	-	-	-	-	-	-	+
4. Щільність мережі	-	-	-	-	+	-	+
5. Ступінь централізації мережі	-	-	-	-	+	-	-
6. Сила ділових зв'язків	-	-	-	-	+	-	-
7. Тіснота ділових зв'язків	-	-	-	-	+	-	-
8. Тривалість ділових контактів	-	-	-	-	+	-	-
9. Стійкість зв'язків	-	-	-	-	+	-	-
10. Ступінь формалізації зв'язків	-	-	-	-	+	-	-
11. Комунікативність	-	-	-	-	+	-	-
12. Вигода від реалізації маркетингових відносин	-	-	-	-	-	+	-
13. Маркетингові зусилля	-	-	-	-	-	+	-
14. Співробітництво партнерів	+	+	-	+	-	-	-
15. Конфлікт партнерів	-	-	-	+	-	-	-
16. Незалежність партнерів	-	-	-	+	-	-	-
17. Довгострокові дистанційні відносини	-	-	+	-	-	-	-
18. Довгострокові тісні відносини	-	-	+	-	-	-	-
19. Короткострокові дистанційні відносини	-	-	+	-	-	-	-
20. Короткострокові тісні відносини	-	-	+	-	-	-	-
21. Довіра партнерів	+	+	-	-	-	-	-
22. Дії партнерів в мережі	-	+	-	-	-	-	-
23. Ступінь ризику ведення бізнесу з партнерами	+	-	-	-	-	-	-

Джерело: сформовано автором на основі [3, 125, 529, 561, 579]

ДОДАТОК Б

РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ВЗАЄМВІДНОСИН З ПАРТНЕРАМИ

Таблиця Б.1.

Значення складових комплексного показника рівня взаємовідносин АТП з персоналом

Показник	Ум. познач.	Персонал			
		Водії	Ремонтні робітники	Допоміжні робітники	Менеджери
<i>Ставлення АТП до персоналу</i>					
Рівень професіоналізму, бали	Рп	4,1	4,2	3,0	4,4
Рівень ініціативності та працездатності, бали	Рін	2,3	2,0	2,5	3,3
Відсутність матеріальної шкоди, бали	Рш	3,4	4,1	3,2	4,3
Ефективність праці, %	Рп	8	6	3	11
<i>Ставлення персоналу до АТП</i>					
Задоволеність рівнем оплати праці, бали	Зоп	3,2	3,0	3,1	3,4
Задоволеність престижністю роботи, бали	Зпр	2,1	4,3	4,2	3,1
Задоволеність умовами праці, бали	Зум	1,2	3,4	2,5	3,6
Задоволеність змістом та характером роботи, бали	Ззм	3,5	2,8	2,4	3,8
Середня тривалість роботи на підприємстві, роки	Тр	5,2	4,3	4,2	7,8
Задоволеність стилем управління, бали	Зсу	1,3	2,2	1,6	3,5
Задоволеність колективом та психологічним кліматом в колективі, бали	Зк	2,6	2,2	3,1	3,4
<i>Перспектива відносин з персоналом</i>					
Намір довгострокової співпраці, д.од	Мс	1	0,5	0,5	0,5
Можливість підвищення ефективності праці, %	Мпр	4,5	5,0	5,2	6,1
Можливість збільшення результативності праці, %	Мзп	10	8	11	6

Таблиця Б.2

Значення складових комплексного показника рівня взаємовідносин АТП зі споживачами

Показник	Ум. позн	Споживачі									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Ставлення АТП до споживачів</i>											
Частка споживача в загальному обсязі перевезень, %	Дс	8,45	12,50	17,91	8,78	14,86	16,22	7,09	3,72	6,42	8,45
Асортимент використовуваних послуг, од.	А	3	5	4	2	3	4	2	3	4	3
Сезонність звернень за послугою, д.од.	Сз	0,75	0,58	0,93	0,68	0,86	0,73	0,62	0,77	0,72	0,64
Прибутковість споживача, %	Нс	1,6	2,8	2,8	1,3	1,6	2,6	1,8	1,8	1,6	1,6
Частка споживача в загальних доходах від перевезень, %	Дс	8,46	12,25	17,55	8,80	14,89	16,59	7,11	3,64	6,57	8,46
Платоспроможність споживача, грн/грн	Пс	0,32	0,35	0,24	0,21	0,37	0,38	0,42	0,25	0,23	0,26

Продовження табл. Б. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Ставлення споживачів до АТП</i>											
Задоволеність якістю кінцевої послуги, бали	Зяп	6	7	9	6	6	5	6	7	6	6
Задоволеність рівнем обслуговування, бали	Зтф	6	9	7	6	6	7	6	6	6	6
Задоволеність ціною послуги, бали	Зц	5	7	6	7	6	6	7	7	6	5
Строк відносин з АТП на даний момент, роки	Св	3	2	6	9	2	6	4	6	6	5
Задоволеність контактами з персоналом, бали	Зп	4	7	9	6	7	6	6	6	7	6
Наміри рекомендації АТП, д.од	Н	0,25	0,5	0,2	0,3	0,25	0,5	0,3	0,5	0,4	0,3
<i>Перспектива відносин зі споживачами</i>											
Можливість продовження тривалості взаємовідносин; бали	Мв	1	1	0,6	0,8	0,6	0,8	1	0,8	1	0,5
Можливість розширення асортименту послуг; од.	Мз	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1
Можливість зростання частки в бізнесі споживача, %	Мзн	4	6	2	4	6	8	2	6	2	8
Можливість збільшення прибутковості від роботи зі споживачем, %	Мпр	12	12	4	6	11	4	9	8	1	7

Таблиця Б.3

Значення складових комплексного показника рівня взаємовідносин АТП з постачальниками

Показник	Ум. позн.	Постачальники						
		1	2	3	4	5	6	7
<i>Ставлення АТП до постачальника</i>								
Часка постачальника в загальних обсягах закупівель АТП; %	Дз	8	3	5	6	10	4	3
Часка постачальника в загальних витратах на закупівлі; %	Двит	14	5	6	7	12	5	6
Якість товарів/послуг; в.од.	Ряк	0,5	0,84	0,75	0,93	0,63	0,74	0,52
Асортимент товарів та послуг, що використовує АТП; од.	Ап	5	5	3	3	2	3	5
Задоволеність ціною та умовами оплати; бали	Зц	5	4	4	3	4	5	4
Надійність постачальника, бали	Кн	4	4	3	5	2	4	5
Прибутковість взаємодії, д.од	Пр	0,06	0,04	0,03	0,02	0,05	0,07	0,03
<i>Ставлення постачальника до АТП</i>								
Задоволеність оплатою послуг (наявність заборгованості); бали	Зоп	4	3	3	5	4	2	4
Задоволеність регулярністю та обсягом замовлень АТП товарів або послуг; бали	Зрз	2	4	5	3	4	4	3
Задоволеність комунікаціями з АТП; бали	Зоз	5	5	4	3	5	5	2

Продовження табл. Б.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Строк відносин АТП і постачальника, роки	Св	8	10	5	6	2	3	4
<i>Перспектива відносин з постачальниками</i>								
Можливість довгострокових відносин; д.од.	Мв	0	0	0,5	0,5	1	1	1
Можливість розширення асортименту; д.од.	Ма	0	0	0,2	0,1	0,2	0	0,1
Можливість збільшення рівня замовлень АТП; д.од.	Мз	0	0	0,26	0,25	0,15	0,05	0,1
Можливість отримання знижок до ціни; %	Мзн	15	15	10	10	5	8	8

Таблиця Б.4

Значення складових комплексного показника рівня взаємовідносин АТП з конкурентами-партнерами

Показник	Ум. познач.	Конкуренти				
		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
<i>Ставлення АТП до конкурентів</i>						
Часка в загальному обсягу перевезень при співробітництві з конкурентом, %	Чоб	8,3	6,4	3,7	4,6	13,4
Прибутковість взаємодії, %	Пр	3,1	4,2	3,4	2,7	5,1
Збільшення клієнтської бази від взаємодії з конкурентом, %	Зк	5,1	3,2	0,83	1,7	6,4
Збільшення рівня доходу від взаємодії з конкурентом, %	Зд	3,2	4,1	2,8	1,5	5,0
<i>Ставлення конкурентів до АТП</i>						
Задоволеність фінансовою вигодою від спільних заходів, бали	Зкз	3	5	4	5	2
Задоволеність якістю відносин з АТП, бали	Зяк	4	5	4	3	5
Строк відносин АТП і конкурента, роки	Тв	2	6	7	3	1
Наміри рекомендувати АТП, д.од	Зн	0,5	0,4	0,3	0,3	0,4
Задоволеність рівнем комунікацій, бали	Зк	5	4	3	3	4
<i>Перспектива відносин з конкурентами</i>						
Можливість довгострокових відносин; д.од.	Мв	1	0	0	0,5	1
Можливість збільшення рівня співробітництва; д.од.	Мз	1	0,5	0,5	0,5	1
Можливість збільшення клієнтської бази від взаємодії з конкурентом; %	Мкб	12	5,6	7,4	10,2	15

Джерело: розраховано автором.

Таблиця Б.5

Значення складових комплексного показника рівня взаємовідносин АТП з посередниками

Показник	Ум. познач.	Посередники		
		1	2	3
<i>Ставлення АТП до посередників</i>				
Відсоток продажу АТП через посередника, %	Вп	6	12	9
Рентабельність співпраці, %	Рв	3,78	2,94	1,63
Асортимент послуг, які реалізує посередник, од.	Ап	2	3	1
<i>Ставлення посередників до АТП</i>				
Задоволеність фінансовою вигодою від взаємодії, бали	Зц	4	3	2
Задоволеність якістю відносин, бали	Зяп	4	4	3
Строк відносин АТП і посередника, роки	Св	4	4	2
Наміри рекомендувати АТП, д.од.	Н	0,6	0,7	0,8
Задоволеність рівнем комунікацій, бали	Зк	5	4	3
<i>Перспектива відносин з посередниками</i>				
Можливість довгострокових відносин; д.од.	Мв	0,5	0,5	1
Наміри збільшити обсяг співробітництва, д.од.	Н	0,4	0,5	0,6
Можливість збільшення відсотку продажу через посередника; %	Мзп	8	15	10

Таблиця Б.6

Значення складових комплексного показника рівня взаємовідносин АТП з контактною аудиторією (ЗМІ)

Показник	Ум. познач.	Контактні аудиторії		
		1	2	3
1	2	3	4	5
<i>Ставлення АТП до ЗМІ</i>				
Приріст доходу після проведення рекламної кампанії, %	Пд	4,3	3,1	2,6
Стабільність співпраці, бали	Ср	5	4	5
Асортимент послуг ЗМІ, од.	Ап	4	2	3
<i>Ставлення ЗМІ до АТП</i>				
Задоволеність своєчасністю оплати АТП, бали	Зцп	3	5	2
Задоволеність якістю відносин (умовами співпраці), бали	Зус	5	4	5
Задоволеність рівнем комунікацій, бали	Зк	3	2	5
Строк відносин ЗМІ та АТП, роки	Св	2	7	4
<i>Перспектива відносин зі ЗМІ</i>				
Можливість довгострокових відносин, д.од.	Мв	1	0	0,5
Можливість збільшення рівні співробітництва, бали	Мп	5	1	3
Можливість отримання знижок, %	Мз	0	15	10

Джерело: розраховано автором.

Таблиця Б.7

Значення складових комплексного показника рівня взаємовідносин АТП з контактними аудиторіями (державні органи)

Показник	Ум. познач.	Контактні аудиторії		
		4	5	6
<i>Ставлення АТП до державних органів</i>				
Відсоток штрафів в доходах АТП, %	Дш	1,2	3,1	2,4
Частота перевірок, д.од.	Чп	0,12	0,19	0,14
<i>Ставлення державних органів до АТП</i>				
Задоволеність якістю відносин (дотриманням нормативних актів) АТП, бали	Здн	4	1	2
Задоволеність обсягом відрахувань, бали	Зов	3	2	5
Тривалість відносин, роки	Тр	5	7	6
<i>Перспектива відносин з державними органами</i>				
Можливість зменшення рівня штрафів, д.од.	Мш	0	0,5	1
Можливість збільшення рівня дотримання нормативів, бали	Мн	5	3	3

Таблиця Б.8

Значення складових комплексного показника рівня взаємовідносин АТП з контактними аудиторіями (фінансові установи)

Показник	Ум. познач.	Контактні аудиторії		
		7	8	9
1	2	3	4	5
<i>Ставлення АТП до фінансової установи</i>				
Асортимент послуг для АТП; од.	Дз	4	2	5
Надійність фін. Установи (стабільність співпраці), бали	Нф	5	5	5
Задоволеність умовами та ціною на послуги фін. установи, бали	Зц	5	4	5
<i>Ставлення фінансової установи до АТП</i>				
Задоволеність кредитною історією АТП, бали	Зк	3	5	2
Задоволеність якістю відносин (повнотою використання АТП послугами фін. установи), бали	Зп	5	4	5
Строк відносин АТП і фін. установ, бали	Св	2	5	4
Задоволеність рівнем комунікацій, бали	Зк	4	5	3
<i>Перспектива відносин з фінансовою установою</i>				
Можливість довгострокових відносин, д.од.	Мв	1	0	0,5
Можливість збільшення кількості використовуваних АТП послуг, бали	Мп	1	0	0,5
Можливість отримання знижок на послуги фін. установи, %	Мз	5	15	10

Джерело: розраховано автором.

НОРМОВАНІ ЗНАЧЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ВЗАЄМВІДНОСИН З ПАРТНЕРАМИ

Таблиця Б.9

Нормоване значення показників взаємовідносин АТП з персоналом

Показник	Ум. познач.	Персонал			
		Водії	Ремонтні робітники	Допоміжні робітники	Менеджери
<i>Ставлення АТП до персоналу</i>					
Рівень професіоналізму, бали	Рп	0,79	0,86	0,00	1,00
Рівень ініціативності та працездатності, бали	Рін	0,23	0,00	0,38	1,00
Відсутність матеріальної шкоди, бали	Рш	0,18	0,82	0,00	1,00
Ефективність праці, %	Рп	0,63	0,38	0,00	1,00
<i>Ставлення персоналу до АТП</i>					
Задоволеність рівнем оплати праці, бали	Зоп	0,50	0,00	0,25	1,00
Задоволеність престижністю роботи, бали	Зпр	0,00	1,00	0,95	0,45
Задоволеність умовами праці, бали	Зум	0,00	0,92	0,54	1,00
Задоволеність змістом та характером роботи, бали	Ззм	0,79	0,29	0,00	1,00
Середня тривалість роботи на підприємстві, роки	Тр	0,28	0,03	0,00	1,00
Задоволеність стилем управління, бали	Зсу	0,00	0,41	0,14	1,00
Задоволеність колективом та психологічним кліматом в колективі, бали	Зк	0,33	0,00	0,75	1,00
<i>Перспектива відносин з персоналом</i>					
Намір довгострокової співпраці, д.од	Мс	1,00	0,00	0,00	0,00
Можливість підвищення ефективності праці, %	Мпр	0,00	0,31	0,44	1,00
Можливість збільшення результативності праці, %	Мзп	0,80	0,40	1,00	0,00

Таблиця Б.10

Нормоване значення показників взаємовідносин АТП зі споживачами

Показник	Ум. позн.	Споживачі									
		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Ставлення АТП до споживачів</i>											
Частка споживача в загальному обсязі перевезень, %	Дс	0,33	0,62	1,00	0,36	0,79	0,88	0,24	0,00	0,19	0,33
Асортимент використовуваних послуг, од.	А	0,33	1,00	0,67	0,00	0,33	0,67	0,00	0,33	0,67	0,33
Сезонність звернень за послугою, д.од.	Сз	0,49	0,00	1,00	0,29	0,80	0,43	0,11	0,54	0,40	0,17
Прибутковість споживача, %	Нс	0,20	1,00	1,00	0,00	0,20	0,87	0,33	0,33	0,20	0,20
Частка споживача в загальних доходах від перевезень, %	Др	0,35	0,62	1,00	0,37	0,81	0,93	0,25	0,00	0,21	0,35
Платоспроможність споживача, грн/грн	Пс	0,52	0,67	0,14	0,00	0,76	0,81	1,00	0,19	0,10	0,24

Продовження табл. Б.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Ставлення споживачів до АТП</i>											
Задоволеність якістю кінцевої послуги, бали	Зяп	0,25	0,50	1,00	0,25	0,25	0,00	0,25	0,50	0,25	0,25
Задоволеність рівнем обслуговування, бали	Зтф	0,00	1,00	0,33	0,00	0,00	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00
Задоволеність ціною послуги, бали	Зц	0,00	1,00	0,50	1,00	0,50	0,50	1,00	1,00	0,50	0,00
Строк відносин з АТП на даний момент, роки	Св	0,14	0,00	0,57	1,00	0,00	0,57	0,29	0,57	0,57	0,43
Задоволеність контактами з персоналом, бали	Зп	0,00	0,60	1,00	0,40	0,60	0,40	0,40	0,40	0,60	0,40
Наміри рекомендації АТП, д.од	Н	0,17	1,00	0,00	0,33	0,17	1,00	0,33	1,00	0,67	0,33
<i>Перспектива відносин зі споживачами</i>											
Можливість продовження тривалості взаємовідносин; бали	Мв	1,00	1,00	0,20	0,60	0,20	0,60	1,00	0,60	1,00	0,00
Можливість розширення асортименту послуг; од.	Мз	1,00	1,00	0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Можливість зростання частки в бізнесі споживача, %	Мзн	0,33	0,67	0,00	0,33	0,67	1,00	0,00	0,67	0,00	1,00
Можливість збільшення прибутковості від роботи зі споживачем, %	Мпр	1,00	1,00	0,27	0,45	0,91	0,27	0,73	0,64	0,00	0,55

Таблиця Б.11

Нормоване значення показників взаємовідносин АТП з постачальниками

Показник	Ум. позн.	Постачальники						
		П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Ставлення АТП до постачальника</i>								
Часка постачальника в загальних обсягах закупівель АТП; %	Дз	0,71	0,00	0,29	0,43	1,00	0,14	0,00
Часка постачальника в загальних витратах на закупівлі; %	Двит	1,00	0,00	0,11	0,22	0,78	0,00	0,11
Якість товарів/послуг; в.од.	Ряк	0,00	0,79	0,58	1,00	0,30	0,56	0,05
Асортимент товарів та послуг, що використовує АТП; од.	Ап	1,00	1,00	0,33	0,33	0,00	0,33	1,00
Задоволеність ціною та умовами оплати; бали	Зц	1,00	0,50	0,50	0,00	0,50	1,00	0,50
Надійність постачальника, бали	Кн	0,67	0,67	0,33	1,00	0,00	0,67	1,00
Прибутковість взаємодії, д.од	Пр	0,80	0,40	0,20	0,00	0,60	1,00	0,20
<i>Ставлення постачальника до АТП</i>								
Задоволеність оплатою послуг (наявність заборгованості); бали	Зоп	0,67	0,33	0,33	1,00	0,67	0,00	0,67
Задоволеність регулярністю та обсягом замовлень АТП товарів або послуг; бали	Зрз	0,00	0,67	1,00	0,33	0,67	0,67	0,33
Задоволеність комунікаціями з АТП; бали	Зоз	1,00	1,00	0,67	0,33	1,00	1,00	0,00
Строк відносин АТП і постачальника, роки	Св	0,75	1,00	0,38	0,50	0,00	0,13	0,25

Продовження табл. Б.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Перспектива відносин з постачальниками</i>								
Можливість довгострокових відносин; д.од.	Мв	0,00	0,00	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00
Можливість розширення асортименту; д.од.	Ма	0,00	0,00	1,00	0,50	1,00	0,00	0,50
Можливість збільшення рівня замовлень АТП; д.од.	Мз	0,00	0,00	1,00	0,96	0,58	0,19	0,38
Можливість отримання знижок до ціни; %	Мзн	1,00	1,00	0,50	0,50	0,00	0,30	0,30

Таблиця Б.12

Нормоване значення показників взаємовідносин АТП з конкурентами

Показник	Ум. познач.	Конкуренти				
		К1	К2	К3	К4	К5
<i>Ставлення АТП до конкурентів</i>						
Часка в загальному обсягу перевезень при співробітництві з конкурентом, %	Чоб	0,47	0,28	0,00	0,09	1,00
Прибутковість взаємодії, %	Пр	0,17	0,63	0,29	0,00	1,00
Збільшення клієнтської бази від взаємодії з конкурентом, %	Зк	0,77	0,43	0,00	0,16	1,00
Збільшення рівня доходу від взаємодії з конкурентом, %	Зд	0,49	0,74	0,37	0,00	1,00
<i>Ставлення конкурентів до АТП</i>						
Задоволеність фінансовою вигодою від спільних заходів, бали	Зкз	0,33	1,00	0,67	1,00	0,00
Задоволеність якістю відносин з АТП, бали	Зяк	0,50	1,00	0,50	0,00	1,00
Строк відносин АТП і конкурента, роки	Тв	0,17	0,83	1,00	0,33	0,00
Наміри рекомендувати АТП, д.од	Зн	1,00	0,50	0,00	0,00	0,50
Задоволеність рівнем комунікацій, бали	Зк	1,00	0,50	0,00	0,00	0,50
<i>Перспектива відносин з конкурентами</i>						
Можливість довгострокових відносин; д.од.	Мв	1,00	0,00	0,00	0,50	1,00
Можливість збільшення рівня співробітництва; д.од.	Мз	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Можливість збільшення клієнтської бази від взаємодії з конкурентом ; %	Мкб	0,68	0,00	0,19	0,49	1,00

Джерело: розраховано автором.

Таблиця Б.13

Нормоване значення показників взаємовідносин АТП з посередниками

Показник	Ум. познач.	Посередники		
		ПС1	ПС2	ПС3
<i>Ставлення АТП до посередників</i>				
Відсоток продажу АТП через посередника, %	Вп	1,00	0,50	1,00
Рентабельність співпраці, %	Рв	0,61	0,00	0,61
Асортимент послуг, які реалізує посередник, од.	Ап	1,00	0,00	1,00
<i>Ставлення посередників до АТП</i>				
Задоволеність фінансовою вигодою від взаємодії, бали	Зц	0,50	0,00	0,50
Задоволеність якістю відносин, бали	Зяп	1,00	0,00	1,00
Строк відносин АТП і посередника, роки	Св	1,00	0,00	1,00
Наміри рекомендувати АТП, д.од.	Н	0,50	1,00	0,50
Задоволеність рівнем комунікацій, бали	Зк	0,50	0,00	0,50
<i>Перспектива відносин з посередниками</i>				
Можливість довгострокових відносин; д.од.	Мв	0,00	1,00	0,00
Наміри збільшити обсяг співробітництва, д.од.	Н	0,50	1,00	0,50
Можливість збільшення відсотку продажу через посередника ; %	Мзп	1,00	0,29	1,00

Таблиця Б.14

Нормоване значення показників взаємовідносин АТП з контактними аудиторіями (ЗМІ)

Показник	Ум. познач.	Контактні аудиторії		
		КА1	КА2	КА3
<i>Ставлення АТП до ЗМІ</i>				
Приріст доходу після проведення рекламної кампанії, %	Пд	1,00	0,29	0,00
Стабільність співпраці, бали	Ср	1,00	0,00	1,00
Асортимент послуг ЗМІ, од.	Ап	1,00	0,00	0,50
<i>Ставлення ЗМІ до АТП</i>				
Задоволеність своєчасністю оплати АТП, бали	Зцп	0,33	1,00	0,00
Задоволеність якістю відносин (умовами співпраці), бали	Зус	1,00	0,00	1,00
Задоволеність рівнем комунікацій, бали	Зк	0,33	0,00	1,00
Строк відносин ЗМІ та АТП, роки	Св	0,00	1,00	0,40
<i>Перспектива відносин зі ЗМІ</i>				
Можливість довгострокових відносин, д.од.	Мв	1,00	0,00	0,50
Можливість збільшення рівні співробітництва, бали	Мп	1,00	0,00	0,50
Можливість отримання знижок, %	Мз	0,00	1,00	0,67

Джерело: розраховано автором.

Таблиця Б.15

Нормоване значення показників взаємовідносин АТП з контактними аудиторіями (державні органи)

Показник	Ум. познач.	Контактні аудиторії		
		КА4	КА5	КА6
<i>Ставлення АТП до державних органів</i>				
Відсоток штрафів в доходах АТП, %	Дш	0,00	1,00	0,63
Частота перевірок, д.од.	Чп	0,00	1,00	0,29
<i>Ставлення державних органів до АТП</i>				
Задоволеність якістю відносин (дотриманням нормативних актів) АТП, бали	Здн	1,00	0,00	0,33
Задоволеність обсягом відрахувань, бали	Зов	0,33	0,00	1,00
Тривалість відносин, роки	Тр	0,00	1,00	0,50
<i>Перспектива відносин з державними органами</i>				
Можливість зменшення рівня штрафів, д.од.	Мш	0,00	0,50	1,00
Можливість збільшення рівня дотримання нормативів, бали	Мн	1,00	0,00	0,00

Таблиця Б.16

Нормоване значення показників взаємовідносин АТП з контактними аудиторіями (фінансові установи)

Показник	Ум. познач.	Контактні аудиторії		
		КА7	КА8	КА9
<i>Ставлення АТП до фін. установ</i>				
Асортимент послуг для АТП; од.	Дз	0,67	0,00	1,00
Надійність фін. Установи (стабільність співпраці), бали	Нф	1,00	0,00	1,00
Задоволеність умовами та ціною на послуги фін. установи, бали	Зц	1,00	0,00	1,00
<i>Ставлення фін. установ до АТП</i>				
Задоволеність кредитною історією АТП, бали	Зк	0,33	1,00	0,00
Задоволеність якістю відносин (повнотою використання АТП послугами фін. установи), бали	Зп	1,00	0,00	1,00
Строк відносин АТП і фін. установ, бали	Св	0,00	1,00	0,67
Задоволеність рівнем комунікацій, бали	Зк	0,50	1,00	0,00
<i>Перспектива відносин з фін. установами</i>				
Можливість довгострокових відносин, д.од.	Мв	1,00	0,00	0,50
Можливість збільшення кількості використовуваних АТП послуг, бали	Мп	1,00	0,00	0,50
Можливість отримання знижок на послуги фін. установи, %	Мз	0,00	1,00	0,50

Джерело: розраховано автором.

