

Міністерство освіти і науки України
Херсонський державний університет

**УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА
ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ ТА ПРОМИСЛОВОСТІ**

колективна монографія

За загальною редакцією Н.І. Шашкової, Н.А. Тюхтенко

Херсон 2017

УДК 65.012.32:338.46:67/68

ББК 65.42

У-67

Автори:

Н.І. Шашкова, Н.А. Тюхтенко, С.М. Макаренко, К.М. Синякова, В.М. Кобець, Н.М. Олійник, Д.С. Могіреєв, Т.М.Мушакова, Г.В. Гаркуша, О.В. Задирака, О.В. Песчанська, П.М.Куліченко, В.В.Дорошенко, О.А.Бальошенко, О.О.Карличук

Рекомендувала до друку вчена рада Херсонського державного університету (протокол №13 від 29 травня 2017 року).

Рецензенти:

Г.Г. Савіна, доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи Херсонського національного технічного університету;

В.І. Покотилова, доктор економічних наук, професор, ректор Херсонського економічно-правового інституту

У 67 Управління операційними бізнес-процесами на підприємствах сфери послуг та промисловості: колективна монографія / за заг. ред. Н.І. Шашкової, Н.А. Тюхтенко. – Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. – 266 стр.

ISBN 978-966-1596-63-3

Монографія присвячена дослідженню проблем формування та реалізації бізнес-процесів на підприємствах сфери послуг та промисловості. Представлені нові оригінальні підходи до оцінювання ефективності бізнес-процесів, оптимізації та реінжинірингу бізнес-процесів. Викладені питання проектування і моделювання умов розвитку бізнес-процесів на підприємствах сфери послуг та промисловості. Монографія стане корисною вченим, керівникам бізнес-структур, викладачам, аспірантам, студентам економічних спеціальностей та широкого кола зацікавлених читачів.

УДК 65.012.32:338.46:67/68

ББК 65.42

ISBN 978-966-1596-63-3

© Н.І. Шашкова, Н.А. Тюхтенко, С.М. Макаренко, К.М. Синякова, В.М. Кобець, Н.М. Олійник, Д.С. Могіреєв, Т.М.Мушакова, Г.В. Гаркуша, О.В. Задирака, О.В. Песчанська, П.М.Куліченко, В.В.Дорошенко, О.А.Бальошенко, О.О.Карличук, 2017

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОСЕРВІСУ <i>(Шашкова Н.І., Мушакова Т.М.)</i>	8
1.1. Аналіз ефективності функціонування системи операційних бізнес-процесів на підприємствах автосервісу.....	8
1.2. Алгоритми вдосконалення систем управління операційними бізнес-процесами.....	27
1.3. Оптимізація бізнес-процесів на основі впровадження інтегрованих інформаційних систем (на прикладі «АтоCRM»).....	37
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОСЕРВІСУ <i>(Тюхтенко Н.А., Мозірець Д.С.)</i>	47
2.1. Концептуальні засади управління людськими ресурсами організації.....	47
2.2. Впровадження ефективної системи управління персоналом на підприємстві.....	58
2.3. Навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу... ..	72
2.4. Система мотивації та оцінки персоналу.....	78
2.5. Формування дієвої корпоративної культури як фактора підвищення соціально-ефективної діяльності підприємства.....	97
РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ АВТОМОБІЛЬНОГО ДИЛЕРСЬКОГО ЦЕНТРУ <i>(Тюхтенко Н.А., Гаркуша Г.В.)</i>	103
3.1. Організаційні засади створення підприємства з продажу й обслуговування автомобілів.....	103
3.2. Система показників економічної ефективності автомобільного дилерського центру	113
3.3. Перспективний аналіз діяльності дилерського центру «Центр КІА»	132
РОЗДІЛ 4. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОСЕРВІСУ	136
4.1. Імплементация інструментів стратегічного аналізу в дослідження маркетингового середовища підприємства <i>(Синякова К.М., Задирака О.О.)</i>	136