УЗАГАЛЬНЕНІ ПОКАЗНИКИ РІВНЯ ВЗАЄМВІДНОСИН ПО ГРУПАХ ПАРТНЕРІВ

Таблиця Б.17

Середнє значення оцінок взаємовідносин по кожній групі партнерів

Партнери		Отримані результати функції бажаності	Середнє значення оцінок
Персонал	1) Водії	0,19	0,19
	2) Ремонтні робітники	0,06	
	3) Допоміжні робітники	0,10	
	4) Менеджери	0,40	
Споживачі	5) ПрАТ «Олексіївський хлібозавод»;	0,39	0,30
	6) ПАТ «Харківська бісквітна фабрика»	0,40	
	7) ТОВ Завод «Продтовари»;	0,38	
	8) ТОВ «Союз – Агро»	0,26	
	9) ПАТ «Промстрой»;	0,39	
	10) ТОВ «Промелектро»;	0,34	
	11) ТОВ «Комета»;	0,27	
	12) ТОВ «Едельвейс»;	0,04	
	13) ТОВ «Спецтехстрой»;	0,27	
	14) ПП «Спейс»	0,26	
Постачальники	15) Холдингова компанія «АвтоКрАЗ»	0,28	0,30
	16) Корпорація «АІС» («КрАСЗ»)	0,31	
	17) ПАТ «Концерн Галнафтогаз»	0,36	
	18) ПАТ «БРСМ-Нафта»	0,35	
	19) ВАТ «Askaniya Servis»	0,24	
	20) ВАТ «Azbohim»	0,31	
	21) Компанія «Юник Трейд»	0,27	
Конкуренти	22) ПрАТ «АТП-16354»	0,46	0,30
	23) ПрАТ «АТП-16365»	0,24	
	24) ПрАТ «Green Light»	0,17	
	25) ПрАТ «Харківське АТП-16364»	0,20	
	26) ПАТ «АТП-16329»	0,45	
Посередники	27) ТОВ «ІНТЕРТРАНСГРУП»	0,19	0,27
	28) ПАТ «АУТОСАТ»,	0,43	
	29) ПАТ «Shevell Grupp»	0,20	
Контактні аудиторії	30) ПАТ «Рейтинг»	0,41	0,28
	31) Агентство «МедіаПорт»	0,15	
	32) Газета «Вечірній Харків»	0,26	
	33) Харківська ОДП ГУ ДФС	0,36	
	34) Управління Укртрансінспекції	0,21	
	35) Державна екологічна інспекція у Харківській області	0,27	
	36) ПАТ «Укрсоцбанк»	0,27	
	37) АТ КБ «ПриватБанк»	0,18	
	38) АТ «Ощадбанк»	0,42	

Джерело: розраховано автором.

Таблиця Б.18

Комплексні показники рівня взаємовідносин з партнерами автотранспортних підприємств та їх якісний вимір, 2012-2019 рр. (коефіцієнтний вимір)

№	Підприємство	Роки							
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	ТДВ «АТП -16363»	0,66	0,65	0,63	0,53	0,65	0,67	0,64	0,63
		С	С	П	П	С	С	С	С
2	ПрАТ «АТП-16354»	0,16	0,14	0,14	0,15	0,16	0,16	0,15	0,16
		К	К	К	К	К	К	К	К
3	ПрАТ «АТП-16364»	0,26	0,28	0,26	0,38	0,49	0,42	0,44	0,40
		Н	Н	Н	П	П	П	П	П
4	ПрАТ «АТП- 16355»	0,17	0,17	0,16	0,18	0,16	0,16	0,11	0,06
		К	К	К	К	К	К	К	К
5	ТОВ «АТП-16361»	0,11	0,10	0,14	0,14	0,09	0,09	0,10	0,10
		К	К	К	К	К	К	К	К
6	ВАТ «АТП-16306»	0,06	0,07	0,08	0,09	0,08	0,09	0,09	0,07
		К	К	К	К	К	К	К	К
7	ПрАТ «АТП-16365»	0,14	0,05	0,02	0,03	0,06	0,06	0,06	0,06
		К	К	К	К	К	К	К	К
8	ПрАТ «АТП-16368»	0,62	0,63	0,60	0,63	0,63	0,62	0,64	0,67
		П	П	П	С	П	П	С	С
9	ВАТ «Харківське автотранспортне підприємство»	0,28	0,29	0,29	0,32	0,39	0,40	0,41	0,42
		Н	Н	Н	Н	П	П	П	П
10	ТОВ «Автосервіс-2227»	0,26	0,19	0,18	0,18	0,19	0,19	0,18	0,18
		Н	К	К	К	К	К	К	К

Умовні позначення: К – кризовий рівень; Н – нестійкий рівень; П – припустимий рівень; С – стабільний рівень; А – абсолютний рівень.

Джерело: розраховано автором.

ДОДАТОК В

ШКАЛА ДЛЯ ОЦІНКИ ПІДСИСТЕМ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ АТП

Таблиця В.1

Шкала для оцінки підсистем стратегічної стійкості АТП

Показник	Оцінка показника, бали				
	0	0,25	0,5	0,75	1
1	2	3	4	5	6
Виробнича стійкість					
Коефіцієнт використання виробничої потужності	≤0,2	0,2-0,43	0,43-0,67	0,67-0,9	≥0,9
Коефіцієнт використання рухомого складу	≤0,2	0,2-0,4	0,4-0,6	0,6-0,8	≥0,8
Коефіцієнт екстенсивного навантаження	≤0,3	0,3-0,47	0,47-0,63	0,63-0,8	≥0,8
Коефіцієнт використання пробігу	≤0,2	0,2-0,4	0,4-0,6	0,6-0,8	≥0,8
Маркетингова стійкість					
Темп росту продажів, %	≤60	60-83,3	83,3-106,7	106,7-130	≥130
Коефіцієнт гнучкості виробництва АТП	≤0,4	0,4-0,73	0,73-1,07	1,07-1,4	≥1,4
Частка ринку, %	≤2	2-11,3	11,3-20,7	20,7-30	≥30
Задоволеність споживача	≤0,6	0,6-0,7	0,7-0,8	0,8-0,9	≥0,9
Кадрова стійкість					
Коефіцієнт плинності кадрів	≥0,5	0,5-0,35	0,35-0,2	0,2-0,05	≤0,05
Показник кваліфікаційного рівня робітників	≤0,6	0,6-0,7	0,7-0,8	0,8-0,9	≥0,9
Коефіцієнт стабільності кадрів	≤0,6	0,6-0,7	0,7-0,8	0,8-0,9	≥0,9
Темп росту продуктивності праці робітників, %	≤60	60-83,3	83,3-106,7	106,7-130	≥130
Коефіцієнт обороту з прийому	≥0,5	0,5-0,35	0,35-0,2	0,2-0,05	≤0,05
Фінансова стійкість					
Коефіцієнт фінансової автономії	≤0,3	0,3-0,43	0,43-0,57	0,57-0,7	≥0,7
Коефіцієнт фінансування	≥1,5	1,5-1,17	1,17-0,83	0,83-0,5	≤0,5
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними коштами	≤0,1	0,1-0,33	0,33-0,57	0,57-0,8	≥0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≤0,03	0,03-0,19	0,19-0,34	0,34-0,5	≥0,5
Коефіцієнт критичної ліквідності	≤0,6	0,6-0,9	0,9-1,2	1,2-1,5	≥1,5

Продовження таблиці В.1.

1	2	3	4	5	6
Техніко - технологічна стійкість					
Коефіцієнт технічної готовності АТП	≤0,2	0,2-0,43	0,43-0,67	0,67-0,9	≥0,9
Коефіцієнт вибуття	≥0,8	0,6-0,8	0,4-0,6	0,2-0,4	≤0,2
Фондозброєність	0	5-10	10-15	15-25	≥30
Рівень оновлення засобів виробництва	0	0,1-0,2	0,21-0,3	0,31-0,49	0,5
Рівень оновлення асортименту послуг	0	0,1-0,2	0,21-0,3	0,31-0,49	0,5
Економічна стійкість					
Рентабельність основної діяльності підприємства, %	≤0,1	2-5	5-8	8-13	13-15
Фондовіддача	0-0,5	0,5-0,83	0,84-1,17	1,18-1,4	≥1,5
Собівартість перевезень 1км, грн	1-2	2-3	3-4	4-5	5-6
Доходна ставка на 1км, грн	1,1-2,2	2,3-3,4	3,5-4,6	4,7-5,8	5,9-6,8
Рентабельність основних фондів,%	≤ 0,2	2-5	5-8	5-13	13-15
Екологічна стійкість					
Коефіцієнт співставлення автомобіля нормам димності	0	0,15-0,2	0,21-0,45	0,46-0,99	=1
Коефіцієнт співставлення автомобіля нормам окису вуглецю	0	0,15-0,2	0,21-0,45	0,46-0,99	=1
Рівень економії паливно – мастильних матеріалів	0	0,15-0,2	0,21-0,45	0,46-0,99	=1
Рівень утилізації відходів від роботи автомобіля	0	0,15-0,2	0,21-0,45	0,46-0,99	=1
Інвестиційно - інноваційна стійкість					
Рентабельність інвестицій, %	0	0,01-0,19	0,2-1,49	1,5-1,98	≥2
Питомі капітальні вкладення	0	2-5	5-10	10-14	≥15
Коефіцієнт позикових і власних ресурсів	0	0,15-0,2	0,21-0,45	0,46-0,99	=1
Рівень впровадження нових пропозицій	0	0,15-0,2	0,21-0,45	0,46-0,99	=1

Джерело: розроблено автором.

ПОКАЗНИКИ ДЛЯ ОЦІНКИ СТІЙКОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ АТП

Таблиця В.2

Показники для оцінки стійкості фінансової, маркетингової, економічної та екологічної підсистем

Назва показника	2015		2016		2017		2018		2019	
	Значення	Бал	Значення	Бал	Значення	Бал	Значення	Бал	Значення	Бал
<i>Показники стійкості фінансової підсистеми</i>										
Коефіцієнт фінансової автономії	0,57	0,5	0,57	0,5	0,55	0,5	0,55	0,5	0,59	0,5
Коефіцієнт фінансування	0,75	0,75	0,77	0,75	0,81	0,75	0,82	0,75	0,69	0,75
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними коштами	-0,09	0	0,05	0	0,00	0	0,05	0	0,39	0,25
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,25	0,09	0,25	0,10	0,25	0,12	0,25	0,09	0,25
Коефіцієнт критичної ліквідності	1,66	1	1,67	1	1,88	1	2,06	1	2,32	1
<i>Показники стійкості маркетингової підсистеми</i>										
Темп росту продажів, %	100,51	0,5	101,53	0,5	111,25	0,5	93,09	0,5	96,93	0,5
Питома вага постійних клієнтів	0,21	0,25	0,25	0,25	0,26	0,25	0,28	0,25	0,31	0,25
Частка ринку, %	4,20	0,25	4,24	0,25	4,33	0,25	4,54	0,25	4,77	0,25
Задоволеність споживача	0,60	0,25	0,70	0,25	0,70	0,25	0,80	0,5	0,80	0,5
<i>Показники стійкості економічної підсистеми</i>										
Рентабельність основної діяльності підприємства, %	-0,171	0,25	-0,100	0,25	0,283	0,5	-0,111	0,25	1,505	0,5
Фондовіддача, грн./грн	0,720	0,25	0,810	0,75	0,910	0,5	1,210	0,75	1,450	0,5
Відношення собівартості перевезень АТП до середньої по галузі	1,101	0,25	1,098	0,25	1,012	0,5	1,015	0,5	0,990	0,75
Відношення тарифу на перевезення АТП до середнього по галузі	0,998	0,5	0,982	0,75	0,956	0,75	0,995	0,5	0,993	0,75
Рентабельність основних фондів, %	-0,126	0,25	-0,083	0,25	0,255	0,5	-0,125	0,25	1,972	0,5
<i>Показники стійкості екологічної підсистеми</i>										
Частка кількості автомобілів, що відповідає екологічним стандартам	0,658	0,5	0,670	0,5	0,679	0,5	0,712	0,75	0,717	0,75
Рівень відповідності екологічним нормативно-правовим вимогам	0,740	0,75	0,750	0,75	0,780	0,75	0,810	0,75	0,840	0,75
Рівень економії паливно – мастильних матеріалів	0,802	0,75	0,825	0,75	0,852	0,75	0,865	0,75	0,911	0,75
Рівень утилізації відходів від роботи автомобіля	0,625	0,5	0,665	0,5	0,691	0,5	0,726	0,75	0,815	1

Джерело: розраховано автором.

Таблиця В.3

Показники для оцінки стійкості інвестиційно-інноваційної, виробничої, техніко-технологічної та кадрової підсистем

Назва показника	2015		2016		2017		2018		2019	
	Значення	Бал	Значення	Бал	Значення	Бал	Значення	Бал	Значення	Бал
<i>Показники стійкості інвестиційно-інноваційної підсистеми</i>										
Рентабельність інвестицій, %	0	0	0	0	6,922	0,5	-3,264	0	53,209	1
Коефіцієнт інвестиційної привабливості	-0,154	0	-0,100	0	0,450	0	-0,141	0	1,623	1
Коефіцієнт інвестиційної активності	0,010	0	0,030	0	0,090	0	0,040	0	0,080	0
Рівень впровадження нових пропозицій	0,510	0,5	0,370	0,5	0,620	0,75	0,540	0,5	0,650	0,75
<i>Показники стійкості виробничої підсистеми</i>										
Коефіцієнт використання виробничої потужності	0,21	0,25	0,22	0,25	0,24	0,25	0,21	0,25	0,22	0,25
Коефіцієнт використання рухомого складу	0,24	0,25	0,24	0,25	0,27	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
Регулярність виробничого процесу	0,40	0,25	0,36	0,25	0,45	0,5	0,42	0,5	0,46	0,5
Коефіцієнт використання пробігу	0,45	0,5	0,45	0,5	0,45	0,5	0,43	0,5	0,45	0,5
<i>Показники стійкості техніко-технологічної підсистеми</i>										
Коефіцієнт технічної готовності АТП	0,701	0,75	0,700	0,75	0,702	0,75	0,615	0,5	0,616	0,5
Коефіцієнт придатності ОФ	0,112	0	0,106	0	0,100	0	0,042	0	0,038	0
Коефіцієнт інтенсивності оновлення основн. засобів	0	0	0	0	0,536	0	0,196	0	0,085	0
Рівень оновлення засобів виробництва	0,004	0	0,004	0	0,003	0	0,001	0	0,001	0
Питома вага активної частки ОЗ в загальній вартості ОЗ	0,611	1	0,603	1	0,591	1	0,551	1	0,535	1
<i>Показники стійкості кадрової підсистеми</i>										
Коефіцієнт плинності кадрів	0,07	1	0,11	0,75	0,09	0,75	0,08	0,75	0,07	0,75
Показник кваліфікаційного рівня робітників	0,85	0,75	0,85	0,75	0,87	0,75	0,87	0,75	0,88	0,75
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,15	1	0,15	1	0,14	1	0,15	1	0,15	1
Темп росту продуктивності праці робітників, %	103,13	0,5	116,90	0,75	114,17	0,75	130,80	0,75	119,09	0,75
Коефіцієнт обороту з прийому	0,06	0,75	0,07	0,75	0,05	0,75	0,05	0,75	0,04	0,75

Джерело: розраховано автором.

МАТРИЦЯ ПАРНИХ ПОРІВНЯНЬ ПОКАЗНИКІВ СТІЙКОСТІ АТП

Работа эксперта

Производим попарные сравнения относительно объекта

BC

		1.	2.	3.	4.	Приоритет
1.	КВП	1	1	4	6	0,4159
2.	А	1	1	3	6	0,387
3.	В	1/4	1/3	1	4	0,1427
4.	КЕ	1/6	1/6	1/4	1	0,0542

СЗ: 4,0962 Применить

ИС: 0,032 Закрывать

ОС: 0,0356 Отмена

Исследовать

Улучшение согласованности исходных данных

		1.	2.	3.	4.	Сумма
1.	КВП	0	0,07	1,08	1,66	2,82
2.	А	0,06	0	0,28	1,13	1,49
3.	В	4,34	3,36	0	1,36	9,08
4.	КЕ	6,13	6,14	4,37	0	16,65

Список нарушений условия транзитивности

Информация о нарушении транзитивности -- отсутствует!

Закрывать

Рис. В.1. Матриця парних порівнянь методом аналізу ієрархій та визначення узгодженості даних аналізу за показниками виробничої стійкості

Отримано формулу визначення показника виробничої стійкості:

$$BC = 0,415 \cdot K_{ВП} + 0,387 \cdot \alpha_{в} + 0,143 \cdot \beta + 0,054 \cdot K_{р}$$

Джерело: розраховано автором.

Работа эксперта

Производим попарные сравнения относительно объекта

МС

		1.	2.	3.	4.	Приоритет
1.	ТР	1	7	1/5	1/5	0,1203
2.	ЕВ	1/7	1	1/9	1/8	0,0349
3.	Д	5	9	1	1	0,4285
4.	З	5	8	1	1	0,4161

СЗ: 4,259 Применить

ИС: 0,0863 Закрывать

ОС: 0,0959 Отмена

Исследовать

Улучшение согласованности исходных данных

		1.	2.	3.	4.	Сумма
1.	ТР	0	3,55	5,28	5,28	14,12
2.	ЕВ	7,29	0	9,08	8,08	24,45
3.	Д	1,43	3,27	0	0,02	4,74
4.	З	1,54	3,91	0,02	0	5,48

Список нарушений условия транзитивности

Информация о нарушении транзитивности -- отсутствует!

Закрывать

Рис.В.2. Матрица парных порівнянь методом аналізу ієрархій та визначення узгодженості даних аналізу за показниками маркетингової стійкості

Отримано формулу визначення показника маркетингової стійкості:
 $MS = 0,12 \cdot T_p + 0,035 \cdot K_{\text{пост}} + 0,428 \cdot d + 0,416 \cdot I_3$

Джерело: розраховано автором.

Работа эксперта

Производим попарные сравнения относительно объекта

КС

		1.	2.	3.	4.	5.	Приоритет
1.	ПЛ	1	2	5	1/3	6	0,278
2.	КВ	1/2	1	7	1/2	5	0,2356
3.	СТ	1/5	1/7	1	1/2	4	0,0861
4.	ПР	3	2	2	1	6	0,3592
5.	ОБ	1/6	1/5	1/4	1/6	1	0,0409

СЗ: 5,6858 Применить

ИС: 0,1714 Закрыть

ОС: 0,153 Отмена

Исследовать

Улучшение согласованности исходных данных

		1.	2.	3.	4.	5.	Сумма
1.	ПЛ	0	0,82	1,77	3,77	0,78	7,15
2.	КВ	2,84	0	4,26	2,65	0,75	10,52
3.	СТ	5,3	7,36	0	2,23	1,89	16,81
4.	ПР	1,7	0,47	2,16	0	2,76	7,12
5.	ОБ	6,14	5,17	4,47	6,11	0	21,91

Список нарушений условия транзитивности

Информация о нарушении транзитивности -- отсутствует!

Закрыть

Рис. В.3. Матрица парних порівнянь методом аналізу ієрархій та визначення узгодженості даних аналізу за показниками кадрової стійкості

Отримано формулу визначення показника кадрової стійкості:

$$КС = 0,278 \cdot K_{пл} + 0,235 \cdot K_{кв.р} + 0,086 \cdot K_{ст} + 0,359 \cdot T_p + 0,041 \cdot K_{об}$$

Джерело: розраховано автором.

Работа эксперта

Производим попарные сравнения относительно объекта

ФС

		1.	2.	3.	4.	5.	Приоритет
1.	АВТ	1	1/3	1/4	1/4	1/5	0,0514
2.	ФИН	3	1	1/3	1/4	1/3	0,0937
3.	ЗЗ	4	3	1	1/4	1/4	0,1454
4.	АБС	4	4	4	1	1/2	0,308
5.	КРИТ	5	3	4	2	1	0,4013

СЗ: 5,4205 Применить

ИС: 0,1051 Закреть

ОС: 0,0938 Отмена

Исследовать

Улучшение согласованности исходных данных

		1.	2.	3.	4.	5.	Сумма
1.	АВТ	0	3,54	4,35	4,16	5,12	17,19
2.	ФИН	1,17	0	3,64	4,3	3,23	12,36
3.	ЗЗ	1,17	1,44	0	4,47	4,36	11,45
4.	АБС	1,98	0,71	1,88	0	2,76	7,34
5.	КРИТ	2,79	1,28	1,24	0,69	0	6,01

Список нарушений условия транзитивности

Информация о нарушении транзитивности -- отсутствует!

Закреть

Рис. В.4. Матриця парних порівнянь методом аналізу ієрархій та визначення узгодженості даних аналізу за показниками фінансової стійкості

Отримано формулу визначення показника фінансової стійкості:

$$ФС = 0,051 \cdot K_{авт} + 0,093 \cdot K_{фин} + 0,145 \cdot K_{зз} + 0,308 \cdot K_{абс} + 0,401 \cdot K_{крит}$$

Джерело: розраховано автором.

Работа эксперта

Производим попарные сравнения относительно объекта

ТС

		1.	2.	3.	4.	5.	Приоритет
1.	ТГ	1	2	2	2	4	0,3544
2.	ГОД	1/2	1	3	1/3	1/2	0,1343
3.	ФОЗБ	1/2	1/3	1	1/2	1/2	0,0938
4.	ОБН	1/2	3	2	1	3	0,275
5.	АКТ	1/4	2	2	1/3	1	0,1422

СЗ: 5,4959 Применить

ИС: 0,1239 Закрыть

ОС: 0,1107 Отмена

Исследовать

Улучшение согласованности исходных данных

		1.	2.	3.	4.	5.	Сумма
1.	ТГ	0	0,63	1,77	0,71	1,5	4,63
2.	ГОД	2,37	0	1,56	3,48	2,94	10,38
3.	ФОЗБ	2,26	3,69	0	2,34	2,65	10,96
4.	ОБН	2,77	0,95	0,93	0	1,06	5,72
5.	АКТ	4,4	0,94	0,48	3,51	0	9,34

Список нарушений условия транзитивности

Информация о нарушении транзитивности -- отсутствует!

Закрыть

Рис. В.5. Матрица парних порівнянь методом аналізу ієрархій та визначення узгодженості даних аналізу за показниками техніко-технологічної стійкості

Отримано формулу визначення показника техніко-технологічної стійкості:

$$ТС = 0,354 \cdot \alpha_{ТГ} + 0,134 \cdot K_{пр} + 0,094 \cdot K_{ін.он} + 0,275 \cdot P_{он} + 0,142 \cdot B_{о.акт}$$

Джерело: розраховано автором.

Работа эксперта

Производим попарные сравнения относительно объекта

ЕС

		1.	2.	3.	4.	5.	Приоритет
1.	РОФ	1	3	2	3	1/2	0,2737
2.	ФО	1/3	1	1/2	1/2	1/6	0,075
3.	СЕБ	1/2	2	1	1	1	0,1764
4.	ДОХ	1/3	2	1	1	1/2	0,1416
5.	РЕН	2	6	1	2	1	0,3331

СЗ: 5,233 Применить

ИС: 0,0582 Закреть

ОС: 0,052 Отмена

Исследовать

Улучшение согласованности исходных данных

		1.	2.	3.	4.	5.	Сумма
1.	РОФ	0	0,65	0,44	1,06	2,82	4,98
2.	ФО	3,27	0	2,42	2,52	6,22	14,45
3.	СЕБ	2,64	0,35	0	0,24	0,47	3,71
4.	ДОХ	3,51	0,11	0,19	0	2,42	6,25
5.	РЕН	0,78	1,55	0,88	0,35	0	3,58

Список нарушений условия транзитивности

Информация о нарушении транзитивности -- отсутствует!

Закреть

Рис. В.6. Матрица парних порівнянь методом аналізу ієрархій та визначення узгодженості даних аналізу за показниками економічної стійкості

Отримано формулу визначення показника економічної стійкості:

$$ЕС = 0,274 \cdot R_{\text{оф}} + 0,075 \cdot \Phi_{\text{від}} + 0,176 \cdot B_S + 0,141 \cdot B_T + 0,333 \cdot R$$

Джерело: розраховано автором.

Работа эксперта

Производим попарные сравнения относительно объекта

ЕКС

		1.	2.	3.	4.	Приоритет
1.	ВН	1	3	3	4	0,4844
2.	ЕКОН	1/3	1	4	4	0,3005
3.	УТ	1/3	1/4	1	1/4	0,0751
4.	ВИМ	1/4	1/4	4	1	0,1398

СЗ: 4,5116 Применить

ИС: 0,1705 Закрывать

ОС: 0,1894 Отмена

Исследовать

Улучшение согласованности исходных данных

		1.	2.	3.	4.	Сумма
1.	ВН	0	1,38	3,44	0,53	5,37
2.	ЕКОН	3,62	0	0	1,85	5,47
3.	УТ	3,15	4,25	0	4,53	11,94
4.	ВИМ	4,28	4,46	2,13	0	10,89

Список нарушений условия транзитивности

Информация о нарушении транзитивности -- отсутствует!

Закрывать

Рис. В.7. Матрица парных порівнянь методом аналізу ієрархій та визначення узгодженості даних аналізу за показниками екологічної стійкості

Отримано формулу визначення показника екологічної стійкості:

$$E_{\text{КС}} = 0,484 \cdot d_{\text{ек}} + 0,301 \cdot P_{\text{пмм}} + 0,075 \cdot P_{\text{ут}} + 0,139 \cdot P_{\text{вим}}$$

Джерело: розраховано автором.

Работа эксперта

Производим попарные сравнения относительно объекта

ИС

		1.	2.	3.	4.	Приоритет
1.	PI	1	1/2	2	4	0,3215
2.	KB	2	1	2	2	0,3824
3.	IA	1/2	1/2	1	1/2	0,1352
4.	HP	1/4	1/2	2	1	0,1607

СЗ: 4,3085 Применить

ИС: 0,1028 Закреть

ОС: 0,1142 Отмена

Исследовать

Улучшение согласованности исходных данных

		1.	2.	3.	4.	Сумма
1.	PI	0	2,84	0,37	2	5,21
2.	KB	0,81	0	0,82	0,37	2,01
3.	IA	2,42	2,35	0	2,84	7,61
4.	HP	4,5	2,42	0,81	0	7,73

Список нарушений условия транзитивности

Информация о нарушении транзитивности -- отсутствует!

Закреть

Рис. В.8. Матрица парных порівнянь методом аналізу ієрархій та визначення узгодженості даних аналізу за показниками інвестиційно-інноваційної стійкості

Отримано формулу визначення показника інвестиційно-інноваційної стійкості:

$$IC = 0,321 \cdot ROI + 0,382 \cdot K_{in} + 0,135 \cdot K_{ia} + 0,16 \cdot P_{впр}$$

Джерело: розраховано автором.

Работа эксперта

Производим попарные сравнения относительно объекта

СС

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	Приоритет
1.	BC	1	5	1	5	1	7	5	4	0,2546
2.	MC	1/5	1	1/5	2	1/5	6	6	1/4	0,072
3.	KC	1	5	1	4	1/2	2	5	1/2	0,1497
4.	TTC	1/5	1/2	1/4	1	1/3	6	3	1/4	0,0609
5.	EC	1	5	2	3	1	7	6	1	0,2241
6.	EKC	1/7	1/6	1/2	1/6	1/7	1	1/7	1/6	0,0207
7.	IC	1/5	1/6	1/5	1/3	1/6	7	1	1/5	0,0356
8.	FC	1/4	4	2	4	1	6	5	1	0,1821

СЗ: 9,4329 Применить

ИС: 0,2047 Закреть

ОС: 0,1451 Отмена

Исследовать

Улучшение согласованности исходных данных

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	Сумма
1.	BC	0	1,46	0,7	0,81	0,13	5,28	2,13	2,6	13,14
2.	MC	5,28	0	5,48	0,81	5,32	2,52	3,97	4,39	27,8
3.	KC	0,41	2,92	0	1,54	2,66	5,22	0,8	2,82	16,39
4.	TTC	5,23	2,84	4,4	0	3,27	3,06	1,29	4,33	24,45
5.	EC	0,11	1,89	0,5	0,67	0	3,81	0,28	0,23	7,51
6.	EKC	7,08	6,28	2,13	6,34	7,09	0	7,58	6,11	42,63
7.	IC	5,14	6,49	5,23	3,58	6,15	5,27	0	5,19	37,09
8.	FC	4,71	1,47	0,78	1	0,18	2,78	0,1	0	11,06

Список нарушений условия транзитивности

Информация о нарушении транзитивности -- отсутствует!

Закреть

Рис. В.9. Матриця парних порівнянь методом аналізу ієрархій та визначення узгодженості даних аналізу за комплексним показником стратегічної стійкості

Джерело: розраховано автором.

Таблиця В.4

Узагальнені показники стратегічної стійкості функціонування автотранспортних підприємств та їх якісний вимір, 2012-2019 рр. (коефіцієнтний вимір)

№	Підприємство	Роки							
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	ТДВ «АТП -16363»	0,74	0,76	0,63	0,75	0,78	0,76	0,74	0,68
		С	С	П	С	С	С	С	С
2	ПрАТ «АТП-16354»	0,33	0,23	0,19	0,24	0,33	0,36	0,28	0,39
		Н	Н	К	Н	Н	Н	Н	П
3	ПрАТ «АТП-16364»	0,24	0,48	0,23	0,49	0,53	0,67	0,79	0,63
		Н	П	Н	П	П	С	С	П
4	ПрАТ «АТП- 16355»	0,39	0,39	0,35	0,37	0,4	0,46	0,43	0,51
		П	П	Н	Н	П	П	П	П
5	ТОВ «АТП-16361»	0,30	0,43	0,26	0,26	0,31	0,25	0,27	0,17
		Н	П	Н	Н	Н	Н	Н	К
6	ВАТ «АТП-16306»	0,15	0,20	0,28	0,33	0,48	0,56	0,58	0,60
		К	Н	Н	Н	П	П	П	П
7	ПрАТ «АТП-16365»	0,23	0,40	0,18	0,24	0,47	0,48	0,47	0,50
		Н	П	К	Н	П	П	П	П
8	ПрАТ «АТП-16368»	0,70	0,70	0,41	0,67	0,71	0,77	0,79	0,71
		С	С	П	С	С	С	С	С
9	ВАТ «Харківське автотранспортне підприємство»	0,52	0,54	0,29	0,37	0,42	0,54	0,70	0,79
		П	П	Н	П	П	П	С	С
10	ТОВ «Автосервіс-2227»	0,33	0,72	0,58	0,59	0,70	0,69	0,64	0,62
		Н	С	П	П	С	С	С	П

Умовні позначення: К – кризовий рівень; Н – нестійкий рівень; П – припустимий рівень; С – стабільний рівень; А – абсолютний рівень.

Джерело: розраховано автором.

Таблиця Г.1

Базові критерії оцінки екологічної безпеки за виділеними бізнес-процесами в АТП

Назва процесу	Складові оцінки екологічної безпеки			
	1. Інноваційна складова (І)	2. Техніко-технологічна складова (ТТ)	3. Санітарно-гігієнічна складова (СГ)	4. Фінансово-економічна (ФЕ)
1	2	3	4	5
1. Основний бізнес процес	<p>1.1.1. Частка інновацій в основні та оборотні фонди, що підвищують екологічну безпеку основного процесу.</p> <p>1.1.2. Частка інновацій в технологію основного процесу, що поліпшують його екологічну безпеку.</p> <p>1.1.3. Частка інновацій в управління основним процесом, що поліпшують його екологічну безпеку.</p>	<p>1.2.1. Показник відповідності РС АТП екологічним стандартам Євро-4-6.</p> <p>1.2.2. Оцінка наявності сертифікату відповідності мінімальним технічним вимогам і вимогам безпеки.</p> <p>1.2.3. Оцінка відповідності вимогам за масою і габаритами (за наявністю цих вимог в країні призначення).</p> <p>1.2.4. Частка обсягу транспортних послуг, виконаних з використанням автотранспорту, що відповідає екологічним стандартам Євро-4-6.</p> <p>1.2.5. Рівень шуму від експлуатації автотранспорту.</p> <p>1.2.6. Перевищення або економія використання матеріальних ресурсів при експлуатації автотранспорту.</p>	<p>1.3.1. Рівень санітарно-гігієнічних умов праці водіїв.</p> <p>1.3.2. Рівень захворюваності і травматизму серед водіїв.</p>	<p>1.4.1. Виконання плану екологічних платежів за допустимі викиди забруднюючих речовин від експлуатації РС.</p> <p>1.4.2. Частка платежів за наднормативні викиди забруднюючих речовин.</p> <p>1.4.3. Частка коштів (позови і штрафи) стягнених на відшкодування шкоди, заподіяної порушенням природоохоронного законодавства.</p>

Джерело: розроблено автором.

Продовження табл. Г.1

1	2	3	4	5
2. Допоміжний бізнес процес	<p>2.1.1. Частка інновацій в основні та оборотні фонди, що підвищують екологічну безпеку допоміжного процесу.</p> <p>2.1.2. Частка інновацій в технологію допоміжного процесу, що поліпшують його екологічну безпеку.</p> <p>2.1.3. Частка інновацій в управління допоміжним процесом, що поліпшують його екологічну безпеку.</p>	<p>2.2.1. Коефіцієнт застосування раціональної організації технологічних процесів ТО і ТР з використанням сучасного технологічного обладнання.</p> <p>2.2.2. Оцінка рівня викидів (скидів, відходів) від ТО і ремонту рухомого складу.</p> <p>2.2.3. Оснащеність джерел забруднення очисними пристроями.</p> <p>2.2.4. Прогресивність застосовуваного очисного устаткування.</p> <p>2.2.5. Своєчасність очищення каналізаційних мереж і очисних споруд від опадів і уловлених нафтопродуктів, заміни фільтруючих матеріалів.</p> <p>2.2.6. Перевищення або економія використання матеріальних ресурсів при ТО і ремонті автотранспорту.</p>	<p>2.3.1. Рівень санітарно-гігієнічних умов праці ремонтних і допоміжних працівників.</p> <p>2.3.2. Рівень захворюваності і травматизму серед ремонтних і допоміжних працівників.</p>	<p>2.4.1. Виконання плану екологічних платежів за допустимі викиди, скиди забруднюючих речовин, відходи в процесі ТО і ремонту РС.</p> <p>2.4.2. Частка платежів за наднормативні викиди, скиди забруднюючих речовин, відходи від ремонтного та обслуговуючого виробництва.</p> <p>2.4.3. Частка коштів стягнених на відшкодування шкоди, заподіяної порушенням природоохоронного законодавства в процесі ТО і ПР РС.</p>
3. Супутній бізнес- процес	<p>3.1.1. Частка інновацій в основні та оборотні фонди, що підвищують екологічну безпеку супутнього процесу.</p> <p>3.1.2. Частка інновацій в технологію супутнього процесу, що поліпшують його екологічну безпеку.</p> <p>3.1.3. Частка інновацій в управління супутнім процесом, що поліпшують його екологічну безпеку.</p>	<p>3.2.1. Коефіцієнт застосування раціональної (екологічної) організації технологічних процесів вантажно-розвантажувальних, зважувальних, пакувальних, експедиційних та інших супутніх операцій.</p> <p>3.2.2. Оцінка рівня викидів (скидів, відходів) від вантажно-розвантажувальних, зважувальних, пакувальних, експедиційних та інших супутніх операцій.</p> <p>3.2.3. Перевищення або економія використання матеріальних ресурсів при виконанні супутніх операцій.</p>	<p>3.3.1. Рівень санітарно-гігієнічних умов праці працівників, зайнятих супутніми операціями.</p> <p>3.3.2. Рівень захворюваності і травматизму серед цієї категорії працівників.</p>	<p>3.4.1. Виконання плану екологічних платежів за допустимі викиди, скиди забруднюючих речовин, відходи в процесі виконання супутніх операцій.</p> <p>3.4.2. Частка платежів за наднормативні викиди, скиди забруднюючих речовин, відходи від супутніх операцій.</p> <p>3.4.3. Частка коштів стягнених на відшкодування шкоди, заподіяної порушенням природоохоронного законодавства</p>

Джерело: розроблено автором.

1	2	3	4	5
4. Безпечувальний бізнес- процес (процес МТЗ)	<p>4.1.1. Частка інновацій в основні та оборотні фонди, що підвищують екологічну безпеку процесів МТЗ.</p> <p>4.1.2. Частка інновацій технологію процесів МТЗ, що поліпшують їх екологічну безпеку.</p> <p>4.1.3. Частка інновацій управління процесами МТЗ, що поліпшують їх екологічну безпеку.</p>	<p>4.2.1. Коефіцієнт раціональної організації процесів в забезпечення.</p> <p>4.2.2. Оцінка рівня (скидів, відходів) при виконанні процесів МТЗ.</p> <p>4.2.3. Перевищення або економія використання матеріальних ресурсів при виконанні процесів МТЗ.</p>	<p>4.3.1. Рівень санітарно-гігієнічних умов праці працівників служби матеріально-технічного забезпечення.</p> <p>4.3.2. Рівень захворюваності і травматизму серед відповідної категорії працівників.</p>	<p>4.4.1. Виконання плану екологічних платежів за допустимі викиди забруднюючих речовин матеріально-технічного забезпечення.</p> <p>4.4.2. Частка платежів за наднормативні викиди, скиди забруднюючих речовин, відходи.</p> <p>4.4.3. Частка коштів стягнених на відшкодування шкоди, заподіяної порушенням природоохоронного законодавства в процесі матеріального забезпечення АТП.</p>
5. Бізнес-процес управління та розвитку	<p>5.1.1. Частка інновацій в основні та оборотні фонди, що підвищують екологічну безпеку процесів управління та розвитку.</p> <p>5.1.2. Частка інновацій технологію процесів управління та розвитку, що поліпшують їх екологічну безпеку.</p> <p>5.1.3. Частка інновацій управління процесами управління та розвитку, що поліпшують їх екологічну безпеку.</p>	<p>5.2.1. Показник раціональної організації процесів управління в АТП.</p> <p>5.2.2. Рівень відповідності екологічним нормативно-правовим вимогам.</p> <p>5.2.3. Частка підрозділів, які виконали екологічні цільові і планові показники.</p> <p>5.1.4. Виконання плану впровадження заходів щодо запобігання забруднень та підвищення екологічної безпеки підприємства.</p> <p>5.2.5. Перевищення або економія використання матеріальних ресурсів при виконанні управлінських операцій.</p> <p>5.2.6. Виконання плану програм з екологічного навчання персоналу АТП.</p>	<p>5.3.1. Рівень санітарно-гігієнічних умов праці управлінських працівників.</p> <p>5.3.2. Рівень захворюваності і травматизму серед управлінських працівників.</p>	<p>5.4.1. Частка витрат на природоохоронні заходи в загальному обсязі капітальних витрат підприємства.</p> <p>5.4.2. Частка витрат на розробку і впровадження іноваційних технологій (безвідходних, маловідходних, безстічних і т.п.) у загальному обсязі витрат на науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи АТП.</p> <p>5.4.3. Оцінка витрат АТП, пов'язаних з порушенням екологічного (природоохоронного) законодавства.</p>

Джерело: розроблено автором.

Таблиця Г.2

Євроноорми для легкових автомобілів, гр/км [464]

Клас	СО	ТНС	NMHC	NO _x	HC+NO _x	PM
Дизельні двигуни						
Євро 1	2.72 (3.16)	-	-	-	0.97 (1.13)	0.14 (0.18)
Євро 2	1.0	-	-	-	0.7	0.08
Євро 3	0.64	-	-	0.50	0.56	0.05
Євро 4	0.50	-	-	0.25	0.30	0.025
Євро 5	0.500	-	-	0.180	0.230	0.005
Євро 6	0.500	-	-	0.080	0.170	0.005
Бензинові двигуни						
Євро 1	2.72 (3.16)	-	-	-	0.97 (1.13)	-
Євро 2	2.2	-	-	-	0.5	-
Євро 3	2.3	0.20	-	0.15	-	-
Євро 4	1.0	0.10	-	0.08	-	-
Євро 5	1.000	0.100	0.068	0.060	-	0.005
Євро 6	1.000	0.100	0.068	0.060	-	0.005

Таблиця Г.3

Євроноорми для легкого комерційного транспорту (до 1305 кг), гр/км [464]

Клас	СО	ТНС	NMHC	NO _x	HC+NO _x	PM
1	2	3	4	5	6	7
до 1305 кг						
Дизельні двигуни						
Євро 1	2.72	-	-	-	0.97	0.14
Євро 2	1.0	-	-	-	0.7	0.08
Євро 3	0.64	-	-	0.50	0.56	0.05
Євро 4	0.50	-	-	0.25	0.30	0.025
Євро 5	0.500	-	-	0.180	0.230	0.005
Євро 6	0.500	-	-	0.080	0.170	0.005
Бензинові двигуни						
Євро 1	2.72	-	-	-	0.97	-
Євро 2	2.2	-	-	-	0.5	-
Євро 3	2.3	0.20	-	0.15	-	-
Євро 4	1.0	0.10	-	0.08	-	-
Євро 5	1.000	0.100	0.068	0.060	-	0.005*
Євро 6	1.000	0.100	0.068	0.060	-	0.005*
Для 1305 кг – 1760 кг						
Дизельні двигуни						
Євро 1	5.17	-	-	-	1.4	0.19
1	2	3	4	5	6	7
Євро 2	1.25	-	-	-	1.0	0.12
Євро 3	0.80	-	-	0.65	0.72	0.07
Євро 4	0.63	-	-	0.33	0.39	0.04
Євро 5	0.630	-	-	0.235	0.295	0.005
Євро 6	0.630	-	-	0.105	0.195	0.005
Бензинові двигуни						
Євро 1	5.17	-	-	-	1.4	-
Євро 2	4.0	-	-	-	0.6	-
Євро 3	4.17	0.25	-	0.18	-	-
Євро 4	1.81	0.13	-	0.10	-	-
Євро 5	1.810	0.130	0.090	0.075	-	0.005*
Євро 6	1.810	0.130	0.090	0.075	-	0.005*

Продовження табл. Г.3

1	2	3	4	5	6	7
Для 1760 – 3500 кг						
Дизельні двигуни						
Євро 1	6.9	-	-	-	1.7	0.25
Євро 2	1.5	-	-	-	1.2	0.17
Євро 3	0.95	-	-	0.78	0.86	0.10
Євро 4	0.74	-	-	0.39	0.46	0.06
Євро 5	0.740	-	-	0.280	0.350	0.005
Євро 6	0.740	-	-	0.125	0.215	0.005
Бензинові двигуни						
Євро 1	6.9	-	-	-	1.7	-
Євро 2	5.0	-	-	-	0.7	-
Євро 3	5.22	0.29	-	0.21	-	-
Євро 4	2.27	0.16	-	0.11	-	-
Євро 5	2.270	0.160	0.108	0.082	-	0.005*
Євро 6	2.270	0.160	0.108	0.082	-	0.005*

* застосовується тільки для двигунів з уприскуванням палива

Таблиця Г.4

Євро норми для вантажівок і автобусів з дизельними двигунами, гр/кВт.год

[464]

Клас	CO	HC	NO _x	PM	Smoke
Євро 1	4.5	1.1	8.0	0.612	
	4.5	1.1	8.0	0.36	
Євро 2	4.0	1.1	7.0	0.25	
	4.0	1.1	7.0	0.15	
Євро 3	1.0	0.25	2.0	0.02	0.15
	2.1	0.66	5.0	0.10	0.8
Євро 4	1.5	0.46	3.5	0.02	0.5
Євро 5	1.5	0.46	2.0	0.02	0.5
Євро 6	1.5	0.13	0.5	0.01	

Таблиця Г.5

Євро стандарти для великовантажного транспорту (2000 й вище) [464]

Стандарт	CO (гр./кВт)	NO _x (гр./кВт)	HC (гр./кВт)	PM (гр./кВт.ч)
Євро 0	12.3	15.8	2.6	-
Євро 1	4.9	9.0	1.23	0.40
Євро 2	4.0	7.0	1.1	0.15
Євро 3	2.1	5.0	0.66	0.1
Євро 4	1.5	3.5	0.46	0.02
Євро 5	1.5	2.0	0.46	0.02

Таблиця Г.6

Шкала для оцінки відповідності РС екологічним стандартам Євро для малотонажного автомобіля-фургона [464]

Клас	CO	THC	NMHC	NO _x	HC+NO _x	PM	
Дизельні двигуни							
Євро 1	1,25 - 5,17	-	-	-	1,0 - 1,4	0,12 - 0,19	
Євро 2	0,8 - 1,25				0,72 - 1,0	0,07 - 0,12	
Євро 3	0,63 - 0,8			0,33 - 0,65	0,39 - 0,72	0,04 - 0,07	
Євро 4	≤ 0,63			0,235 - 0,33	0,295 - 0,39	0,005 - 0,04	
Євро 5				0,105 - 0,235	0,195 - 0,295	≤ 0,005	
Євро 6				≤ 0,105	≤ 0,195		
Бензинові двигуни							
Євро 1	4,17 - 5,17	-	-	-	0,6 - 1,4	-	
Євро 2	1,81 - 4,17				-	≤ 0,6	-
Євро 3				0,13 - 0,25	0,1 - 0,18	-	-
Євро 4	≤ 1,81			≤ 0,13	0,075 - 0,1	-	-
Євро 5					≤ 0,09	≤ 0,075	≤ 0,005
Євро 6							

Таблиця Г.7

Обмеження за шумом для вантажних автомобілів масою понад 3,5 т., дБА [464]

Для автомобілів випуску	Категорія РС за потужністю двигуна		
	< 75 кВт	75-150 кВт	>150 кВт
до 1991 р.	86	86	86
після 1991 р.	81	83	84
з 1.10.96 р.	77	79	80

Таблиця Г.8

Технічні характеристики автомобіля-фургона Partner Fourgon FT L1 Court 1.6 16v

Назва характеристики	Значення
1	2
Тип кузова	фургон
Тип	бензиновий
Модель	TU5JP4B
Робочий об'єм (см3)	1 560
Потужність (к.с. / кВт / об/мин)	90 / 66 5500
Паливо	
Сорт	Неетилований бензин з октановим числом 95
Ємність паливного баку (Л)	60
Габаритні розміри автомобіля (мм)	
Довжина	4 380
Ширина (з зеркалами/без)	2 112/1810
Висота	1 834
Довжина вантажного відділення	1 800
Ширина вантажного відділення	1 500
Висота вантажного відділення	1 250
Маса автомобіля (кг)	
Споряджена	1 413
Повна	1 960
Вантажопідйомність	550

Таблиця Г.9

Вихідні дані для визначення відповідності РС екологічним стандартам Євро-4-6

Вид шкідливих речовин	Фактичний викид шкідливих речовин, г/км	Відповідність стандарту
CO	1,8	Євро 4
THC	0,125	Євро 4-6
NMHC	0,05	Євро 5-6
NO _x	0,1	Євро 4
HC+NO _x	0,6	Євро 5-6
PM	0,004	Євро 5-6

ОЦІНКА САНІТАРНО-ГІГІЄНИЧНИХ УМОВ ПРАЦІ ВОДІЇВ

Таблиця Г.10

Критерії оцінки санітарно-гігієнічних елементів умов праці

Елементи умов праці	Оцінка елементів умов праці, в балах					
	5	4	3	2	1	0
Температура повітря на робочому місці, °С	20-22	17-19	16-15	14-7	7-5	< 5
Токсичні речовини	нижче ГДР	дорівнюють ГДР	Перевищення ГДР (або ГДК) на, %:			
			0,1-2,5	2,6-4	4,1-6	> 6
Промисловий пил	нижче ГДК	дорівнюють ГДК	0,1-5	6-10	11-30	> 30
Вібрація	нижче ГДР	дорівнюють ГДР	0,1-3	4-6	7-9	> 9
Шум	нижче ГДР	дорівнюють ГДР	0,1-5	6-10	> 10	> 10 плюс вібрація

Примітка: ГДР – гранично допустимий рівень, ГДК – гранично допустима концентрація

Таблиця Г.11

Оцінка санітарно-гігієнічних умов праці водіїв

Елементи умов праці	Оцінки умов праці за водіями															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Температура повітря на робочому місці, °С	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5
Токсичні речовини	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5
Промисловий пил	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	3
Вібрація	3	4	4	4	4	5	3	5	3	3	4	4	3	4	4	5
Шум	5	4	3	5	3	4	4	5	3	3	5	3	5	4	3	4
Сума балів	21	20	19	21	20	22	19	21	17	18	22	19	20	21	21	22

Джерело: розраховано автором.

ОЦІНКА РІВНЯ ВІДХОДІВ ВІД ТО І РЕМОНТУ

Таблиця Г.12

Вихідні дані для оцінки рівня відходів від ТО і ремонту рухомого складу

Назва показника	X_i	$X_{\text{норм}}$	d_i	α	β	$\alpha \cdot \beta$
1	2	3	4	5	6	7
Річний рівень відходів в поверхневій воді, що припадає на один обліковий автомобіль, кг						
сухий залишок	80	76	0,999	1	1,053	1,053
хлориди	16	17	0,998	0,25	0,941	0,235
сульфати	6	4	0,923	1	1,500	1,500
суспензії	1,2	1	0,984	1	1,200	1,200
решта	1,8	2	0,994	0,25	0,900	0,225
Річний обсяг твердих відходів вивозимих з АТП, що припадає на один обліковий автомобіль, кг						
пил	110	102,5	0,998	1	1,073	1,073
відходи споживання	50	47,5	0,999	1	1,053	1,053
деревні відходи	28	35	0,976	0,25	0,800	0,200
макулатура	34	35	1,000	0,25	0,971	0,243
гальмівні накладки	10,5	10	0,999	1	1,050	1,050
склобій	16	15	0,998	1	1,067	1,067
гума (крім шин)	4,8	5	0,999	0,25	0,960	0,240
Річний обсяг відходів, які передаються АТП на подальшу обробку іншим організаціям, що припадає на один обліковий автомобіль, кг						
лом чорних металів	310	342	0,995	0,25	0,906	0,227
осад очисних споруд	240	279	0,989	0,25	0,860	0,215
автопокришки	160	180	0,993	0,25	0,889	0,222
відпрацьовані мастила	78	81	0,999	0,25	0,963	0,241
лом акумуляторних батарей	16	18	0,993	0,25	0,889	0,222

Джерело: розраховано автором.

Таблиця Г.13

Оцінка рівня відходів від ТО і ремонту рухомого складу

Назва показника	$\alpha*\beta$	К	$d_i^{эф}$	Оцінка рівня відходів
1	2	3	4	5
Річний рівень відходів в поверхневі водойми, що припадає на один обліковий автомобіль, кг				
сухий залишок	1,053	4,213	0,999	0,967
хлориди	0,235		1,000	
сульфати	1,500		0,887	
суспензії	1,200		0,980	
решта	0,225		0,999	
Річний обсяг твердих відходів вивозимих з АТП, що припадає на один обліковий автомобіль, кг				
пил	1,073	4,925	0,997	0,997
відходи споживання	1,053		0,999	
деревні відходи	0,200		0,995	
макулатура	0,243		1,000	
гальмівні накладки	1,050		0,999	
склобій	1,067		0,998	
гума (крім шин)	0,240		1,000	
Річний обсяг відходів, які передаються АТП на подальшу обробку іншим організаціям, що припадає на один обліковий автомобіль, кг				
лом чорних металів	0,227	1,127	0,999	0,994
осад очисних споруд	0,215		0,998	
автопокришки	0,222		0,998	
відпрацьовані мастила	0,241		1,000	
лом акумуляторних батарей	0,222		0,998	
В цілому відходів		10,265		0,984

Джерело: розраховано автором.

ОЦІНКА СТАНУ ВЕДЕННЯ ДІЛОВОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ

Таблиця Г.14

Оцінка стану ведення ділової екологічної документації

Види (групи) документів з екологічної безпеки	Критерії оцінки				Сума балів
	наявність документів	відповідність вимогам до складання по змісту і структурі	своєчасність і повнота представлення інформації	забезпечення порядку зберігання документів	
1. Дозволи на природокористування	1	1	0,5	0,5	3
2. Паспорт водного господарства підприємства	1	0,5	0,5	0,5	2,5
3. Екологічний паспорт підприємства	1	1	0,5	1	3,5
4. Паспорт відходів	1	1	0,5	0,5	3
5. Журнали аналізів сировини, викидів, скидів, відходів	1	0,5	0,5	0,5	2,5
6. Накази по підприємству, які відносяться до природоохоронної діяльності	1	1	1	1	4
7. Висновки та розпорядження екологічної інспекції	1	1	1	0,5	3,5
8. Заяви, скарги, листування з приводу екологічних проблем	1	1	1	0,5	3,5
9. Документи, що підтверджують законність видалення відходів	1	1	1	1	4
10. Звіти про попередні аудити	1	1	1	1	4
11. Звіти підприємства державним органам	1	1	1	1	4
12. Документи, що висвітлюють проведену роботу по професійній підготовці, екологічному вихованню	1	1	0,5	0,5	3
Сума балів	12	11	9	8,5	40,5

*Бали надаються наступним чином: 1 бал - повністю відповідає вимогам;

0,5 балів - частково відповідає вимогам; 0 балів - повністю не відповідає вимогам.

ОЦІНКА РІВНЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТП

Таблиця Г.15

Оцінка рівня екологічної безпеки за бізнес-процесами

Назва показника оцінки екологічної безпеки підприємства	Значення показника (d_{ij})
1	2
Основний бізнес-процес	0,65
1. Інноваційна складова	0,36
1.1.1. Частка інновацій в основні та оборотні фонди, що підвищують екологічну безпеку основного процесу	0,39
1.1.2. Частка інновацій в технологію основного процесу, що поліпшують його екологічну безпеку	0,32
1.1.3. Частка інновацій в управління основним процесом, що поліпшують його екологічну безпеку	0,36
2. Техніко-технологічна складова	0,83
1.2.1. Показник відповідності РС АТП екологічним стандартам Євро-4-6.	0,81
1.2.2. Оцінка наявності сертифікату відповідності мінімальним технічним вимогам і вимогам безпеки.	0,84
1.2.3. Оцінка відповідності вимогам за масою і габаритами (за наявністю цих вимог в країні призначення).	0,90
1.2.4. Частка обсягу транспортних послуг, виконаних з використанням автотранспорту, що відповідає екологічним стандартам Євро-4-6.	0,72
1.2.5. Рівень шуму від експлуатації автотранспорту.	0,999
1.2.6. Перевищення або економія використання матеріальних ресурсів при експлуатації автотранспорту.	0,76
3. Санітарно-гігієнічна складова	0,72
1.3.1. Рівень санітарно-гігієнічних умов праці водіїв	0,67
1.3.2. Рівень захворюваності і травматизму серед водіїв	0,77
4. Фінансово-економічна складова	0,81
1.4.1. Виконання плану екологічних платежів за допустимі викиди забруднюючих речовин від експлуатації РС	0,90
1.4.2. Частка платежів за наднормативні викиди забруднюючих речовин	0,79
1.4.3. Частка коштів (позови і штрафи) стягнених на відшкодування шкоди, заподіяної порушенням природоохоронного законодавства	0,76
Допоміжний бізнес-процес	0,74
1. Інноваційна складова	0,66
2.1.1. Частка інновацій в основні та оборотні фонди, що підвищують екологічну безпеку допоміжного процесу	0,75
2.1.2. Частка інновацій в технологію допоміжного процесу, що поліпшують його екологічну безпеку	0,60
2.1.3. Частка інновацій в управління допоміжним процесом, що поліпшують його екологічну безпеку	0,64
2. Техніко-технологічна складова	0,79
2.2.1. Коефіцієнт застосування раціональної організації технологічних процесів ТО і ТР з використанням сучасного технологічного обладнання	0,62
2.2.2. Оцінка рівня викидів (скидів, відходів) від ТО і ремонту рухомого складу	0,98

Продовження табл. Г.15

1	2
2.2.3. Оснащеність джерел забруднення очисними пристроями	0,85
2.2.4. Прогресивність застосовуваного очисного устаткування	0,68
2.2.5. Своєчасність очищення каналізаційних мереж і очисних споруд від опадів і уловлених нафтопродуктів, заміни фільтруючих матеріалів	0,79
2.2.6. Перевищення або економія використання матеріальних ресурсів при ТО і ремонті автотранспорту	0,88
3. Санітарно-гігієнічна складова	0,75
2.3.1. Рівень санітарно-гігієнічних умов праці ремонтних і допоміжних працівників.	0,85
2.3.2. Рвень захворюваності і травматизму серед ремонтних і допоміжних працівників	0,67
4. Фінансово-економічна складова	0,76
2.4.1. Виконання плану екологічних платежів за допустимі викиди, скиди забруднюючих речовин, відходи в процесі ТО і ремонту РС.	0,98
2.4.2. Частка платежів за наднормативні викиди, скиди забруднюючих речовин, відходи від ремонтного та обслуговуючого виробництва.	0,79
2.4.3. Частка коштів стягнених на відшкодування шкоди, заподіяної порушенням природоохоронного законодавства в процесі ТО і ПР РС	0,56
Супутній бізнес-процес	0,64
1. Інноваційна складова	0,79
3.1.1. Частка інновацій в основні та оборотні фонди, що підвищують екологічну безпеку супутнього процесу	0,74
3.1.2. Частка інновацій в технологію супутнього процесу, що поліпшують його екологічну безпеку	0,85
3.1.3. Частка інновацій в управління супутнім процесом, що поліпшують його екологічну безпеку	0,79
2. Техніко-технологічна складова	0,86
3.2.1. Коефіцієнт застосування раціональної (екологічної) організації технологічних процесів вантажно-розвантажувальних, зважувальних, пакувальних, експедиційних та інших супутніх операцій.	0,66
3.2.2. Оцінка рівня викидів (скидів, відходів) від вантажно-розвантажувальних, зважувальних, пакувальних, експедиційних та інших супутніх операцій	0,98
3.2.3. Перевищення або економія використання матеріальних ресурсів при виконанні супутніх операцій	0,99
3. Санітарно-гігієнічна складова	0,32
3.3.1. Рівень санітарно-гігієнічних умов праці працівників, зайнятих супутніми операціями.	0,36
3.3.2. Рівень захворюваності і травматизму серед цієї категорії працівників	0,28
4. Фінансово-економічна складова	0,79
3.4.1. Виконання плану екологічних платежів за допустимі викиди, скиди забруднюючих речовин, відходи в процесі виконання супутніх операцій.	0,95
3.4.2. Частка платежів за наднормативні викиди, скиди забруднюючих речовин, відходи від супутніх операцій.	0,66
3.4.3. Частка коштів стягнених на відшкодування шкоди, заподіяної порушенням природоохоронного законодавства в процесі виконання супутніх операцій	0,78
Забезпечувальний бізнес-процес (процес МТЗ)	0,67
1. Інноваційна складова	0,65
4.1.1. Частка інновацій в основні та оборотні фонди, що підвищують екологічну безпеку процесів МТЗ	0,87

Продовження табл. Г.15

1	2
4.1.2. Частка інновацій в технологію процесів МТЗ, що поліпшують їх екологічну безпеку	0,65
4.1.3. Частка інновацій в управління процесами МТЗ, що поліпшують їх екологічну безпеку	0,49
2. Техніко-технологічна складова	0,72
4.2.1. Коефіцієнт застосування раціональної (екологічної) організації технологічних процесів матеріального забезпечення.	0,65
4.2.2. Оцінка рівня викидів (скидів, відходів) при виконанні процесів МТЗ	0,58
4.2.3. Перевищення або економія використання матеріальних ресурсів при виконанні процесів МТЗ	0,98
3. Санітарно-гігієнічна складова	0,77
4.3.1. Рівень санітарно-гігієнічних умов праці працівників служби матеріально-технічного забезпечення	0,86
4.3.2. Рівень захворюваності і травматизму серед відповідної категорії працівників	0,69
4. Фінансово-економічна складова	0,56
4.4.1. Виконання плану екологічних платежів за допустимі викиди забруднюючих речовин матеріально-технічного забезпечення	0,58
4.4.2. Частка платежів за наднормативні викиди, скиди забруднюючих речовин, відходи	0,46
4.4.3. Частка коштів стягнених на відшкодування шкоди, заподіяної порушенням природоохоронного законодавства в процесі матеріального забезпечення АТП	0,66
Бізнес-процес управління та розвитку	0,57
1. Інноваційна складова	0,28
5.1.1. Частка інновацій в основні та оборотні фонди, що підвищують екологічну безпеку процесів управління та розвитку	0,25
5.1.2. Частка інновацій в технологію процесів управління та розвитку, що поліпшують їх екологічну безпеку	0,16
5.1.3. Частка інновацій в управління процесами управління та розвитку, що поліпшують їх екологічну безпеку	0,54
2. Техніко-технологічна складова	0,74
5.2.1. Показник раціональної (екологічної) організації процесів управління в АТП	0,50
5.2.2. Рівень відповідності екологічним нормативно-правовим вимогам.	0,84
5.2.3. Частка підрозділів, які виконали екологічні цільові і планові показники.	0,80
5.1.4. Виконання плану впровадження заходів щодо запобігання забруднень та підвищення екологічної безпеки підприємства.	0,90
5.2.5. Перевищення або економія використання матеріальних ресурсів при виконанні управлінських операцій.	0,87
5.2.6. Виконання плану програм з екологічного навчання персоналу АТП.	0,64
3. Санітарно-гігієнічна складова	0,81
5.3.1. Рівень санітарно-гігієнічних умов праці управлінських працівників	0,75
5.3.2. Рівень захворюваності і травматизму серед управлінських працівників	0,88
4. Фінансово-економічна	0,65
5.4.1. Частка капітальних витрат на природоохоронні заходи в загальному обсязі капітальних витрат підприємства.	0,48
5.4.2. Частка витрат на розробку і впровадження прогресивних технологій (маловідходних, безвідходних, безстічних і т.п.) у загальному обсязі витрат на науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи АТП.	0,64
5.4.3. Оцінка витрат АТП, пов'язаних з порушенням екологічного (природоохоронного) законодавства.	0,89

ОЦІНКА ЗНАЧИМОСТІ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНКИ РІВНЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Таблиця Г.16

Результати опитування експертів для визначення значимості кожного бізнес-процесу в загальному рівню екологічної безпеки

Назва бізнес-процесу	Оцінка значимості бізнес-процесів експертами																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Основний бізнес-процес	0,24	0,24	0,26	0,25	0,24	0,26	0,24	0,27	0,26	0,25	0,25	0,26	0,23	0,26	0,25	0,25	0,27	0,23	0,26	0,28
2. Допоміжний бізнес процес	0,22	0,19	0,22	0,18	0,21	0,19	0,21	0,2	0,18	0,18	0,18	0,18	0,2	0,18	0,23	0,22	0,19	0,19	0,18	0,18
3. Супутній бізнес-процес	0,17	0,17	0,16	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,16	0,16	0,15	0,17	0,17	0,18	0,17	0,17
4. Забезпечувальні бізнес-процеси (процеси МТЗ)	0,17	0,18	0,18	0,2	0,19	0,19	0,19	0,18	0,18	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,19	0,18	0,18	0,2	0,19	0,18
5. Бізнес-процес управління та розвитку	0,2	0,22	0,18	0,2	0,19	0,19	0,19	0,18	0,21	0,2	0,2	0,19	0,21	0,2	0,18	0,18	0,19	0,2	0,2	0,19

Коефіцієнт конкордації $W=0,89$

Таблиця Г.17

Оцінка значимості (вкладу) кожного бізнес-процесу для оцінки загального рівня екологічної безпеки АТП

Назва бізнес-процесу	Середня значимість	Середньоквадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації, %
1. Основний бізнес процес	0,25	0,01	5,14
2. Допоміжний бізнес процес	0,20	0,02	8,48
3. Супутній бізнес-процес	0,17	0,01	3,57
4. Забезпечувальні бізнес процеси (процеси МТЗ)	0,19	0,01	4,99
5. Бізнес-процес управління та розвитку	0,20	0,01	5,50

Таблиця Г.18

Узагальнюючі показники екологічної безпеки автотранспортних підприємств та їх якісний вимір, 2012-2019 рр. (коефіцієнтний вимір)

№	Підприємство	Роки							
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	ТДВ «АТП -16363»	0,73	0,79	0,77	0,77	0,78	0,75	0,73	0,71
		С	С	С	С	С	С	С	С
2	ПрАТ «АТП-16354»	0,59	0,46	0,41	0,48	0,59	0,63	0,53	0,67
		П	П	П	П	П	П	П	С
3	ПрАТ «АТП-16364»	0,59	0,62	0,58	0,56	0,59	0,68	0,75	0,60
		П	П	П	П	П	С	С	П
4	ПрАТ «АТП-16355»	0,73	0,73	0,67	0,70	0,67	0,61	0,58	0,65
		С	С	С	С	С	П	П	С
5	ТОВ «АТП-16361»	0,46	0,59	0,45	0,45	0,46	0,38	0,41	0,30
		П	П	П	П	П	П	П	Н
6	ВАТ «АТП-16306»	0,24	0,30	0,41	0,47	0,64	0,74	0,77	0,77
		Н	Н	П	П	С	С	С	С
7	ПрАТ «АТП-16365»	0,41	0,52	0,24	0,30	0,60	0,61	0,60	0,64
		П	П	Н	Н	П	П	П	С
8	ПрАТ «АТП-16368»	0,70	0,71	0,65	0,60	0,64	0,76	0,79	0,73
		С	С	С	П	С	С	С	С
9	ВАТ «Харківське автотранспортне підприємство»	0,68	0,62	0,47	0,59	0,64	0,66	0,63	0,76
		С	П	П	П	С	С	С	С
10	ТОВ «Автосервіс-2227»	0,57	0,54	0,50	0,52	0,52	0,51	0,58	0,56
		П	П	П	П	П	П	П	П

Умовні позначення: К – кризовий рівень; Н – нестійкий рівень; П – припустимий рівень; С – стабільний рівень; А – абсолютний рівень.

Джерело: розраховано автором.

Таблиця Д.1

Матриця переваг альтернатив відносно критерію «Терміновість»

Kl	Z _{д1}	Z _{д2}	Z _{д3}	Z _{д4}	Z _{д5}	Z _{д6}	Z _{д7}	Z _{д8}	Z _{д9}	Z _{д10}	Z _{д11}	Z _{д12}	Z _{д13}	Z _{д14}	Z _{д15}	Z _{д16}	Z _{д17}	Z _{д18}	Z _{д19}	Z _{д20}	$\sqrt{1/2}$	Локальний рейтинг
Z _{д1}	1	5	7	6	5	7	3	2	8	7	5	7	9	7	6	8	1	5	1	5	437	0145
Z _{д2}	0,20	1	7	6	1	7	1	3	7	5	7	3	9	7	3	5	0,20	1	0,14	1	212	0071
Z _{д3}	0,14	0,14	1	0,33	0,14	0,20	3	0,13	5	0,33	0,33	0,14	3	0,33	0,13	0,20	0,11	0,14	0,11	0,14	0,30	0010
Z _{д4}	0,17	0,17	3	1	0,14	0,20	1	0,14	6	0,33	0,20	0,17	5	0,33	0,17	0,20	0,13	0,14	0,11	0,14	0,34	0011
Z _{д5}	0,20	1	7	7	1	5	1	3	7	6	5	3	7	6	3	5	0,20	1	0,17	1	206	0068
Z _{д6}	0,14	0,14	5	5	0,20	1	3	0,20	7	3	3	0,17	7	3	0,20	1	0,13	0,14	0,13	0,14	0,70	0023
Z _{д7}	0,33	1,00	0,33	1	1	0,33	1	0,20	5	3	3	5	3	3	5	5	3	5	2	5	173	0057
Z _{д8}	0,50	0,33	8	7	0,33	5	5	1	3	5	0,25	3	7	5	3	3	0,33	0,25	0,20	0,25	142	0047
Z _{д9}	0,13	0,14	0,20	0,17	0,14	0,14	0,20	0,33	1	0,20	0,20	0,14	0,33	0,20	0,14	0,20	0,11	0,13	0,11	0,13	0,18	0006
Z _{д10}	0,14	0,20	3	3	0,17	0,33	0,33	0,20	5	1	0,33	0,14	8	1	0,14	0,33	0,17	0,20	0,14	0,20	0,44	0015
Z _{д11}	0,20	0,14	3	5	0,20	0,33	0,33	4	5	3	1	0,20	7	2	0,20	0,50	0,13	0,14	0,11	0,14	0,61	0020
Z _{д12}	0,14	0,33	7	6	0,33	6	0,20	0,33	7	7	5	1	9	7	1	3	0,20	0,33	0,20	0,33	122	0041
Z _{д13}	0,11	0,11	0,33	0,20	0,14	0,14	0,33	0,14	3	0,13	0,14	0,11	1	0,25	0,20	0,25	0,14	0,20	0,14	0,20	0,22	0007
Z _{д14}	0,14	0,14	3	3	0,17	0,33	0,33	0,20	5	1	0,50	0,14	4	1	0,20	0,33	0,20	0,20	0,14	0,20	0,44	0015
Z _{д15}	0,17	0,33	8	6	0,33	5	0,20	0,33	7	7	5	1,00	5	5	1	3	0,20	0,33	0,20	0,33	1,17	0039
Z _{д16}	0,13	0,20	5	5	0,20	1	0,20	0,33	5	3	2	0,33	4	3	0,33	1	0,14	0,20	0,14	0,20	0,66	0022
Z _{д17}	1	5	9	8	5	8	0,33	3	9	6	8	5	7	5	5	7	1	5	1	5	397	0132
Z _{д18}	0,20	1	7	7	1	7	0,20	4	8	5	7	3	5	5	3	5	0,20	1	0,20	1	196	0065
Z _{д19}	1	7	9	9	6	8	0,50	5	9	7	9	5	7	7	5	7	1	5	1	1	408	0135
Z _{д20}	0,20	1	7	7	1	7	0,20	4	8	5	7	3	5	5	3	5	0,20	1	1	1	212	0070
Сума	624	2439	9987	9270	2350	6902	2137	3154	12000	7499	6896	4055	11233	7312	3971	6002	878	2641	825	2241	3013	

Таблиця Д.2

Матриця переваг альтернатив відносно критерію «Наявність ресурсів АТП для впровадження»

K2	Z ₁₁	Z ₁₂	Z ₁₃	Z ₁₄	Z ₁₅	Z ₁₆	Z ₁₇	Z ₁₈	Z ₁₉	Z ₂₀	Z ₂₁	Z ₂₂	Z ₂₃	Z ₂₄	Z ₂₅	Z ₂₆	Z ₂₇	Z ₂₈	Z ₂₉	Z ₃₀	Локальний пріоритет
Z ₁₁	1	020	033	033	2	014	014	017	3	1	2	1	3	014	7	5	1	020	1	033	0027
Z ₁₂	5	1	033	033	3	014	017	014	5	3	5	5	5	014	1	1	3	033	5	1	0045
Z ₁₃	3	1	033	033	1	014	020	014	5	3	3	5	3	020	1	1	3	033	3	1	0039
Z ₁₄	3	3	033	033	3	033	033	020	5	3	3	3	3	033	3	3	5	1	3	3	0088
Z ₁₅	050	033	033	033	1	3	3	1	9	5	5	3	2	3	7	7	9	3	3	5	0092
Z ₁₆	7	7	3	033	1	1	1	033	7	020	5	2	5	1	5	5	7	3	7	3	0096
Z ₁₇	7	6	5	3	033	1	1	033	7	020	3	1	5	1	5	5	7	3	7	3	0088
Z ₁₈	6	7	7	5	1	3	3	1	9	6	5	5	1	3	7	7	9	3	3	5	0153
Z ₁₉	033	020	020	020	011	014	014	011	1	014	3	2	2	014	033	033	1	033	050	033	0014
Z ₂₀	1	033	033	033	020	5	5	017	7	1	2	1	2	1	5	5	7	3	7	3	0061
Z ₂₁	050	020	033	033	020	020	033	020	033	050	1	020	1	017	1	1	3	033	3	1	0019
Z ₂₂	1	020	020	033	033	05	1	020	050	1	5	1	020	1	5	5	7	3	5	3	0040
Z ₂₃	033	020	033	033	050	020	020	1	050	050	1	5	1	3	5	3	7	5	7	3	0042
Z ₂₄	7	7	5	3	033	1	1	033	7	1	6	1	033	1	5	5	7	3	5	3	0086
Z ₂₅	014	1	1	033	014	020	020	014	3	020	1	020	020	020	1	1	3	033	2	1	0018
Z ₂₆	020	1	1	033	014	020	020	014	3	020	1	020	033	020	1	1	3	033	2	1	0019
Z ₂₇	1	033	033	020	011	014	014	011	1	014	033	014	014	014	033	033	1	020	1	033	0011
Z ₂₈	5	3	3	1	033	033	033	033	3	033	3	033	020	033	3	3	5	1	2	3	0043
Z ₂₉	1	020	033	033	033	014	014	033	2	014	033	020	014	020	050	050	1	050	1	1	0014
Z ₃₀	3	1	1	033	020	033	033	020	3	033	1	033	033	033	1	1	3	033	1	1	0025
Сума	5301	4023	3843	2039	1461	1716	1787	659	8148	2689	5567	3661	3489	1654	6417	6017	9200	3123	6850	4200	

Таблиця Д.3

Матриця порівнянь альтернатив відносно критерію «Необхідність»

K3	Z ₄₁	Z ₄₂	Z ₄₃	Z ₄₄	Z ₄₅	Z ₄₆	Z ₄₇	Z ₄₈	Z ₄₉	Z ₅₀	Z ₅₁	Z ₅₂	Z ₅₃	Z ₅₄	Z ₅₅	Z ₅₆	Z ₅₇	Z ₅₈	Z ₅₉	Z ₆₀	Z ₆₁	Z ₆₂	Z ₆₃	Z ₆₄	Z ₆₅	Z ₆₆	Z ₆₇	Z ₆₈	Z ₆₉	Z ₇₀	Z ₇₁	Z ₇₂	Z ₇₃	Z ₇₄	Z ₇₅	Z ₇₆	Z ₇₇	Z ₇₈	Z ₇₉	Z ₈₀	Z ₈₁	Z ₈₂	Z ₈₃	Z ₈₄	Z ₈₅	Z ₈₆	Z ₈₇	Z ₈₈	Z ₈₉	Z ₉₀	Z ₉₁	Z ₉₂	Z ₉₃	Z ₉₄	Z ₉₅	Z ₉₆	Z ₉₇	Z ₉₈	Z ₉₉	Z ₁₀₀	Z ₁₀₁	Z ₁₀₂	Z ₁₀₃	Z ₁₀₄	Z ₁₀₅	Z ₁₀₆	Z ₁₀₇	Z ₁₀₈	Z ₁₀₉	Z ₁₁₀	Z ₁₁₁	Z ₁₁₂	Z ₁₁₃	Z ₁₁₄	Z ₁₁₅	Z ₁₁₆	Z ₁₁₇	Z ₁₁₈	Z ₁₁₉	Z ₁₂₀	Z ₁₂₁	Z ₁₂₂	Z ₁₂₃	Z ₁₂₄	Z ₁₂₅	Z ₁₂₆	Z ₁₂₇	Z ₁₂₈	Z ₁₂₉	Z ₁₃₀	Z ₁₃₁	Z ₁₃₂	Z ₁₃₃	Z ₁₃₄	Z ₁₃₅	Z ₁₃₆	Z ₁₃₇	Z ₁₃₈	Z ₁₃₉	Z ₁₄₀	Z ₁₄₁	Z ₁₄₂	Z ₁₄₃	Z ₁₄₄	Z ₁₄₅	Z ₁₄₆	Z ₁₄₇	Z ₁₄₈	Z ₁₄₉	Z ₁₅₀	Z ₁₅₁	Z ₁₅₂	Z ₁₅₃	Z ₁₅₄	Z ₁₅₅	Z ₁₅₆	Z ₁₅₇	Z ₁₅₈	Z ₁₅₉	Z ₁₆₀	Z ₁₆₁	Z ₁₆₂	Z ₁₆₃	Z ₁₆₄	Z ₁₆₅	Z ₁₆₆	Z ₁₆₇	Z ₁₆₈	Z ₁₆₉	Z ₁₇₀	Z ₁₇₁	Z ₁₇₂	Z ₁₇₃	Z ₁₇₄	Z ₁₇₅	Z ₁₇₆	Z ₁₇₇	Z ₁₇₈	Z ₁₇₉	Z ₁₈₀	Z ₁₈₁	Z ₁₈₂	Z ₁₈₃	Z ₁₈₄	Z ₁₈₅	Z ₁₈₆	Z ₁₈₇	Z ₁₈₈	Z ₁₈₉	Z ₁₉₀	Z ₁₉₁	Z ₁₉₂	Z ₁₉₃	Z ₁₉₄	Z ₁₉₅	Z ₁₉₆	Z ₁₉₇	Z ₁₉₈	Z ₁₉₉	Z ₂₀₀	Z ₂₀₁	Z ₂₀₂	Z ₂₀₃	Z ₂₀₄	Z ₂₀₅	Z ₂₀₆	Z ₂₀₇	Z ₂₀₈	Z ₂₀₉	Z ₂₁₀	Z ₂₁₁	Z ₂₁₂	Z ₂₁₃	Z ₂₁₄	Z ₂₁₅	Z ₂₁₆	Z ₂₁₇	Z ₂₁₈	Z ₂₁₉	Z ₂₂₀	Z ₂₂₁	Z ₂₂₂	Z ₂₂₃	Z ₂₂₄	Z ₂₂₅	Z ₂₂₆	Z ₂₂₇	Z ₂₂₈	Z ₂₂₉	Z ₂₃₀	Z ₂₃₁	Z ₂₃₂	Z ₂₃₃	Z ₂₃₄	Z ₂₃₅	Z ₂₃₆	Z ₂₃₇	Z ₂₃₈	Z ₂₃₉	Z ₂₄₀	Z ₂₄₁	Z ₂₄₂	Z ₂₄₃	Z ₂₄₄	Z ₂₄₅	Z ₂₄₆	Z ₂₄₇	Z ₂₄₈	Z ₂₄₉	Z ₂₅₀	Z ₂₅₁	Z ₂₅₂	Z ₂₅₃	Z ₂₅₄	Z ₂₅₅	Z ₂₅₆	Z ₂₅₇	Z ₂₅₈	Z ₂₅₉	Z ₂₆₀	Z ₂₆₁	Z ₂₆₂	Z ₂₆₃	Z ₂₆₄	Z ₂₆₅	Z ₂₆₆	Z ₂₆₇	Z ₂₆₈	Z ₂₆₉	Z ₂₇₀	Z ₂₇₁	Z ₂₇₂	Z ₂₇₃	Z ₂₇₄	Z ₂₇₅	Z ₂₇₆	Z ₂₇₇	Z ₂₇₈	Z ₂₇₉	Z ₂₈₀	Z ₂₈₁	Z ₂₈₂	Z ₂₈₃	Z ₂₈₄	Z ₂₈₅	Z ₂₈₆	Z ₂₈₇	Z ₂₈₈	Z ₂₈₉	Z ₂₉₀	Z ₂₉₁	Z ₂₉₂	Z ₂₉₃	Z ₂₉₄	Z ₂₉₅	Z ₂₉₆	Z ₂₉₇	Z ₂₉₈	Z ₂₉₉	Z ₃₀₀	Z ₃₀₁	Z ₃₀₂	Z ₃₀₃	Z ₃₀₄	Z ₃₀₅	Z ₃₀₆	Z ₃₀₇	Z ₃₀₈	Z ₃₀₉	Z ₃₁₀	Z ₃₁₁	Z ₃₁₂	Z ₃₁₃	Z ₃₁₄	Z ₃₁₅	Z ₃₁₆	Z ₃₁₇	Z ₃₁₈	Z ₃₁₉	Z ₃₂₀	Z ₃₂₁	Z ₃₂₂	Z ₃₂₃	Z ₃₂₄	Z ₃₂₅	Z ₃₂₆	Z ₃₂₇	Z ₃₂₈	Z ₃₂₉	Z ₃₃₀	Z ₃₃₁	Z ₃₃₂	Z ₃₃₃	Z ₃₃₄	Z ₃₃₅	Z ₃₃₆	Z ₃₃₇	Z ₃₃₈	Z ₃₃₉	Z ₃₄₀	Z ₃₄₁	Z ₃₄₂	Z ₃₄₃	Z ₃₄₄	Z ₃₄₅	Z ₃₄₆	Z ₃₄₇	Z ₃₄₈	Z ₃₄₉	Z ₃₅₀	Z ₃₅₁	Z ₃₅₂	Z ₃₅₃	Z ₃₅₄	Z ₃₅₅	Z ₃₅₆	Z ₃₅₇	Z ₃₅₈	Z ₃₅₉	Z ₃₆₀	Z ₃₆₁	Z ₃₆₂	Z ₃₆₃	Z ₃₆₄	Z ₃₆₅	Z ₃₆₆	Z ₃₆₇	Z ₃₆₈	Z ₃₆₉	Z ₃₇₀	Z ₃₇₁	Z ₃₇₂	Z ₃₇₃	Z ₃₇₄	Z ₃₇₅	Z ₃₇₆	Z ₃₇₇	Z ₃₇₈	Z ₃₇₉	Z ₃₈₀	Z ₃₈₁	Z ₃₈₂	Z ₃₈₃	Z ₃₈₄	Z ₃₈₅	Z ₃₈₆	Z ₃₈₇	Z ₃₈₈	Z ₃₈₉	Z ₃₉₀	Z ₃₉₁	Z ₃₉₂	Z ₃₉₃	Z ₃₉₄	Z ₃₉₅	Z ₃₉₆	Z ₃₉₇	Z ₃₉₈	Z ₃₉₉	Z ₄₀₀	Z ₄₀₁	Z ₄₀₂	Z ₄₀₃	Z ₄₀₄	Z ₄₀₅	Z ₄₀₆	Z ₄₀₇	Z ₄₀₈	Z ₄₀₉	Z ₄₁₀	Z ₄₁₁	Z ₄₁₂	Z ₄₁₃	Z ₄₁₄	Z ₄₁₅	Z ₄₁₆	Z ₄₁₇	Z ₄₁₈	Z ₄₁₉	Z ₄₂₀	Z ₄₂₁	Z ₄₂₂	Z ₄₂₃	Z ₄₂₄	Z ₄₂₅	Z ₄₂₆	Z ₄₂₇	Z ₄₂₈	Z ₄₂₉	Z ₄₃₀	Z ₄₃₁	Z ₄₃₂	Z ₄₃₃	Z ₄₃₄	Z ₄₃₅	Z ₄₃₆	Z ₄₃₇	Z ₄₃₈	Z ₄₃₉	Z ₄₄₀	Z ₄₄₁	Z ₄₄₂	Z ₄₄₃	Z ₄₄₄	Z ₄₄₅	Z ₄₄₆	Z ₄₄₇	Z ₄₄₈	Z ₄₄₉	Z ₄₅₀	Z ₄₅₁	Z ₄₅₂	Z ₄₅₃	Z ₄₅₄	Z ₄₅₅	Z ₄₅₆	Z ₄₅₇	Z ₄₅₈	Z ₄₅₉	Z ₄₆₀	Z ₄₆₁	Z ₄₆₂	Z ₄₆₃	Z ₄₆₄	Z ₄₆₅	Z ₄₆₆	Z ₄₆₇	Z ₄₆₈	Z ₄₆₉	Z ₄₇₀	Z ₄₇₁	Z ₄₇₂	Z ₄₇₃	Z ₄₇₄	Z ₄₇₅	Z ₄₇₆	Z ₄₇₇	Z ₄₇₈	Z ₄₇₉	Z ₄₈₀	Z ₄₈₁	Z ₄₈₂	Z ₄₈₃	Z ₄₈₄	Z ₄₈₅	Z ₄₈₆	Z ₄₈₇	Z ₄₈₈	Z ₄₈₉	Z ₄₉₀	Z ₄₉₁	Z ₄₉₂	Z ₄₉₃	Z ₄₉₄	Z ₄₉₅	Z ₄₉₆	Z ₄₉₇	Z ₄₉₈	Z ₄₉₉	Z ₅₀₀	Z ₅₀₁	Z ₅₀₂	Z ₅₀₃	Z ₅₀₄	Z ₅₀₅	Z ₅₀₆	Z ₅₀₇	Z ₅₀₈	Z ₅₀₉	Z ₅₁₀	Z ₅₁₁	Z ₅₁₂	Z ₅₁₃	Z ₅₁₄	Z ₅₁₅	Z ₅₁₆	Z ₅₁₇	Z ₅₁₈	Z ₅₁₉	Z ₅₂₀	Z ₅₂₁	Z ₅₂₂	Z ₅₂₃	Z ₅₂₄	Z ₅₂₅	Z ₅₂₆	Z ₅₂₇	Z ₅₂₈	Z ₅₂₉	Z ₅₃₀	Z ₅₃₁	Z ₅₃₂	Z ₅₃₃	Z ₅₃₄	Z ₅₃₅	Z ₅₃₆	Z ₅₃₇	Z ₅₃₈	Z ₅₃₉	Z ₅₄₀	Z ₅₄₁	Z ₅₄₂	Z ₅₄₃	Z ₅₄₄	Z ₅₄₅	Z ₅₄₆	Z ₅₄₇	Z ₅₄₈	Z ₅₄₉	Z ₅₅₀	Z ₅₅₁	Z ₅₅₂	Z ₅₅₃	Z ₅₅₄	Z ₅₅₅	Z ₅₅₆	Z ₅₅₇	Z ₅₅₈	Z ₅₅₉	Z ₅₆₀	Z ₅₆₁	Z ₅₆₂	Z ₅₆₃	Z ₅₆₄	Z ₅₆₅	Z ₅₆₆	Z ₅₆₇	Z ₅₆₈	Z ₅₆₉	Z ₅₇₀	Z ₅₇₁	Z ₅₇₂	Z ₅₇₃	Z ₅₇₄	Z ₅₇₅	Z ₅₇₆	Z ₅₇₇	Z ₅₇₈	Z ₅₇₉	Z ₅₈₀	Z ₅₈₁	Z ₅₈₂	Z ₅₈₃	Z ₅₈₄	Z ₅₈₅	Z ₅₈₆	Z ₅₈₇	Z ₅₈₈	Z ₅₈₉	Z ₅₉₀	Z ₅₉₁	Z ₅₉₂	Z ₅₉₃	Z ₅₉₄	Z ₅₉₅	Z ₅₉₆	Z ₅₉₇	Z ₅₉₈	Z ₅₉₉	Z ₆₀₀	Z ₆₀₁	Z ₆₀₂	Z ₆₀₃	Z ₆₀₄	Z ₆₀₅	Z ₆₀₆	Z ₆₀₇	Z ₆₀₈	Z ₆₀₉	Z ₆₁₀	Z ₆₁₁	Z ₆₁₂	Z ₆₁₃	Z ₆₁₄	Z ₆₁₅	Z ₆₁₆	Z ₆₁₇	Z ₆₁₈	Z ₆₁₉	Z ₆₂₀	Z ₆₂₁	Z ₆₂₂	Z ₆₂₃	Z ₆₂₄	Z ₆₂₅	Z ₆₂₆	Z ₆₂₇	Z ₆₂₈	Z ₆₂₉	Z ₆₃₀	Z ₆₃₁	Z ₆₃₂	Z ₆₃₃	Z ₆₃₄	Z ₆₃₅	Z ₆₃₆	Z ₆₃₇	Z ₆₃₈	Z ₆₃₉	Z ₆₄₀	Z ₆₄₁	Z ₆₄₂	Z ₆₄₃	Z ₆₄₄	Z ₆₄₅	Z ₆₄₆	Z ₆₄₇	Z ₆₄₈	Z ₆₄₉	Z ₆₅₀	Z ₆₅₁	Z ₆₅₂	Z ₆₅₃	Z ₆₅₄	Z ₆₅₅	Z ₆₅₆	Z ₆₅₇	Z ₆₅₈	Z ₆₅₉	Z ₆₆₀	Z ₆₆₁	Z ₆₆₂	Z ₆₆₃	Z ₆₆₄	Z ₆₆₅	Z ₆₆₆	Z ₆₆₇	Z ₆₆₈	Z ₆₆₉	Z ₆₇₀	Z ₆₇₁	Z ₆₇₂	Z ₆₇₃	Z ₆₇₄	Z ₆₇₅	Z ₆₇₆	Z ₆₇₇	Z ₆₇₈	Z ₆₇₉	Z ₆₈₀	Z ₆₈₁	Z ₆₈₂	Z ₆₈₃	Z ₆₈₄	Z ₆₈₅	Z ₆₈₆	Z ₆₈₇	Z ₆₈₈	Z ₆₈₉	Z ₆₉₀	Z ₆₉₁	Z ₆₉₂	Z ₆₉₃	Z ₆₉₄	Z ₆₉₅	Z ₆₉₆	Z ₆₉₇	Z ₆₉₈	Z ₆₉₉	Z ₇₀₀	Z ₇₀₁	Z ₇₀₂	Z ₇₀₃	Z ₇₀₄	Z ₇₀₅	Z ₇₀₆	Z ₇₀₇	Z ₇₀₈	Z ₇₀₉	Z ₇₁₀	Z ₇₁₁	Z ₇₁₂	Z ₇₁₃	Z ₇₁₄	Z ₇₁₅	Z ₇₁₆	Z ₇₁₇	Z ₇₁₈	Z ₇₁₉	Z ₇₂₀	Z ₇₂₁	Z ₇₂₂	Z ₇₂₃	Z ₇₂₄	Z ₇₂₅	Z ₇₂₆	Z ₇₂₇	Z ₇₂₈	Z ₇₂₉	Z ₇₃₀	Z ₇₃₁	Z ₇₃₂	Z ₇₃₃	Z ₇₃₄	Z ₇₃₅	Z ₇₃₆	Z ₇₃₇	Z ₇₃₈	Z ₇₃₉	Z ₇₄₀	Z ₇₄₁	Z ₇₄₂	Z ₇₄₃	Z ₇₄₄	Z ₇₄₅	Z ₇₄₆	Z ₇₄₇	Z ₇₄₈	Z ₇₄₉	Z ₇₅₀	Z ₇₅₁	Z ₇₅₂	Z ₇₅₃	Z ₇₅₄	Z ₇₅₅	Z ₇₅₆	Z ₇₅₇	Z ₇₅₈	Z ₇₅₉	Z ₇₆₀	Z ₇₆₁	Z ₇₆₂	Z ₇₆₃	Z ₇₆₄	Z ₇₆₅	Z ₇₆₆	Z ₇₆₇	Z ₇₆₈	Z ₇₆₉	Z ₇₇₀	Z ₇₇₁	Z ₇₇₂	Z ₇₇₃	Z ₇₇₄	Z ₇₇₅	Z ₇₇₆	Z ₇₇₇	Z ₇₇₈	Z ₇₇₉	Z ₇₈₀	Z ₇₈₁	Z ₇₈₂	Z ₇₈₃	Z ₇₈₄	Z ₇₈₅	Z ₇₈₆	Z ₇₈₇	Z ₇₈₈	Z ₇₈₉	Z ₇₉₀	Z ₇₉₁	Z ₇₉₂	Z ₇₉₃	Z ₇₉₄	Z ₇₉₅	Z ₇₉₆	Z ₇₉₇	Z ₇₉₈	Z ₇₉₉	Z ₈₀₀	Z ₈₀₁	Z ₈₀₂	Z ₈₀₃	Z ₈₀₄	Z ₈₀₅	Z ₈₀₆	Z ₈₀₇	Z ₈₀₈	Z ₈₀₉	Z ₈₁₀	Z ₈₁₁	Z ₈₁₂	Z ₈₁₃	Z ₈₁₄	Z ₈₁₅	Z ₈₁₆	Z ₈₁₇	Z ₈₁₈	Z ₈₁₉	Z ₈₂₀	Z ₈₂₁	Z ₈₂₂	Z ₈₂₃	Z ₈₂₄	Z ₈₂₅	Z ₈₂₆	Z ₈₂₇	Z ₈₂₈	Z ₈₂₉	Z ₈₃₀	Z ₈₃₁	Z ₈₃₂	Z ₈₃₃	Z ₈₃₄	Z ₈₃₅	Z ₈₃₆	Z ₈₃₇	Z ₈₃₈	Z ₈₃₉	Z ₈₄₀	Z ₈₄₁	Z ₈₄₂	Z ₈₄₃	Z ₈₄₄	Z ₈₄₅	Z ₈₄₆	Z ₈₄₇	Z ₈₄₈	Z ₈₄₉	Z ₈₅₀	Z ₈₅₁	Z ₈₅₂	Z ₈₅₃	Z ₈₅₄	Z ₈₅₅	Z ₈₅₆	Z ₈₅₇	Z ₈₅₈	Z ₈₅₉	Z ₈₆₀	Z ₈₆₁	Z ₈₆₂	Z ₈₆₃	Z ₈₆₄	Z ₈₆₅	Z ₈₆₆	Z ₈₆₇	Z ₈₆₈	Z ₈₆₉	Z ₈₇₀	Z ₈₇₁	Z ₈₇₂	Z ₈₇₃	Z ₈₇₄	Z ₈₇₅	Z ₈₇₆	Z ₈₇₇	Z ₈₇₈	Z ₈₇₉	Z ₈₈₀	Z ₈₈₁	Z ₈₈₂	Z ₈₈₃	Z ₈₈₄	Z ₈₈₅	Z ₈₈₆	Z ₈₈₇	Z ₈₈₈	Z ₈₈₉	Z ₈₉₀	Z ₈₉₁	Z ₈₉₂	Z ₈₉₃	Z ₈₉₄	Z ₈₉₅	Z ₈₉₆	Z ₈₉₇	Z ₈₉₈	Z ₈₉₉	Z ₉₀₀	Z ₉₀₁	Z ₉₀₂	Z ₉₀₃	Z ₉₀₄	Z ₉₀₅	Z ₉₀₆	Z ₉₀₇	Z ₉₀₈	Z ₉₀₉	Z ₉₁₀	Z ₉₁₁	Z ₉₁₂	Z ₉₁₃	Z ₉₁₄	Z ₉₁₅	Z ₉₁₆	Z
----	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	---

Таблиця Д.4

Матриця порівнянь відносно критерію «Реальність»

K4	Z ₄₁	Z ₄₂	Z ₄₃	Z ₄₄	Z ₄₅	Z ₄₆	Z ₄₇	Z ₄₈	Z ₄₉	Z ₅₀	Z ₅₁	Z ₅₂	Z ₅₃	Z ₅₄	Z ₅₅	Z ₅₆	Z ₅₇	Z ₅₈	Z ₅₉	Z ₆₀	Група	
Z ₄₁	1	0,33	0,14	0,2	0,11	0,2	0,33	0,14	0,33	0,14	0,33	0,33	0,11	0,14	0,2	0,2	0,33	0,2	0,33	1	0,33	0008
Z ₄₂	3	1	0,2	0,33	0,13	0,33	0,33	1	0,2	0,2	1	1	0,13	0,2	0,33	0,33	1	0,33	5	3	0,33	0017
Z ₄₃	7	5	1	3	0,33	3	5	1	5	1	5	5	0,33	1	2	2	5	3	2	3	0,33	0068
Z ₄₄	5	3	0,33	1	0,2	1	1	0,2	3	0,33	3	3	0,17	0,25	1	1	3	1	5	4	0,33	0057
Z ₄₅	9	8	3	5	1	3	3	1	7	2	7	6	1	3	5	5	7	5	9	7	0,33	0137
Z ₄₆	5	3	0,33	1	0,33	1	1	0,2	3	0,33	3	3	0,17	0,2	1	1	3	1	4	5	0,33	0038
Z ₄₇	5	3	0,33	1	0,33	1	1	0,14	3	0,33	3	4	0,2	0,2	1	1	3	1	5	5	0,33	0038
Z ₄₈	9	7	6	5	1	5	7	1	8	5	7	5	1	3	5	5	7	5	9	7	0,33	0157
Z ₄₉	3	1	0,2	0,33	0,14	0,33	0,33	0,13	1	0,2	1	1	0,14	0,2	0,33	0,33	1	0,33	5	3	0,33	0017
Z ₅₀	7	5	1	3	0,5	3	3	0,2	5	1	5	6	0,33	1	3	3	5	4	3	3	0,33	0076
Z ₅₁	3	1	0,2	0,33	0,14	0,33	0,33	0,14	1	0,2	1	1	0,14	0,2	0,33	0,33	1	0,25	3	5	0,33	0017
Z ₅₂	3	1	0,2	0,33	0,17	0,33	0,25	0,2	1	0,17	1	1	0,14	0,2	0,33	0,25	1	0,25	3	4	0,33	0017
Z ₅₃	9	8	3	6	1	6	5	1	7	3	7	7	1	3	5	5	7	5	8	7	0,33	015
Z ₅₄	7	5	1	4	0,33	5	5	0,33	5	1	5	5	0,33	1	3	3	5	4	2	3	0,33	0079
Z ₅₅	5	3	0,5	1	0,2	1	1	0,2	3	0,33	3	3	0,2	0,33	1	1	3	1	4	5	0,33	0039
Z ₅₆	5	3	0,5	1	0,2	1	1	0,2	3	0,33	3	4	0,2	0,33	1	1	4	1	5	5	0,33	004
Z ₅₇	3	1	0,2	0,33	0,14	0,33	0,33	0,14	1	0,2	1	1	0,14	0,2	0,33	0,25	1	0,25	3	4	0,33	0017
Z ₅₈	5	3	0,33	1	0,2	1	1	0,2	3	0,25	4	4	0,2	0,25	1	1	4	1	4	5	0,33	0039
Z ₅₉	1	0,2	0,5	0,2	0,11	0,25	0,2	0,11	0,2	0,33	0,33	0,33	0,13	0,5	0,25	0,2	0,33	0,25	1	0,33	0,33	001
Z ₆₀	3	0,33	0,33	0,25	0,14	0,2	0,2	0,14	0,33	0,33	0,2	0,25	0,14	0,33	0,2	0,2	0,25	0,2	3	1	0,33	0011
Сума	9800	6186	1929	3430	670	3330	3417	595	6086	1667	6086	6091	620	1553	3130	3109	6191	3406	8400	7966		

Джерело: розраховано автором.

ДОДАТОК Е
ВИЗНАЧЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ КОРПОРАТИВНОЇ
КУЛЬТУРИ

Таблиця Е.1

Узагальнення показників оцінки корпоративної культури підприємства

Автор методики	підхід	Критерії оцінки														
		цінності і норми поведінки	мотивація персоналу	стиль керівництва	ступінь централізації	фактори конкуренції	делегування повноважень і відповідальності	ієрархія управління	ступінь влади	система інтеграції та адаптації	внутрішня кооперація	система заохочення	комунікаційна система	система навчання працівників	соціальне забезпечення	символіка і зовнішній вигляд приміщень
Е. Шейн	клін.	+	+	-	-	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	
Г.Хофстеде	матр.	+	-	+	+	+	-	-	+	+	+	+	-	+	-	
Ч. Хенді	матр.	+	-	+	-	+	+	-	+	+	+	-	+	-	-	
К.Камерон, Р.Куїнн	кільк.	+	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	-	+	+	
Т.Діл, А. Кеннеді	кільк.	+	+	+	-	+	+	+	-	-	+	+	-	-	-	
Г.Хаєт	кільк.	+	-	+	-	+	+	-	+	+	+	-	+	-	-	
Т.О. Соломанідіна	кільк.	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-	+	-	+	
А.Воронкова	кільк.	+	+	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	+	-	
Р.Кук, Дж. Лафферті	кільк.	+	+	+	-	+	-	+	-	-	+	+	-	+	-	
С.Глассер, С.Заману, К. Хакер	кільк.	+	-	+	-	-	+	-	-	+	+	-	+	-	-	
Ч.О'Рейлі, Дж. Чатман, Д. Колдуэлл	кільк.	+	-	+	-	-	+	-	-	+	+	+	-	-	+	

ПРИКЛАД АНКЕТИ ДЛЯ ОПИТУВАННЯ

Шановний учасник тестування, Вашій увазі наданий ряд показників, що впливають на рівень корпоративної культури підприємства.

Для кожного показника вкажіть наскільки він відповідає Вашим спостереженням, використовуючи оцінки від 0 до 5. Якщо Ви більш ніж задоволені і дана характеристика ідеальна, то оцініть її у 5 балів. Якщо ви вважаєте, що цього показника взагалі не існує на підприємстві або йому приділяють замало уваги - 0. При іншому ступеню задоволеності надайте оцінку у інтервалі {0, 5}. При оцінюванні показників Вам запропонована допоміжна шкала, яка розкриває зміст кожного з показників за балами.

Таблиця Е.2

Показники, що характеризують стан корпоративної культури підприємства

Показник	Умовні позначення	Оцінка
1	2	3
<i>Соціальна складова</i>		
Система мотивації персоналу	П11	
Соціальне забезпечення умов праці	П12	
Система інтеграції та адаптації	П13	
Система заохочування працівників	П14	
<i>Управлінська складова</i>		
Система комунікації всередині підприємства	П21	
Стиль керівництва та система влади	П22	
Ступінь централізації управління	П23	
Делегування повноважень та відповідальності	П24	
<i>Інтелектуальна складова</i>		
Система навчання працівників	П31	
Заохочення ініціативи та креативності	П32	
Цінування компетенції та професійних навиків працівників	П33	
<i>Духовна складова</i>		
Задоволення культурних потреб	П41	
Морально-психологічний клімат	П42	
Норми поведінки та трудова етика	П43	
Цінності, прийняті в організації	П44	
<i>Складова фізичного оточення</i>		
Інтер'єр та обстановка у приміщеннях	П51	
Фірмовий стиль підприємства	П52	

Джерело: розроблено автором.

Таблиця Е.3

Детальна шкала оцінки показників корпоративної культури персоналом (приклад за складовими)

Показник	Оцінка, бали (1-5)				
	5 (відмінно) 2	4 (добре) 3	3 (задов.) 4	2 (незадов.) 5	1 (погано) 6
<i>Соціальна складова</i>					
Система мотивації персоналу	Ви повністю задоволені існуючою системою мотивації та цілком її підтримуєте	Загалом Ви задоволені системою мотивації, яка функціонує на підприємстві	Ви, в цілому, задоволені існуючою системою мотивації, але є деякі проблеми	Ви не задоволені системою мотивації, яка існує на підприємстві	Ви зовсім не задоволені системою мотивації, яка склалася на підприємстві
Соціальне забезпечення умов праці	Ви повністю задоволені забезпеченням умов праці на підприємстві	Ви задоволені системою соціального забезпечення умов праці, що існує на підприємстві	Вас, в цілому, задовольняє існуюча система забезпечення умов праці, але в ній є деякі проблеми	Ви не задоволені соціальним забезпеченням умов праці	Вас зовсім не задовольняють умови праці на підприємстві, вони є абсолютно нестерпні
Система інтеграції та адаптації	Вас цілком задовольняє існуюча система інтеграції та адаптації	Ви оцінюєте систему інтеграції та адаптації на високому рівні	Ви вважаєте, що система інтеграції та адаптації розвинуті непогано, але є деякі негаразди у її роботі	Ви вважаєте, що системи інтеграції та адаптації мають великі проблеми	Вас зовсім не влаштовує існуюча система інтеграції та адаптації
Система заохочування працівників	Ви вважаєте, що система заохочування працівників функціонує дуже добре	Вас влаштовує існуюча система заохочування працівників	Вас, в цілому, задовольняє існуюча система заохочування працівників, але є деякі проблеми	Ви вважаєте, що система заохочування функціонує погано	Ви вважаєте, що система заохочування зовсім не працює

Продовження табл. Е.3

1	2	3	4	5	6
<i>Управлінська складова</i>					
Система комунікації всередині підприємства	Ви повністю задоволені системою комунікації всередині підприємства	Ви, в цілому, задоволені системою комунікації всередині підприємства	Вас, в цілому, влаштовує система комунікації	Вас не влаштовує існуюча система комунікації всередині підприємства	Ви оцінюєте засоби комунікації на підприємстві як дуже погано розвинуту систему
Стиль керівництва та влади	Вас повністю влаштовує стиль керівництва, що склався на всіх рівнях підприємства	Ви здебільшого задоволені стилем керівництва підприємства	Вас, в цілому, задовольняє стиль керівництва на підприємстві, але деякі аспекти мають бути переглянуті	Ви не задоволені стилем керівництва, що склався на підприємстві	Ви вважаєте стиль керівництва абсолютно не прийнятним, тим, що вимагає повної перебудови
Ступінь централізації управління	Ви вважаєте, що ступінь централізації управління є найбільш оптимальним	Ви вважаєте, що ступінь централізації управління знаходиться на балансовому рівні	Ви вважаєте, що централізація управління достатньо переважає в одну із сторін	Ви оцінюєте, що ступінь централізації управління переважає в одному над іншим	Ви вважаєте, що ступінь централізації управління характеризується повним домінуванням одного рівня над іншим
Делегування повноважень та відповідальності	Ви вважаєте, що делегування повноважень та відповідальності знаходиться на дуже високому рівні	Вас, в цілому, влаштовує рівень делегування повноважень та відповідальності	Ви вважаєте, що делегування повноважень та відповідальності знаходиться на задовільному рівні	Вас не влаштовує рівень делегування повноважень та відповідальності	Вас зовсім не влаштовує делегування повноважень та відповідальності на підприємстві

Таблиця Е.4

Результати опитування працівників підприємства щодо ставлення до корпоративної культури АТП

	Посада	Показник																
		Соціальна складова				Управлінська складова				Інтелектуальна складова			Духовна складова				Складова фізичного оточення	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Воропай Г.П.	Працівник відділу кадрів	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3
Доренська М.В.	Працівник відділу кадрів	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
Зверева С.Ю.	Працівник відділу кадрів	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	4	1	3	3	3	3	2
Волочук О.М.	Працівник відділу експлуатації	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	2	3	3	2	2	3
Воронець Б.А.	Працівник відділу експлуатації	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2
Глібов О.П.	Працівник відділу експлуатації	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	4	3	3	3	3	3	2

Продовження табл. Е.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Дідик А.І.	Працівник відділу експлуатації	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2
Смирч А.К.	Працівник відділу експлуатації	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
Волошин В.П.	Працівник відділу ТО і Р	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	2	3	3	2	2	2
Каплун Е.Г.	Працівник відділу ТО і Р	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2
Кислий Б.А.	Працівник відділу ТО і Р	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3
Войтенко І.В.	Працівник відділу маркетингу	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	2
Лукач В.М.	Працівник відділу маркетингу	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2
Петренко Л.П.	Працівник відділу маркетингу	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3
Завідов П.М.	Працівник відділу бухгалтерії	2	3	3	2	3	3	2	4	3	3	4	2	3	3	3	2	3
Островний А.Л.	Працівник відділу бухгалтерії	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	4	2	3	4	3	2	3
Борисов А.С.	Працівник планово- аналітичного відділу	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2

Таблиця Б.6

Результати опитування суб'єктів економічного оточення щодо ставлення до корпоративної культури АТП

	Посада	Показник												Складові фізичного оточення				
		Соціальна складова				Управлінська складова				Інтелектуальна складова				Духовна складова		Складові фізичного оточення		
		Система мотивації персоналу	Соціальне забезпечення умов	Система інтеграції та адаптації	Система заохочування працівників	Система комунікації підприємства	Стиль керівництва та система влади	Степінь централізації управління	Делегування повноважень та	Система навчання працівників	Заохочення ініціативи та креативності	Цінування компетенції та професійних	Задоволення культурних потреб	Морально-психологічний клімат	Норми поведінки та трудова етика	Цінності, прийняті в організації	Інтер'єр та обстановка у	Фірмовий стиль підприємства
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Семеняк Д.А.	Незалежний експерт	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3
Коротко С.В.	Незалежний експерт	3	3	3	3	3	2	2	4	3	2	3	3	3	2	3	2	1
Орлов М.П.	Незалежний експерт	4	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3
Середа Г.О.	Незалежний експерт	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2
Мирошников В.А.	Незалежний експерт	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	4	1	3	2	3	2	2
Лодигін Л.К.	Незалежний експерт	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	3	2	3	3	3	2	2
Горлов А.С.	Незалежний експерт	2	3	3	2	3	3	2	4	3	2	3	2	3	2	3	3	2

ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж.1

Стандартизовані значення результату сприйняття корпоративної культури працівниками

	2	Показник																
		Соціальна складова				Управлінська складова				Інтелектуальна складова			Духовна складова				Складова фізичного оточення	
П.І.Б.	Посада	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Воролай Г.П.	Працівник відділу кадрів	0,344	0,344	0,344	-1,606	-1,606	0,344	0,344	0,344	0,344	-1,606	2,294	-1,606	0,344	0,344	0,344	0,344	0,344
Доренська М.В.	Працівник відділу кадрів	-1,803	0,555	0,555	0,555	0,555	0,555	-1,803	-1,803	0,555	0,555	0,555	-1,803	0,555	0,555	0,555	0,555	0,555
Зверева С.Ю.	Працівник відділу кадрів	0,518	0,518	0,518	-0,950	0,518	-0,950	-0,950	0,518	0,518	-0,950	1,987	-2,419	0,518	0,518	0,518	0,518	-0,950
Волочук О.М.	Працівник відділу експлуатації	0,516	0,516	0,516	-1,238	0,516	0,516	-1,238	0,516	-1,238	0,516	2,269	-1,238	0,516	0,516	-1,238	-1,238	0,516
Воронець Б.А.	Працівник відділу експлуатації	0,739	0,739	0,739	-1,354	0,739	0,739	-1,354	0,739	0,739	-1,354	0,739	-1,354	0,739	0,739	0,739	-1,354	-1,354
Глібов О.П.	Працівник відділу експлуатації	-1,100	-1,100	0,600	0,600	-1,100	0,600	-1,100	-1,100	0,600	-1,100	2,300	0,600	0,600	0,600	0,600	0,600	-1,100
Дідик А.І.	Працівник відділу експлуатації	0,645	0,645	0,645	-1,549	0,645	0,645	-1,549	0,645	0,645	0,645	0,645	-1,549	0,645	0,645	0,645	-1,549	-1,549
Смирч А.К.	Працівник відділу експлуатації	0,463	-2,160	0,463	0,463	0,463	0,463	0,463	0,463	0,463	0,463	0,463	-2,160	0,463	0,463	0,463	0,463	-2,160
Волошин В.П.	Працівник відділу ТО і Р	-1,100	0,600	0,600	0,600	-1,100	0,600	-1,100	0,600	0,600	0,600	2,300	-1,100	0,600	0,600	-1,100	-1,100	-1,100
Кашун Е.Г.	Працівник відділу ТО і Р	0,837	-1,195	-1,195	0,837	-1,195	0,837	-1,195	0,837	0,837	-1,195	0,837	-1,195	0,837	0,837	0,837	0,837	-1,195

Таблиця Ж.3

Стандартизовані значення результату сприйняття корпоративної культури суб'єктами економічного середовища

	Посада	Показник																		
		Соціальна складова				Управлінська складова				Інтелектуальна складова				Духовна складова				Складова фізичного оточення		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		
Семеняк Д.А.	Незалежний експерт	0,344	0,344	-1,606	0,344	0,344	0,344	-1,606	0,344	0,344	-1,606	2,294	-1,606	0,344	0,344	0,344	0,344	0,344	0,344	
Коротко С.В.	Незалежний експерт	0,518	0,518	0,518	0,518	0,518	-0,950	-0,950	1,987	0,518	-0,950	0,518	0,518	0,518	-0,950	0,518	-0,950	-2,419	-0,950	
Орлов М.П.	Незалежний експерт	1,473	-0,092	-0,092	-1,657	-1,657	-0,092	-0,092	-0,092	1,473	-0,092	-0,092	-1,657	1,473	-0,092	1,473	-0,092	-0,092	-0,092	
Середа Г.О.	Незалежний експерт	-1,402	0,431	2,264	0,431	0,431	0,431	-1,402	0,431	0,431	0,431	0,431	-1,402	0,431	0,431	0,431	-1,402	-1,402	-1,402	
Мирошников В.А.	Незалежний експерт	0,851	-0,596	-0,596	-0,596	-0,596	-0,596	-0,596	0,851	0,851	-0,596	2,298	-2,043	0,851	-0,596	0,851	-0,596	-0,596	-0,596	
Людигін Л.К.	Незалежний експерт	1,238	-0,516	-0,516	-0,516	-0,516	-0,516	-0,516	1,238	-0,516	-2,269	1,238	-0,516	1,238	1,238	1,238	-0,516	-0,516	-0,516	
Горлов А.С.	Незалежний експерт	-1,100	0,600	0,600	-1,100	0,600	0,600	-1,100	2,300	0,600	-1,100	0,600	-1,100	0,600	-1,100	0,600	0,600	-1,100	-1,100	

Таблиця Ж.4

Розрахунок таксономічної відстані та рівня показників оцінки корпоративної культури АТП

Критерії оцінки показників	Показник																
	Соціальна складова			Управлінська складова			Інтелектуальна складова			Духовна складова			Складова фізичного оточення				
	Система мотивації персоналу (X1)	Соціальне забезпечення умов праці (X2)	Система інтеграції та адаптації (X3)	Система заохочування працівників (X4)	Система комунікації підприємства (X5)	Система керівництва та система влади (X6)	Степень централізації управління (X7)	Делегування повноважень та	Система навчання працівників (X9)	Заохочення ініціативи та креативності (X10)	Цінування компетенції та професійних навиків	Задовolenня культурних потреб (X12)	Морально-психологічний клімат	Норми поведінки та трудова етика (X14)	Цінності, прийняті в організації (X15)	Інтер'єр та обстановка у приміщеннях (X16)	Фірмовий стиль підприємства (X17)
Сприйняття корпоративної культури працівниками																	
Таксономічна відстань (C_{io})	7,114	6,675	6,818	6,593	8,485	8,592	6,851	7,811	6,687	7,007	6,240	6,730	5,885	5,876	5,866	8,031	9,456
Коефіцієнт рівня КК (К)	0,297	0,340	0,326	0,348	0,161	0,151	0,323	0,228	0,339	0,308	0,383	0,335	0,418	0,419	0,420	0,206	0,065
Сприйняття корпоративної культури колективами																	
Таксономічна відстань (C_{io})	2,529	2,401	3,046	2,446	3,196	3,023	2,707	2,116	2,465	2,145	1,804	2,594	2,313	2,050	2,298	3,554	3,984
Коефіцієнт рівня КК (К)	0,410	0,440	0,289	0,429	0,254	0,295	0,368	0,506	0,425	0,500	0,579	0,395	0,460	0,522	0,464	0,171	0,071
Сприйняття корпоративної культури суб'єктами економічного середовища підприємства																	
Таксономічна відстань (C_{io})	2,489	2,293	2,616	2,297	2,925	3,230	2,578	2,266	2,289	2,615	2,077	2,526	2,078	2,398	1,800	3,048	3,370
Коефіцієнт рівня КК (К)	0,336	0,388	0,302	0,387	0,220	0,138	0,312	0,396	0,389	0,303	0,446	0,326	0,446	0,360	0,520	0,187	0,101

Джерело: розраховано автором.

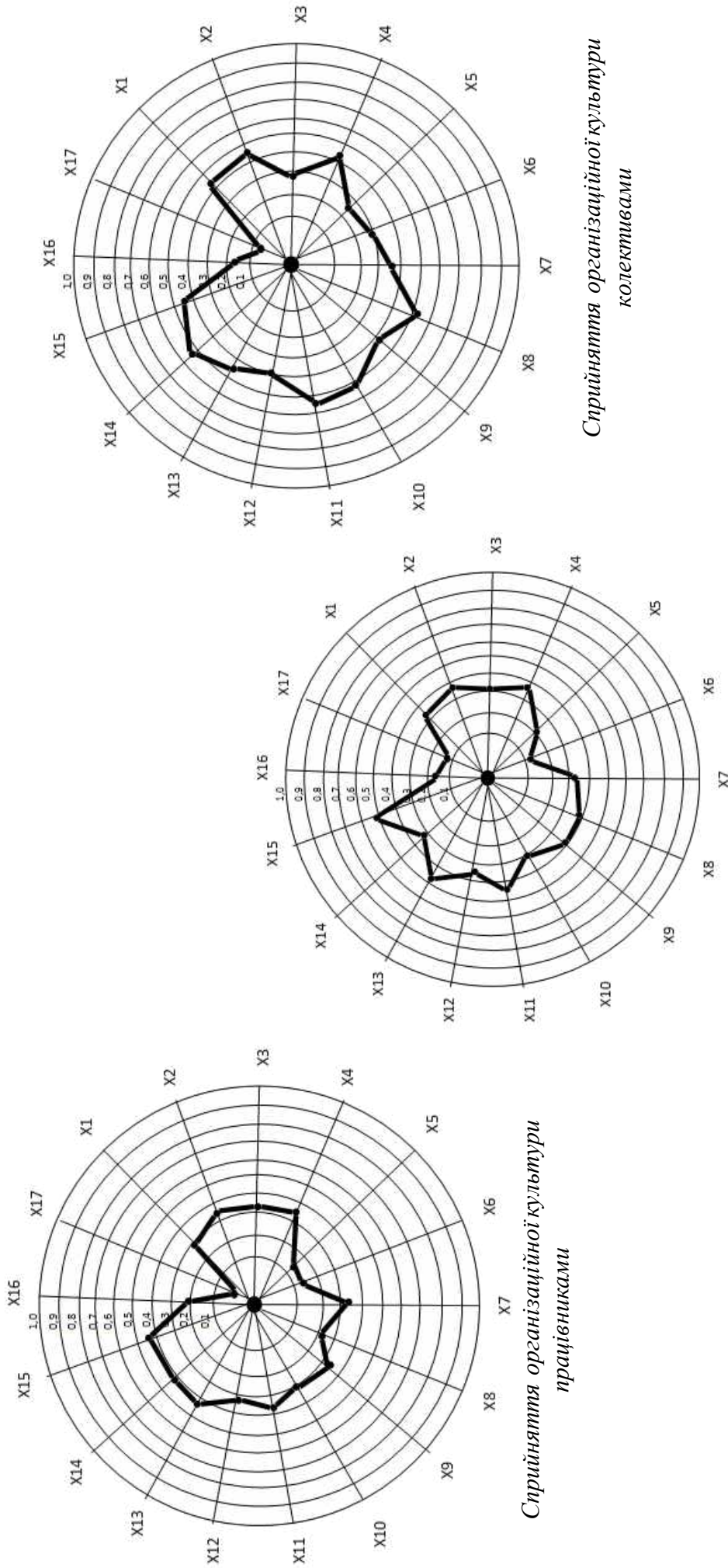


Рис. Ж.1. Графічне зображення оцінки корпоративної культури методом радара

Таблиця Ж.5

Узагальнені показники оцінки рівня корпоративної культури автотранспортних підприємств та їх якісний вимір, 2012-2019 рр. (коефіцієнтний вимір)

№	Підприємство	Роки							
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	ТДВ «АТП -16363»	0,60	0,59	0,54	0,55	0,59	0,60	0,56	0,55
		П	П	П	П	П	П	П	П
2	ПрАТ «АТП-16354»	0,21	0,18	0,17	0,19	0,21	0,21	0,20	0,22
		Н	К	К	К	Н	Н	К	Н
3	ПрАТ «АТП-16364»	0,21	0,25	0,20	0,16	0,18	0,20	0,33	0,18
		Н	Н	Н	К	К	К	Н	К
4	ПрАТ «АТП- 16355»	0,35	0,33	0,31	0,34	0,25	0,15	0,18	0,12
		Н	Н	Н	Н	Н	К	К	К
5	ТОВ «АТП-16361»	0,08	0,11	0,08	0,08	0,08	0,07	0,07	0,05
		К	К	К	К	К	К	К	К
6	ВАТ «АТП-16306»	0,04	0,06	0,07	0,09	0,12	0,13	0,14	0,14
		К	К	К	К	К	К	К	К
7	ПрАТ «АТП-16365»	0,07	0,09	0,04	0,06	0,11	0,11	0,11	0,12
		К	К	К	К	К	К	К	К
8	ПрАТ «АТП-16368»	0,34	0,34	0,39	0,44	0,44	0,56	0,57	0,56
		Н	Н	П	П	П	П	П	П
9	ВАТ «Харківське автотранспортне підприємство»	0,26	0,37	0,32	0,34	0,47	0,49	0,41	0,43
		Н	Н	Н	Н	П	П	П	П
10	ТОВ «Автосервіс-2227»	0,22	0,27	0,25	0,25	0,27	0,26	0,26	0,26
		Н	Н	Н	Н	Н	Н	Н	Н

Умовні позначення: К – кризовий рівень; Н – нестійкий рівень; П – припустимий рівень; С – стабільний рівень; А – абсолютний рівень.

Джерело: розраховано автором.

ДОДАТОК И
ВИБІР АЛЬТЕРНАТИВНИХ НАПРЯМКІВ ФОРМУВАННЯ
ВЗАЄМОВІДНОСИН ЗІ СПОЖИВАЧАМИ

Таблиця И.1

Матриця переваг критеріїв відносно фокусу K_0

	K1	K2	K3	K4	Пріоритет
K1	1	3	5	3	0,512
K2	1/3	1	3	3	0,261
K3	1/5	1/3	1	1/3	0,076
K4	1/3	1/3	3	1	0,150

Тепер розрахуємо відношення узгодженості думок експерта: $IC=0,06$; $OC=0,07$. Оскільки $OC \leq 0,1$, то оцінки не мають значних протиріч і можуть бути прийняті для подальших розрахунків.

Таблиця И.2

Матриця переваг альтернатив відносно критерію «необхідність для споживача»

K_1	A_{11}	A_{12}	A_{13}	A_{14}	A_{15}	A_{16}	Пріоритет
A_{11}	1	3	9	3	7	1/3	0,261
A_{12}	1/3	1	7	1/3	7	1/5	0,111
A_{13}	1/9	1/7	1	1/7	1/7	1/9	0,019
A_{14}	1/3	3	7	1	3	1/3	0,151
A_{15}	1/7	1/7	7	1/3	1	1/7	0,047
A_{16}	3	5	9	3	7	1	0,410

Ввідношення узгодженості думок експерта: $IC=0,17$; $OC=0,1$. Оцінки не мають значних протиріч і можуть бути прийняті для подальших розрахунків.

Найприйнятніша альтернатива по критерію K_1 є A_{16} – індивідуальне формування послуги для клієнта.

Таблиця И.3

Матриця переваг альтернатив відносно критерію «наявність ресурсів АТП для впровадження»

K_2	A_{11}	A_{12}	A_{13}	A_{14}	A_{15}	A_{16}	Пріоритет
A_{11}	1	7	9	7	5	7	0,490
A_{12}	1/7	1	3	3	1/3	1/7	0,061
A_{13}	1/9	1/3	1	1/3	1/5	1/7	0,026
A_{14}	1/7	1/3	3	1	1/3	1/9	0,014
A_{15}	1/5	3	5	3	1	1/9	0,098
A_{16}	1/7	7	7	9	9	1	0,283

Ввідношення узгодженості думок експерта: $IC=0,21$; $OC=0,1$.

Оскільки $OC \leq 0,1$, то оцінки не мають значних протиріч і можуть бути прийняті для подальших розрахунків.

Найприйнятніша альтернатива по критерію $K_2 \in A_{11}$ – поліпшення безпеки перевезень та збереження вантажу.

Таблиця И.4

Матриця порівнянь альтернатив відносно критерію «відповідність результатів послуги очікуванням клієнтів»

K_3	A_{11}	A_{12}	A_{13}	A_{14}	A_{15}	A_{16}	Пріоритет
A_{11}	1	5	7	5	5	7	0,448
A_{12}	1/5	1	7	5	9	7	0,289
A_{13}	1/7	1/7	1	1/5	1/3	1	0,034
A_{14}	1/5	1/5	5	1	5	3	0,125
A_{15}	1/5	1/9	3	1/5	1	5	0,66
A_{16}	1/7	1/7	1	1/3	1/5	1	0,035

Ввідношення узгодженості думок експерта: $IC=0,2$; $OC=0,1$. Оцінки не мають значних протиріч і можуть бути прийняті для подальших розрахунків.

Найприйнятніша альтернатива по критерію $K_3 \in A_{11}$ – поліпшення безпеки перевезень та збереження вантажу.

Таблиця И.5

Матриця порівнянь відносно критерію «ефективність впровадження»

K_4	A_{11}	A_{12}	A_{13}	A_{14}	A_{15}	A_{16}	Пріоритет
A_{11}	1	1/3	9	1/3	1/5	1/7	0,057
A_{12}	3	1	9	1/3	1/3	1/5	0,094
A_{13}	1/9	1/9	1	1/9	1/9	1/9	0,016
A_{14}	3	3	9	1	1/5	1/7	0,118
A_{15}	5	3	9	5	1	1/5	0,232
A_{16}	7	5	9	7	5	1	0,483

Ввідношення узгодженості думок експерта: $IC=0,21$; $OC=0,1$. Оцінки не мають значних протиріч і можуть бути прийняті для подальших розрахунків.

Найприйнятніша альтернатива по критерію $K_4 \in A_{16}$ – індивідуальне формування послуги для клієнта.

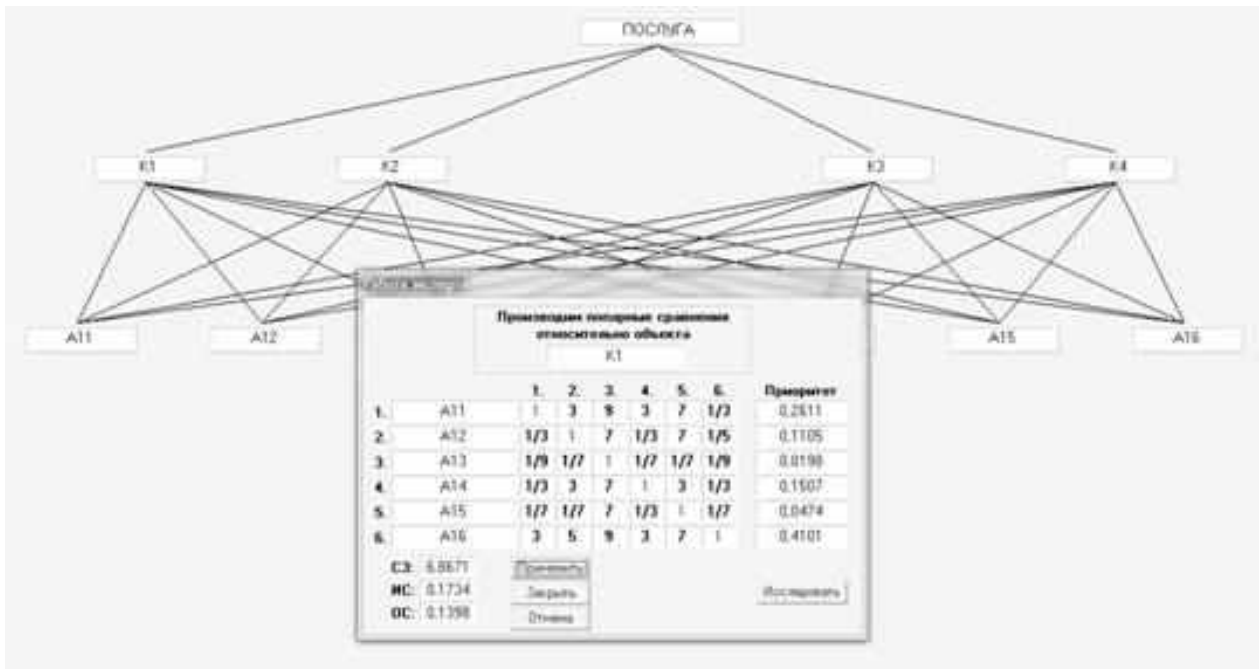


Рис. И.1. Порівняння альтернатив відносно критерію «необхідність для споживача»

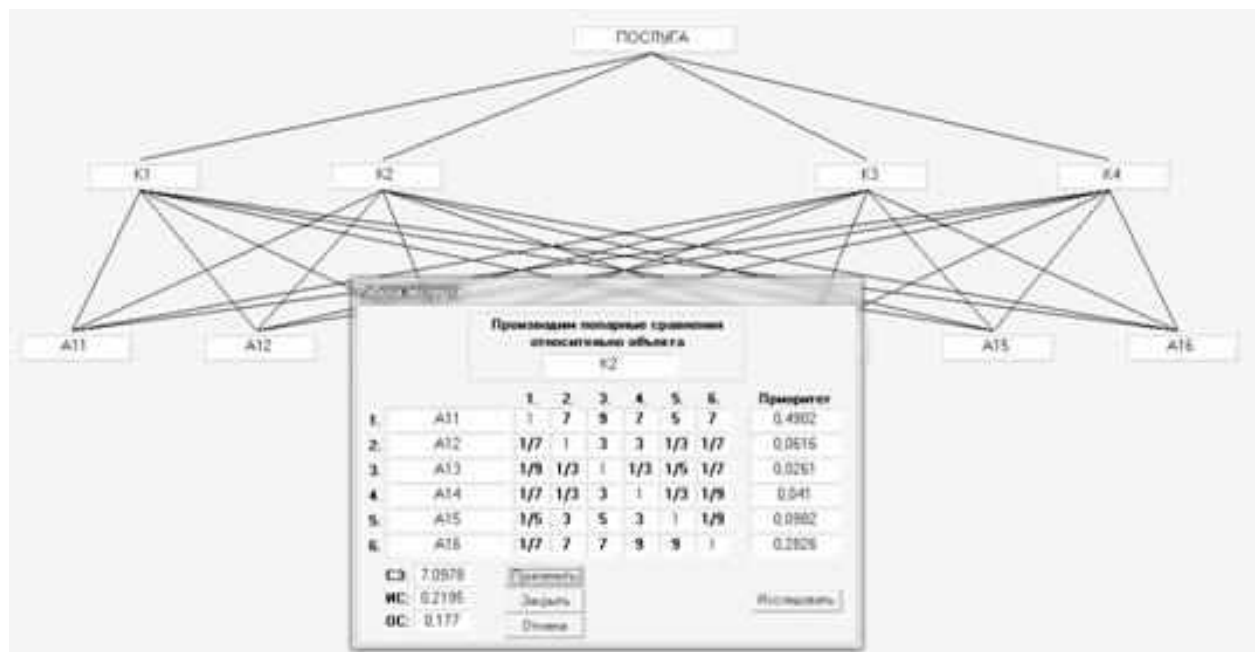


Рис. И.2. Порівняння альтернатив відносно критерію «наявність ресурсів АТП для впровадження»

Джерело: розраховано автором.

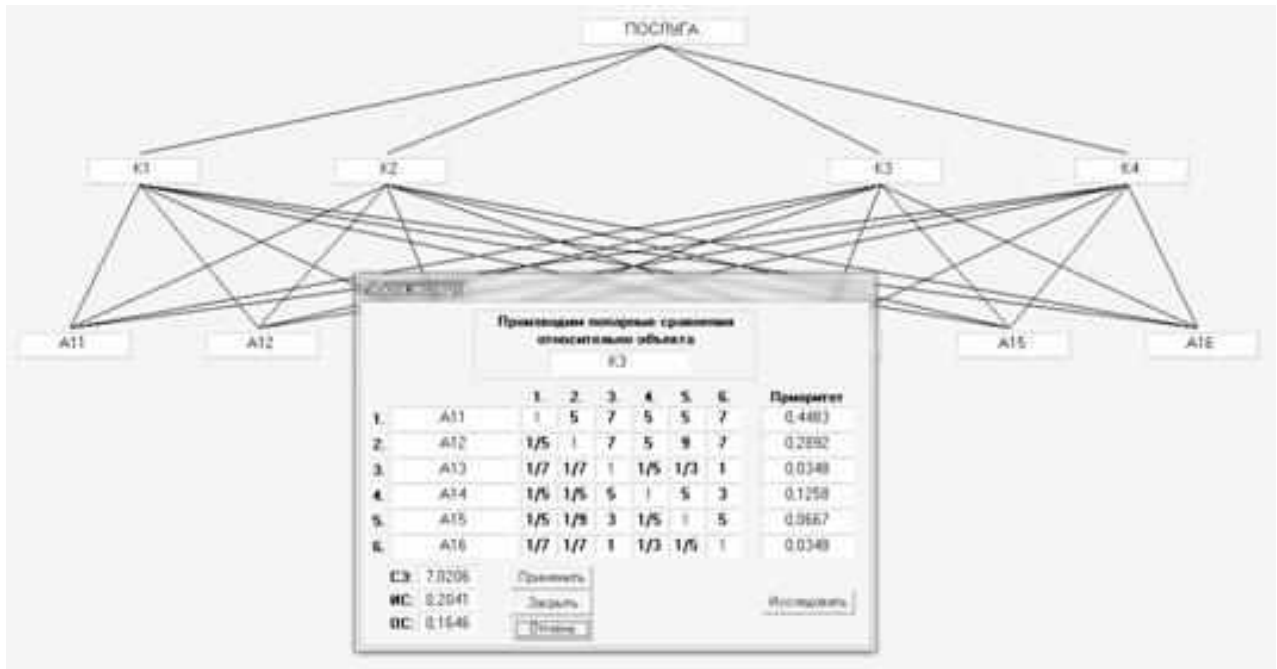


Рис. И.3. Порівняння альтернатив відносно критерію «відповідність результатів послуги очікуванням клієнтів»

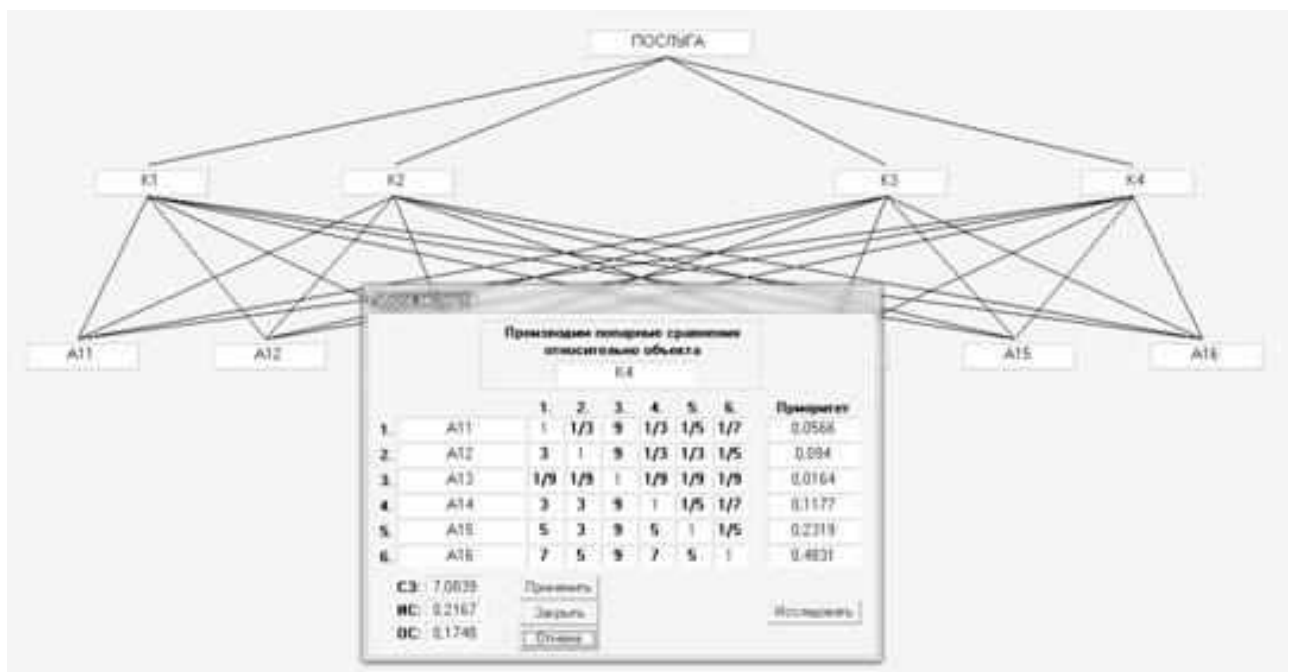


Рис. И.4. Порівняння альтернатив відносно критерію «ефективність впровадження»

Джерело: розраховано автором.

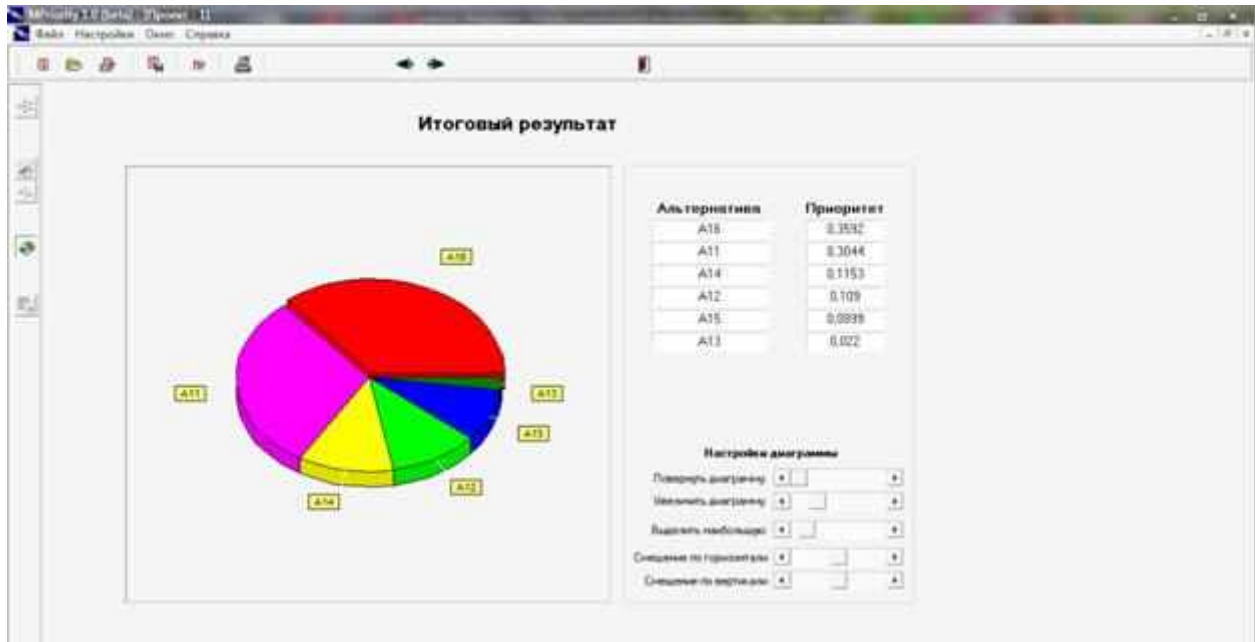


Рис. И.5. Звездная оцінка усіх альтернатив формування відносин АТП зі споживачем у підсистемі «Послуга»

Джерело: розраховано автором.

ДОДАТОК К

ВАРІАНТИ СТРАТЕГІЙ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Таблиця К.6

Стратегії поліпшення корпоративної культури відповідно до існуючого рівня сприйняття корпоративної культури в матриці діагностики

№ осередка	Опис рівня сприйняття корпоративної культури (КК) в АТП	Стратегії поліпшення КК відповідно до рівня сприйняття	Опис дій стратегії поліпшення рівня корпоративної культури
1	2	3	4
1	Найвищий рівень сприйняття корпоративної культури	стратегія підтримки рівня корпоративної культури	Усі зусилля докладаються до втримання існуючих позицій та вивчення шляхів подальшого розвитку за всіма елементами та явищами культури
2	Найвищий рівень сприйняття працівниками підприємства та суб'єктами економічного середовища; середній рівень сприйняття керівниками	стратегія високих стандартів працівників	Дії спрямовані на підтримку існуючого рівня сприйняття працівників та суб'єктів економічного середовища, ротація керівників, введення принципу «гласності», створення унікальних систем символіки та знаків.
		стратегія утримання позицій в зовнішньому середовищі	Постійний моніторинг якості послуг, обслуговування, щоденної взаємодії з суб'єктами; використання наявних та розробка нових конкурентних переваг.
3	Найвищий рівень сприйняття працівниками підприємства та суб'єктами економічного середовища; низький - керівниками	стратегія високих стандартів працівників	Розробку активної програми дій щодо створення системи комунікацій («офіційна» мова корпорації, різноманітні мови, система неформального спілкування), формування правил поведінки працівників корпорації, виходячи з базових цінностей
4	Високий рівень сприйняття корпоративної культури керівниками та суб'єктами економічного середовища; середня ступінь сприйняття персоналом	стратегія стрімкого поліпшення	Усі зусилля докладаються до створення комфортного психологічного клімату в організації, до об'єднання колективу, відбувається делегування повноважень, постійні дії з встановлення у відносинах демократизму та довіри.
5	Високий рівень сприйняття суб'єктами безпосереднього оточення, середній рівень сприйняття керівниками та персоналом АТП	стратегія підтримки рівня корпоративної культури	Увага приділяється впровадженню мотиваційних заходів, використання стимулів, фінансових та не фінансових важелів впливу на персонал
		стратегія стрімкого поліпшення	Дії спрямовані на розробку програми з демократизації відносин та комунікаційних програм, впровадження внутрішнього PR.

Продовження табл. К.6

1	2	3	4
6	Високий рівень сприйняття культури суб'єктами економічного середовища; середній рівень сприйняття персоналом АТП; низький рівень сприйняття керівниками	стратегія високих стандартів працівників	Дії спрямовані на ротацію та підтримку діяльності керівників, впроваджується НОП, делегування повноважень, розширення меж спілкування в професійній сфері та впровадження нововведень щодо управління персоналом.
		стратегія концентрації уваги на внутрішньому середовищі	Постійний моніторинг стану всередині підприємства, подолання кризи в відносинах, побудова системи взаємодії та використання прогресивних способів організації праці та управління
7	Високий рівень сприйняття культури суб'єктами економічного середовища та керівниками; низький рівень сприйняття персоналом АТП	стратегія корінної перебудови	Усі зусилля спрямовані на розробку систем доган, винагород та просування, створення елементів корпоративної культури (особлива увага приділяється образам, міфам та історіям), створення системи вирішення кризових ситуацій, правил відбору та підбору персоналу, постійний моніторинг з боку керівників.
8	Високий рівень сприйняття суб'єктами економічного середовища, середній ступінь сприйняття керівниками; низький підлеглими	стратегія корінної перебудови	Зусилля спрямовані на аналіз потреб працівників, впровадження мотиваційних заходів з використанням індивідуального підходу зміни з урахуванням необхідної позитивної впливовості цих заходів на загальні цілі АТП
9	Високий рівень сприйняття суб'єктами економічного середовища; низький рівень сприйняття керівниками та підлеглими	стратегія корінної перебудови	Проводиться аналіз потреб працівників, впровадження мотиваційних заходів з використанням індивідуального підходу зміни з урахуванням поглибленого аналізу відповідності цих заходів досягання цілей підприємства
		стратегія концентрації уваги на зовнішньому середовищі	Дії спрямовані на створення рівних та доброзичливих відносин зі суб'єктами економічного середовища, використання наявних та розробка нових конкурентних переваг, постійний моніторинг якості послуг, обслуговування, щоденної взаємодії з суб'єктами
10	Високий рівень сприйняття корпоративної культури керівниками та підлеглими, середній рівень сприйняття суб'єктами економічного середовища	стратегія підтримки рівня корпоративної культури	Усі зусилля докладаються до втримання існуючих позицій та вивчення шляхів подальшого розвитку за всіма елементами та явищами культури
11	Високий рівень сприйняття корпоративної культури підлеглими; середній рівень сприйняття суб'єктами економічного середовища та керівниками	стратегія підтримки рівня корпоративної культури	Зусилля докладаються до втримання існуючих позицій та вивчення шляхів подальшого розвитку за всіма елементами та явищами культури, з урахуванням пріоритету покращення сприйняття з боку керівників та суб'єктів економічного середовища
		стратегія «відкритої» організації	Спрямованість на підтримання рівних та доброзичливих відносин зі суб'єктами економічного середовища, використання наявних та розробка нових конкурентних переваг, постійний моніторинг якості послуг, обслуговування, щоденної взаємодії з суб'єктами.

Продовження табл. К.6

1	2	3	4
12	Високий рівень сприйняття корпоративної культури підлеглими; середній рівень сприйняття суб'єктами економічного середовища; низький рівень сприйняття керівниками	стратегія підтримки рівня корпоративної культури	Відбувається підтримання існуючого рівня корпоративної культури, вивчення шляхів подальшого розвитку за всіма елементами та явищами культури, з урахуванням пріоритету покращення сприйняття з боку керівників, постійна програма з мотивації працівників всіх ланок та семінари для керівної ланки АТП
13	Високий рівень сприйняття корпоративної культури керівниками; середній рівень сприйняття підлеглими та суб'єктами економічного середовища	стратегія стрімкого поліпшення	Створення комфортного психологічного клімату в організації, зусилля до об'єднання колективу, відбувається делегування повноважень, постійні дії з встановлення у відносинах демократизму та довіри, постійна співпраця та товариські відносини з клієнтами та конкурентами
14	Усі показники мають середній рівень	стратегія стрімкого поліпшення	Усі зусилля докладуються до втримання існуючих позицій та вивчення шляхів подальшого розвитку за всіма елементами КК
		стратегія активних дій керівництва	Дії спрямовані на ротацію та підтримку діяльності керівників, впроваджується НОП, делегування повноважень, розширення меж спілкування в професійній сфері та впровадження нововведень щодо управління персоналом.
		стратегія концентрації уваги на зовнішньому середовищі	Дії спрямовані на підтримання рівних та доброзичливих відносин зі суб'єктами економічного середовища, використання наявних та розробка нових конкурентних переваг, постійний моніторинг якості послуг, обслуговування, щоденної взаємодії з суб'єктами
15	Середній рівень сприйняття суб'єктами економічного середовища та підлеглими, низький рівень сприйняття керівниками	стратегія корінної перебудови	Зусилля спрямовані на аналіз потреб працівників, впровадження мотиваційних заходів з використанням індивідуального підходу зміни з урахуванням необхідної позитивної впливовості цих заходів на загальні цілі АТП, створення системи винагород та просування, увага до елементів КК, правил відбору та підбору персоналу, постійний моніторинг з боку керівників, делегування повноважень, створення корпоративного кодексу
16	Високий рівень сприйняття корпоративної культури керівниками; середній рівень сприйняття суб'єктами економічного середовища; низький підлеглими	стратегія активних дій керівництва	Створення статуту КК АТП, налагодження підбору співробітників, створення команди односторонців, що розділяють цінності підприємства, постійна увага до потреб та запитів персоналу, виробити позитивне та врівноважене ставлення до помилок персоналу, налагодити психологічний стан, створити кімнату відпочинку, використовувати відкритість, як головний принцип в роботі, підтримка ініціативи від будь-якої категорій.

Продовження табл. К.6

1	2	3	4
17	Середній рівень сприйняття корпоративної культури керівниками та суб'єктами економічного середовища, низький - підлеглими	стратегія активних дій керівництва	Створення мотиваційних програм, розробка програми дій щодо залучення нових фахівців за рахунок створення переваг АТП перед конкурентами, використання новаторства в управлінні, налагодження підбору співробітників, створення команди односторонців, що розділяють цінності підприємства, постійна увага до потреб та запитів персоналу, виробити позитивне та врівноважене ставлення до помилок персоналу, налагодити психологічний стан.
18	Рівень сприйняття корпоративної культури суб'єктами економічного середовища є середній; низький рівень сприйняття керівниками та підлеглими	стратегія корінної перебудови	Розробка систем винагород та просування, створення елементів корпоративної культури (особлива увага приділяється образам, міфам та історіям), створення системи вирішення кризових ситуацій, правил відбору та підбору персоналу, постійний моніторинг з боку керівників, створення нової системи ціннісних орієнтацій, підтримання рівних та доброзичливих відносин зі суб'єктами економічного середовища.
19	Високий рівень сприйняття корпоративної культури керівниками та підлеглими, низька ступінь сприйняття суб'єктами економічного середовища	стратегія концентрації уваги на зовнішньому середовищі	Зусилля прикладаються до розробки символічних подарунків для клієнтів, налагодження відносин з постачальниками, посередниками, партнерських відносин з державними установами, пошук нових шляхів взаємодії з суб'єктами, допомога державним установам, постійна реклама та підвищення іміджу АТП
20	Високий рівень сприйняття культури підлеглими, середній-керівниками, низький - суб'єктами економічного середовища	стратегія концентрації уваги на зовнішньому середовищі	Моніторинг цінностей АТП, подолання негативних аспектів та явищ в спілкуванні та взаємодії з суб'єктами економічного середовища, розробка стандартів, впровадження знижки на всі послуги для постійних клієнтів, виявити слабкі місця, недоліки обслуговування, причини зниження обсягу перевезень, зменшення кількості клієнтів і т.д., акцентування уваги на розвитку стратегічних партнерських відносин з фірмами, що функціонують в інших галузях
21	Високий рівень сприйняття корпоративної культури підлеглими; низький рівень сприйняття культури керівниками та суб'єктами економічного середовища	стратегія активних дій керівництва	Подолання негативних аспектів та явищ в спілкуванні та взаємодії з суб'єктами економічного середовища, розробка стандартів, впровадження знижки на всі послуги для постійних клієнтів, виявити слабкі місця, недоліки обслуговування, причини зниження обсягу перевезень, зменшення кількості клієнтів і т.д., використання прогресивних форм організації праці, тренінги для керівників, бонуси для клієнтів та інших суб'єктів.
22	Високий рівень сприйняття корпоративної культури керівниками; середній рівень сприйняття персоналом, низький суб'єктами економічного середовища	стратегія стрімкого поліпшення	Створення комфортного психологічного клімату в організації, зусилля до об'єднання колективу, відбувається делегування повноважень, постійні дії з встановлення у відносинах демократизму та довіри, постійна співпраця та товариські відносини з клієнтами та конкурентами, використання реклами та символіки на сувенірах

Продовження табл. К.6

1	2	3	4
23	Середній рівень сприйняття збоку керівників та підлеглих; низький рівень сприйняття збоку суб'єктів економічного середовища	стратегія стрімкого поліпшення	Дії з поліпшення психологічної та фізичної ситуації в АТП, використання реклам своїх послуг, акцій та діяльності в періодичних виданнях та медіа програмах, відвідання ряду тренінгів з методиками ведення бізнесу з нахилом на зовнішнє середовище та використання новітніх технологій отримання клієнтів, впровадження системи постійного моніторингу ринку та його діяльності
24	Середній рівень сприйняття корпоративної культури збоку підлеглих; низький рівень сприйняття збоку керівників та суб'єктів економічного середовища	стратегія корінної перебудови	Створення статуту корпоративної культури АТП, створення команди однодумців-керівників, що розділяють цінності підприємства, постійна увага до запитів персоналу, налагодити психологічний стан, створити кімнату відпочинку, використовувати відкритість, як головний принцип в роботі, підтримка ініціативи від будь-якої з категорій, промоакції для клієнтів, покращення іміджу компанії, введення нових правил поведінки
25	Високий рівень сприйняття корпоративної культури збоку керівників, найнижчий збоку суб'єктів економічного середовища та підлеглих	стратегія корінної перебудови	Зусилля спрямовані на аналіз потреб працівників, впровадження мотиваційних заходів з використанням індивідуального підходу зміни з урахуванням необхідної позитивної впливовості цих заходів на загальні цілі АТП, створення системи винагород та просування, увага до елементів корпоративної культури, правил відбору та підбору персоналу, постійний моніторинг з боку керівників, делегування повноважень, створення корпоративного кодексу, впровадження акційних програм лояльності для клієнтів, бонусів для постачальників та посередників, підтримання громадських ініціатив.
26	Середній рівень сприйняття корпоративної культури керівниками, найнижчий рівень сприйняття збоку підлеглих та суб'єктів економічного середовища	стратегія корінної перебудови	Дії направлені на пошук відхилень та причин такого низького сприйняття, визначення ступеня відповідності існуючої корпоративної культури стратегії розвитку організації, розробка організаційних заходів, спрямованих на розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки, пошук нових шляхів взаємодії із зовнішнім середовищем
27	Усі показники на найнижчому рівні	стратегія концентрації уваги на зовнішньому середовищі	Дії спрямовані на створення рівних та доброзичливих відносин зі суб'єктами економічного середовища, використання наявних та розробка нових конкурентних переваг, постійний моніторинг якості послуг, обслуговування, щоденної взаємодії з суб'єктами
		стратегія корінної перебудови	Розробка систем винагород та просування, створення елементів корпоративної культури (особлива увага приділяється образам, міфам та історіям), створення системи вирішення кризових ситуацій, правил відбору та підбору персоналу, постійний моніторинг з боку керівників, створення нової системи ціннісних орієнтацій, підтримання рівних та доброзичливих відносин зі суб'єктами економічного середовища.

Джерело: розроблено автором

ДОДАТОК Л

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

Монографії:

1. Федотова І.В. Теоретико-методологічні засади управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту: монографія. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 420 с.

2. Федотова І.В., Шинкаренко В.Г. Системно-методологічні основи організації маркетингу взаємодії на підприємствах. *Маркетинг взаємодії: сучасна теорія і практика*: монографія / за заг. редакцією Н.В. Попової, А.В. Катаєва. Харків: ФОП Панов А.М., 2016. Розд. 3. С. 72–123. (*Особистий внесок: розроблено методологічні основи формування взаємодії підприємства у зовнішньому середовищі, запропоновано систему загального управління взаємодією підприємства та модель взаємодії з партнерами на основі самоорганізації*).

Статті, опубліковані у виданнях, що входять до переліку наукових фахових видань:

3. Федотова І.В. Исследование взаимоотношений АТП с субъектами маркетинговой среды. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Тематичний випуск: *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2008. №55(2). С. 9–11.

4. Федотова І.В. Система управління маркетингом взаємовідносин АТП зі споживачами послуг. *Економіка транспортного комплексу*. 2008. Вип. 12. С. 66–75.

5. Федотова І.В., Ткачова Т.Г. Оцінка рівня взаємодії АТП із суб'єктами середовища економічного середовища. *Економіка транспортного комплексу*. 2009. Вип. 13. С. 90–98. (*Особистий внесок: запропоновано методичний підхід до оцінки рівня взаємовідносин АТП із суб'єктами середовища економічного середовища*).

6. Федотова І.В. Процес формування взаємовідносин АТП зі споживачами послуг. *Економіка транспортного комплексу*. 2009. Вип. 14. С. 102–111.

7. Федотова І.В. Основні суб'єкти взаємодії в системі маркетингу партнерських відносин АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2010. Вип. 16. С. 82–90.

8. Федотова І.В. Процес формування лояльності споживачів автотранспортних послуг. *Економіка транспортного комплексу*. 2010. Вип. 15. С. 84–94.

9. Федотова І.В. Визначення типових стратегій взаємовідносин АТП з партнерами. *Економіка транспортного комплексу*. 2011. Вип. 18. С. 76–90.

Статті, опубліковані у виданнях, що входять до переліку наукових фахових видань та включені до міжнародних наукометричних баз:

10. Федотова І.В., Кібець І.В. Взаємозв'язок маркетингу та логістики в автотранспортному підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2012. Вип. 19. С. 57–68. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus] (*Особистий внесок: запропоновано узагальнену систему маркетинг-логістики АТП*).

11. Федотова І.В. Визначення рівня стратегічної стійкості функціонування АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2012. Вип. 20. С. 90–102. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus]

12. Федотова І.В. Формування моделі життєздатної системи управління АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2013. Вип. 22. С. 109–120. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus].

13. Бочарова Н.А., Федотова І.В. Основні типи лояльності персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2013. Вип. 22. С. 40–52. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus] (*Особистий внесок: запропоновано матрицю діагностики типів лояльності персоналу*).

14. Федотова І.В. Оцінювання рівня лояльності персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 23. С. 23–36. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus].

15. Федотова І.В. Формирование структуры взаимоотношений предприятия с партнёрами в сети на основе самоорганизации. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 24. С. 21–38. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus].

16. Федотова І.В. Представление взаимодействия между предприятиями на основе волнового подхода и теории полей. *Економіка транспортного комплексу*. 2015. Вип. 25. С. 20–35. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus].

17. Федотова І.В. Система загального управління взаємовідносинами підприємства з основними партнерами. *Економіка транспортного комплексу*. 2015. Вип. 26. С. 37–49. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus].

18. Федотова І.В. Формування та вибір портфелю інноваційних проектів підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2016. Вип. 27. С. 88–105. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus].

19. Федотова І.В. Модель життєздатної системи управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2016. Вип. 28. С. 17–29. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus].

20. Федотова І.В. Оцінка рівня екологічної безпеки автотранспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2017. Вип. 29. С. 30–40. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, Google Scholar].

21. Федотова І.В. Концептуальні основи інтегрованої логістики. *Економіка транспортного комплексу*. 2017. Вип. 30. С. 15–32. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, Google Scholar].

22. Федотова І.В. Визначення рівня гендерної чутливості корпоративної культури підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 31. С. 27–44. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, Google Scholar].

23. Федотова І.В. Формування системи управління маркетингом взаємодії на основі концепції життєздатних систем. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 32. С. 30–48. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, Google Scholar].

24. Федотова І.В. Формування багаторівневої моделі логістичної системи. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 33. С. 5–31. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, Google Scholar].

25. Федотова І.В. Обґрунтування корпоративної культури як польового утворення в соціальному просторі підприємства. *Економіка транспортного*

комплексу. 2019. Вип. 34. С. 23–39. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, Google Scholar].

26. Федотова І.В., Шинкаренко В.Г. Розробка структурно-рівневої моделі еволюційного розвитку життєздатного підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2019. № 6(46). С. 166–177. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, PИHЦ, Google Scholar, EBSCO Publishing, Ulrich's Periodicals Directory, Scientific Object Identifier, Globethics] (*Особистий внесок: запропоновано структурно-рівневу модель еволюційного розвитку життєздатного підприємства*).

27. Федотова І.В. Екзогенні та ендогенні фактори впливу на життєздатність підприємств транспортно-логістичної сфери. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. Вип. 35. С. 94–124. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, Google Scholar].

28. Федотова І.В. Управління життєздатністю підприємства: сутність та концептуальні положення. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 2(12). С. 94–101. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, Google Scholar].

29. Федотова І.В., Шинкаренко В.Г. Система управління життєздатністю автотранспортного підприємства. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2020. № 7. С. 309–315. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, PИHЦ, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, InfoBase Index, OpenAIRE, WorldCat, SUNCAT Union Catalogue, COPAC Union Catalogue, Socionet, Open Access Library, J-Gate, Google Scholar, Research Bible] (*Особистий внесок: запропоновано кібернетичну модель системи управління життєздатністю підприємства*).

Статті, опубліковані у наукових періодичних виданнях інших держав та України, включених до міжнародних наукометричних баз:

30. Fedotova I., Shynkarenko V., Kryvoruchko O. Development of the Viable System Model of Partner Relationship Management of the Company. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. Vol. 7. № 4.3. P. 445–450.

[Міжнародні наукометричні бази: Scopus, DOAJ, Google Scholar, ZDB, SWB, WZB, WorldCat, JournalTOCs, CAS, BASE, UDL, Ulrich's Periodicals Directory, getCITED, EZB, Issuu, NewJour, Academic Keys, Serials Solutions, DRJI] (Особистий внесок: запропоновано життєздатну модель управління взаємовідносинами підприємства з партнерами).

31. Using the elements from a fuzzy sets theory in the process of diagnosing the loyalty of consumers of motor transport services / Fedotova I., Kryvoruchko O., Shynkarenko V., Bocharova N., Sotnychenko L., Dimitrakieva S. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. Control processes*. 2019. Vol. 3/3(99). P. 39–49.

[Міжнародні наукометричні бази: Scopus, Index Copernicus, Applied Science & Technology Source, DOAJ, Google Scholar, ROAD, MIAR, OpenAIRE, PBN, WorldCat, BASE, CNKI, Scilit, ZDB, ResearchBib, EuroPub, SIS, GIF, CORE, Socionet, Neliti] (Особистий внесок: сформовано методичний підхід до оцінки лояльності споживачів).

32. Fedotova I., Shynkarenko V., Kryvoruchko O. Theoretical aspects of determining the types of customer loyalty. *SHS Web of Conferences*. 2019. Vol. 67, № 04004. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2019/08/shsconf_NTI-UkrSURT2019_04004.pdf [Міжнародні наукометричні бази: CNKI, DOAJ, EBSCO, Google Scholar, Social Science Database] (Особистий внесок: визначено основні напрямки формування та типи лояльності споживачів).

Статті в інших виданнях:

33. Федотова І.В., Букарев Д.В. Представлення корпоративної культури з точки зору взаємодії культурних полів у соціально-культурному просторі організації. *Науковий вісник Мукачівського державного університету: журнал наукових праць*. 2016. № 20 (15). С. 76–81. (Особистий внесок: запропоновано модель формування корпоративної культури та визначено рівні її формування).

34. Федотова І.В., Ляшенко Д.Л. Управління взаємовідносинами підприємства з партнерами. *Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту. Серія Економічні науки*. 2015. № 9. С. 135–138. (Особистий внесок: запропоновано удосконалену систему загального управління взаємовідносинами підприємства).

Тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:

35. Федотова І.В., Марцинюк М.М. Система управління взаємовідносинами АТП зі споживачами послуг. *Сучасні тенденції та актуальні питання соціально-економічного розвитку підприємств*: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 14–15 березня 2013 р.). Харків, 2013. Ч. 2. С. 214–218. (Особистий внесок: сформовано модель системи управління взаємовідносинами АТП зі споживачами послуг).

36. Федотова І.В., Толочкіна Т.А. Формування системи управління інноваційною діяльністю. *Донбас-2020: перспективи розвитку очима молодих вчених*: матеріали VII наук.-практ. конф. (м. Донецьк, 20–23 травня 2014 р.). Донецьк: ДонНТУ, 2014. Т. 6. С. 147–152. (Особистий внесок: сформовано модель системи управління інноваційною діяльністю підприємства).

37. Федотова І.В., Толочкіна Т.А. Етапи управління інноваційною діяльністю АТП. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку*: матеріали III наук.-практ. конф. (м. Харків, 4 листопада 2014 р.). Харків: ФОП Шейкіна О.В., 2014. С. 388–391. (Особистий внесок: запропоновано алгоритм управління інноваційною діяльністю підприємства)

38. Федотова І.В., Букарев Д.В. Рассмотрение корпоративной культуры организации с точки зрения социально-культурного поля. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку*: матеріали IV наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Харків, 3 листопада 2015 р.). Харків, 2015. С. 330–332. (Особистий внесок: визначено структуру та рівні культурних полів).

39. Гринюк К.А., Федотова І.В. Оцінка рівня взаємовідносин АТП зі споживачами автотранспортних послуг. *Тренди майбутнього: ризики, можливості, завдання*: зб. матеріалів міждисциплінар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23 грудня 2016 р.). Київ: Юдіна Л.І., 2016. С. 101–103. (Особистий внесок: розроблено методичні основи оцінки рівня взаємовідносин зі споживачами).

40. Федотова І.В., Скурту В.В. Визначення рівня екологічної безпеки АТП. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку*: матеріали доп. V наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Харків, 1 листопада 2016 р.). Харків:

Монограф, 2016. С. 255–258. (*Особистий внесок: розроблено методичні основи оцінки екологічної безпеки АТП*).

41. Федотова І.В., Гулик А.В. Стратегічна стійкість підприємства та її види. *Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів*: матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 20–21 квітня 2016 р.). Харків, 2016. Ч. 1. С. 186–189. (*Особистий внесок: визначено основні види стійкості підприємства*).

42. Федотова І.В., Скурту В.В. Визначення напрямків оцінки екологічної безпеки підприємств автомобільного транспорту. *Сталий розвиток в умовах глобальних викликів*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 7–8 квітня 2017 р.). Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2017. С. 277–278. (*Особистий внесок: запропоновано основні групи показників та структура методики оцінки екологічної безпеки*).

43. Федотова І.В. Формування міжорганізаційної мережі на основі визначення ключових компетенцій підприємств. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*: матеріали XI міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 10 листопада 2017 р.). Харків: ХНАДУ, 2017. С. 213–215.

44. Федотова І.В., Митрофанов Р.А. Управління корпоративною культурою підприємства. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток*: зб. матеріалів X ювілейної міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 18–19 квітня 2018 р.). Харків: ХНУБА, 2018. Ч. 2. С. 216–219. (*Особистий внесок: сформовано модель системи управління корпоративною культурою*).

45. Шинкаренко В.Г., Криворучко О.М., Федотова І.В. Основні рівні взаємовідносин підприємства з партнерами. *Технології та інфраструктура транспорту*: тези доп. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 14–16 травня 2018 р.). Харків: УкрДУЗТ, 2018. С. 452–453. (*Особистий внесок: визначено основні рівні та структуру взаємовідносин підприємства з партнерами*).

46. Федотова І.В. Рівні організаційної культури підприємства з точки зору гендерного аспекту. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*: зб.

матеріалів XII міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 30 листопада 2018 р.). Харків: ХНАДУ, 2018. С. 478–480.

47. Федотова І.В., Криворучко О.М., Шинкаренко В.Г., Борзенко О.П., Сотниченко Л.Л. Визначення рівня лояльності споживачів підприємства. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика*: тези доп. за матер. п'ятнадцятої наук.-практ. міжнар. конф. (м. Харків, 6–8 червня 2019 р.). Харків: УкрДУЗТ, 2019. Ч. II С. 38–40. (*Особистий внесок: представлено основні напрямки оцінювання лояльності споживачів*).

48. Федотова І.В. Формування мережевої взаємодії підприємств для забезпечення їх життєздатності. *Scientific achievements of modern society: abstracts of the 4th Internat. scient. and pract. conf.* (Liverpool, United Kingdom, 4–6 December 2019). Liverpool, UK: Cognum Publishing House, 2019. P. 865–873.

49. Федотова І.В. Основні аспекти забезпечення життєздатності підприємств. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*: матеріали XIII міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 6 грудня 2019 р.). Харків: ХНАДУ, 2019. С. 163–165.

50. Федотова І.В., Єр'оміна В.В., Масалов Є.І. Основні показники оцінки лояльності персоналу підприємства з позиції внутрішнього маркетингу. *Perspectives of world science and education: abstracts of the 4th Internat. scient. and pract. conf.* (Osaka, Japan, 25–27 December 2019). Osaka, Japan: CPN Publishing Group, 2019. P. 908–918. (*Особистий внесок: визначено основні напрямки та показники оцінки лояльності персоналу*).

51. Бочарова Н.А., Федотова І.В. Використання корпоративної соціальної відповідальності для підвищення екологічної безпеки підприємства. *Science progress in European countries: new concepts and modern solutions: papers of the 11th Internat. scient. conf.* (Stuttgart, Germany, 31 January 2020). Stuttgart, Germany: ORT Publishing, 2020. P. 101–112. (*Особистий внесок: визначено показники оцінки та напрямки розвитку екологічної відповідальності підприємства*).

52. Криворучко О.М., Федотова І.В. Управление транспортно-логистическим обслуживанием потребителей. *Topical issues of the development of modern science: abstracts of the 6th Internat. scient. and pract. conf.* (Sofia, Bulgaria, 12–14 February

2020). Sofia, Bulgaria: Publishing House ACCENT, 2020. P. 542–552. (*Особистий внесок: представлено основні теоретичні положення управління транспортно-логістичним обслуговуванням споживачів*).

53. Федотова І.В., Бочарова Н.А. Напрямки підтримки життєздатності підприємств автомобільного транспорту в умовах коронавірусної кризи. *Theoretical foundations for the implementation and adaptation of scientific achievements in practice: abstracts of XXII Internat. scient. and pract. conf.* (Helsinki, Finland, 22–23 June 2020). Helsinki, Finland, 2020. P. 280–286. (*Особистий внесок: визначено основні напрямки виходу із кризи та розвитку життєздатності підприємств*).

ДОДАТОК М
ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ ТА СВІДОЦТВА АВТОРСЬКОГО ПРАВА

big 27.01.2020 № 164

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертації
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
Федотової Ірини Володимирівни
на тему «Теоретико-методологічні засади управління життєздатністю
підприємств автомобільного транспорту»**

Довідка надана у підтвердженні того, що ТДВ «АТП-16363» використовує розроблені Федотовою І.В. методичні положення щодо оцінки життєздатності автотранспортного підприємства. Запропонований автором методичний підхід має практичне значення та використовується для визначення рівня життєздатності АТП, напрямків підвищення його життєздатності, подальшого формування стратегії підтримання та розвитку життєздатності підприємства.

Представлені положення мають практичну цінність для підприємств автомобільного транспорту, а їх впровадження у діяльність ТДВ «АТП-16363» дозволить підвищити ефективність та конкурентоспроможність АТП.

Довідка видана без фінансових зобов'язань ТДВ «АТП-16363» перед автором.

Директор
ТДВ «АТП-16363»
м. Харків



Л.Ф. Кривенко

Big 11.02.2020р. № 103

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Федотової Ірини Володимирівни
на тему «Теоретико-методологічні засади управління життєздатністю
підприємств автомобільного транспорту»

Окремі наукові результати дисертації Федотової Ірини Володимирівни на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук впроваджені в практичну діяльність ПрАТ «Харківське АТП-16355».

На ПрАТ «ХАПТ-16355» використовується розроблений Федотовою І.В. методичний підхід щодо оцінки рівня взаємовідносин АТП з партнерами за такими напрямками: ставлення підприємства до партнера (цінність партнера для АТП), ставлення партнера до підприємства (лояльність партнера) та перспективи розвитку відносин в партнером. Оцінювання проводиться з використанням матриці діагностики, що дозволяє групувати партнерів залежно від рівня взаємин з ними: високий, середній, низький. Розроблений автором методичний підхід впроваджений в практичну діяльність АТП і використовується для вибору ключових партнерів та формування індивідуальних стратегій взаємовідносин з ними.

Довідка видана без фінансових зобов'язань ПрАТ «Харківське АТП-16355» перед автором.

Директор
ПрАТ «Харківське АТП-16355»



В.В. Ткаченко

Від 20.02.2020р. № 187

ДОВІДКА
про використання результатів дисертації
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
Федотової Ірини Володимирівни
на тему «Теоретико-методологічні засади управління життєздатністю
підприємств автомобільного транспорту»

Довідка підтверджує практичну цінність наукових положень дисертації Федотової Ірини Володимирівни «Теоретико-методологічні засади управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту». У діяльності ТОВ «Сумське АТП 15954» використовується розроблена автором методика оцінювання стратегічної стійкості функціонування АТП на основі розрахунку інтегральних показників за такими складовими стійкості, як виробнича, кадрова, маркетингова, економічна, фінансова, інвестиційно-інноваційна, техніко-технологічна та екологічна, а також узагальненого показника стратегічної стійкості підприємства. Запропоновані автором методичні положення впроваджені в практичну діяльність АТП та використовуються для розробки стратегії розвитку підприємства. Представлені положення мають практичну цінність для підприємств автомобільного транспорту, а їх впровадження у діяльність ТОВ «Сумське АТП 15954» дозволить підвищити ефективність управління АТП.

Довідка видана без фінансових зобов'язань ТОВ «Сумське АТП 15954» перед автором.

Голова правління

ТОВ «Сумське АТП 15954»



С.М. Кіктенко



Харківський
тракторний
завод

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ХАРКІВСЬКИЙ ТРАКТОРНИЙ ЗАВОД»
61007, Україна, м. Харків, пр. Московський, 275
тел.: +38 0572 93 51 80, факс: +38 0572 94 17 60
e-mail: info@xtz.com.ua



від 03.03.2020р. № 78/1068

ДОВІДКА

**про використання результатів дисертації
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
Федотової Ірини Володимирівни
на тему «Теоретико-методологічні засади управління життєздатністю
підприємств автомобільного транспорту»**

Окремі науково-методичні результати дисертації Федотової Ірини Володимирівни впроваджені в практичну діяльність Приватного акціонерного товариства «Харківський тракторний завод». У діяльності АТ «ХТЗ» використовується розроблений Федотовою І.В. методичний підхід щодо визначення рівня корпоративної культури на підприємстві, який базується на оцінці рівня корпоративної культури з точки зору її сприйняття працівниками, колективами і суб'єктами безпосереднього оточення підприємства на основі тривимірної матриці. На підставі результатів матричної діагностики запропоновані автором методичні положення щодо формування стратегій поліпшення корпоративної культури для різних груп сприйняття впроваджені в практичну діяльність та використовуються для розробки стратегії управління персоналом підприємства. Представлені положення мають практичну цінність, а їх впровадження у діяльність АТ «ХТЗ» дозволить підвищити ефективність управління персоналом підприємства.

Довідка видана без фінансових зобов'язань АТ «ХТЗ» перед автором.

Директор з персоналу
АТ «ХТЗ»



Л.С. Толстопятова
Л.С. Толстопятова

Від 11 Березня 2017 р. № 193

ДОВІДКА

**про використання результатів дисертаційного дослідження
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
Федотової Ірини Володимирівни
на тему «Теоретико-методологічні засади управління життєздатністю
підприємств автомобільного транспорту»**

Довідкою підтверджується використання ТОВ "Автосервіс-2227" результатів дисертації Федотової І.В.

Підприємством ТОВ "Автосервіс-2227" використано запропонований здобувачем підхід щодо оцінки рівня екологічної безпеки автотранспортного підприємства. Розроблений автором методичний підхід має практичне значення та використовується для визначення рівня екологічної безпеки різних бізнес-процесів підприємства за основними складовими: інноваційна, техніко-технологічна, санітарно-гігієнічна та фінансово-економічна. Запропонований здобувачем підхід дозволить визначити проблемні напрямки та впроваджувати заходи щодо поліпшення екологічної безпеки підприємства, впроваджувати еколого-інноваційне управління.

Представлені положення мають практичну цінність для підприємства, а їх впровадження у діяльність ТОВ "Автосервіс-2227" дозволить підвищити екологічну безпеку, знизити шкоду від діяльності підприємства для навколишнього середовища.

Довідка видана без фінансових зобов'язань ТОВ "Автосервіс-2227" перед автором.

Директор

ТОВ "Автосервіс-2227", м. Харків



В.В. Ткаченко



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

61002, м. Харків, вул. Ярослава Мудрого, 25, Тел. (057) 700-38-66, факс (057) 700-38-65, E-mail: admin@khadi.kharkov.ua

10.02.2019 № 100/13
На № _____

ДОВІДКА

**про використання окремих положень і розробок дисертації
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук**

**Федотової Ірини Володимирівни
«Теоретико-методологічні засади управління життєздатністю
підприємств автомобільного транспорту»**

У навчальному процесі Харківського національного автомобільно-дорожнього університету при викладанні дисциплін «Менеджмент організації», «Управління ланцюгами постачань», «Проектування логістичних систем», «Стратегічний менеджмент», «Маркетинг взаємодії АТП з партнерами», «Управління інноваціями», «Корпоративне управління», «Управління персоналом», в процесі курсового проектування, а також при виконанні випускних кваліфікаційних робіт магістрів для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» використовуються окремі положення та результати, розроблені в дисертації Федотової Ірини Володимирівни на тему «Теоретико-методологічні засади управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту», яка подана на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.

Перший проректор, проф.

Завідуючий кафедрою
менеджменту, проф.



С.Я. Ходирев

О.М. Криворучко

УКРАЇНА



ДЕРЖАВНА СЛУЖБА

ВЛАСНОСТІ УКРАЇНИ

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ

СВІДОЦТВО

про реєстрацію авторського права на твір

№ 67266

Твір науково-практичного характеру "Представлення взаємодії між підприємствами на основі хвильового підходу и теорії полів"

(вид, назва службового твору)

Автор(и) Федотова Ірина Володимирівна

(повне ім'я, псевдонім (за наявності))

Авторські майнові права належать Федотова Ірина Володимирівна, вул. Зубарева, 26, кв. 98, м. Харків; Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Петровського, 25, м. Харків, 61002

(повне ім'я фізичної та/або повне офіційне найменування юридичної особи, адреса)

15.08.2016

Дата реєстрації



Голова Державної служби
інтелектуальної
власності України
В.о. Голови А.А. Малиш

УКРАЇНА



СВІДОЦТВО

про реєстрацію авторського права на твір

№ 89740

Твір науково-практичного характеру "Еколого-інноваційне управління АТП"

(вид, назва службового твору)

Автор(и) Федотова Ірина Володимирівна, Величко Яна Іванівна

(повне ім'я, псевдонім (за наявності))

Авторські майнові права належать Федотова Ірина Володимирівна, вул. Зубарєва, 26, кв. 98, м. Харків, 61072; Величко Яна Іванівна, вул. Червона алея, 45, м. Харків, 61019; Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Ярослава Мудрого, 25, м. Харків, 61002

(повне ім'я фізичної та/або повне офіційне найменування юридичної особи, адреса)

Дата реєстрації

12.06.2019



Державний секретар Міністерства
економічного розвитку і торгівлі
України О. Ю. Перевезенцев

УКРАЇНА



СВІДОЦТВО

про реєстрацію авторського права на твір

№ 98163

Твір науково-практичного характеру "Використання КСВ для підвищення екологічної безпеки підприємства"

(вид, назва службового твору)

Автор(и) Бочарова Надія Аваківна, Федотова Ірина Володимирівна

(повне ім'я, псевдонім (за наявності))

Авторські майнові права належать Бочарова Надія Аваківна, вул. Сумська, 124, к. 32, м. Харків, 61023; Федотова Ірина Володимирівна, вул. Зубарєва, 26, кв. 98, м. Харків, 61072; Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Ярослава Мудрого, 25, м. Харків, 61002

(повне ім'я фізичної та/або повне офіційне найменування юридичної особи, адреса)

Дата реєстрації

16.06.2020



Заступник Міністра розвитку економіки,
торгівлі та сільського господарства
України Д. О. Романович