4.2. Підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок удосконалення процесів організації складського господарства (<i>Макаренко С.М., Дорошенко В.В.</i>)	150
4.3. Удосконалення методичних підходів до формування та використання трудового потенціалу підприємства (<i>Макаренко С.М., Куліченко П.М.</i>)	159
4.4. Впровадження адаптованих моделей детінізації економіки як основи визначення попиту на послуги з реалізації та обслуговування автотранспортних засобів (<i>Макаренко С.М., Бальошенко О.А.</i>)	164
РОЗДІЛ 5. ЕВОЛЮЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ В АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА (<i>Кобець В.М.</i>).....	181
5.1. Бізнес-процес як центральна категорія процесного підходу.....	181
5.2. Моделювання і кореспонденція бізнес-процесів зі стратегічною метою підприємства.....	185
5.3. Адаптація бізнес-процесів до ринкового середовища засобами авторегресійної моделі в нотації VRPN.....	189
5.4. Процесний підхід формування тарифної політики транспортної компанії-монополіста при доставці продукції різних виробників на цільові ринки.....	200
5.5. Політика тарифної дискримінації перевізника-монополіста.....	211
РОЗДІЛ 6. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ І ПРОМИСЛОВОСТІ	220
6.1. Бізнес-процеси: особливості організації системи управління трудовими ресурсами (<i>Макаренко С.М., Олійник Н.М.</i>)	220
6.2. Оцінка виконання операційних стандартів на підприємствах сфери послуг (<i>Синякова К.М., Песчанська О.В.</i>)	231
6.3. Підвищення ефективності використання виробничих ресурсів підприємства (<i>Макаренко С.М., Карличук О.О.</i>).....	244
6.4. Інтегральна оцінка прогнозного фону на ринку реалізації полімерної продукції в Херсонській області (<i>Шашкова Н.І.</i>)	249
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	256
ДОДАТКИ	262

Передмова

*Ви можете забрати мої заводи, спалити мої будівлі,
але дайте мені моїх людей і я знову відновлю свій бізнес*

Г.Форд

*Якщо ти хочеш збудувати корабель, не треба скликати людей,
які будуть збирати деревину, розподіляти роботу, підготовлювати
інструменти, не треба давати їм настанови.
Краще навчить їх прагненню до нескінченної неосяжності моря.
Тоді вони самі збудують корабель...*

Антуан де Сент-Екзюпері

Зростаюча конкуренція в умовах високо динамічних змін зовнішнього середовища вимагає від керівників бізнес-структур постійного розширення методів управління сучасною організацією. Висока ефективність діяльності організації залежить від вміння управлінської команди знаходити плідні рішення у сплетінні усталених операційних процесів та нових бізнес-проектів. Оптимізація подібних управлінських рішень – це результат грамотного процесно-орієнтовного адаптивного управління організацією. Проблеми ефективного управління підприємствами в умовах інтеграційних процесів (синергії науки, бізнесу, суспільства) представляють собою площину, яка постійно займає розум керівників сучасних бізнес-структур.

Дана монографія є унікальною з огляду на синергетичний ефект взаємодії науковців та успішних керівників вищої ланки підприємств сфери послуг і промисловості. У монографії розкриваються проблеми управління операційними бізнес-процесами на підприємствах автосервісу, пропонуються алгоритми вдосконалення систем управління операційними бізнес-процесами (автори – *Шашкова Н.І., завідувач кафедри менеджменту і адміністрування Херсонського державного університету (ХДУ),*

Мушакова Т.М., керівник відділу з обслуговування автокондиционерів ТОВ «Автопланета плюс»).

Пропонуються інноваційні рішення в сфері сучасної системи управління людськими ресурсами на підприємствах автосервісу (*автори – Тюхтенко Н.А., проректор з навчальної та науково-педагогічної роботи ХДУ, професор кафедри менеджменту і адміністрування ХДУ, Могіреєв Д.С., директор автоцентру ТОВ «Центр-Херсон»).*

Розкриваються особливості організації та управління операційними бізнес-процесами автомобільного дилерського центру, обґрунтовується система показників економічної ефективності автомобільного дилерського центру (*автори – Тюхтенко Н.А., Гаркуша Г.В., керівник відділу продажу автомобілів «KIA» ТОВ «Автопланета плюс»).*

Розглядаються проблеми імплементації інструментів стратегічного аналізу в дослідження маркетингового середовища підприємства (*автори – Синякова К.М., доцент кафедри менеджменту і адміністрування ХДУ, Задирака О.О., керівник відділу продажу автомобілів «Хюндай» ТОВ «Автопланета плюс»).*

Розроблено рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок удосконалення процесів організації складського господарства (на прикладі ТОВ «Центр Херсон») (*автори – Макаренко С.М., доцент кафедри менеджменту і адміністрування ХДУ, Дорошенко В.В., керівник відділу продажу автозапчастин ТОВ «Центр-Херсон»).*

Удосконалено методичні підходи до формування та використання трудового потенціалу підприємства (на прикладі ТОВ «Автопланета плюс») (*автори – Макаренко С.М., Куліченко П.М., керівник відділу сервісу ТОВ «Автопланета плюс»).*

Розглядаються питання впровадження адаптованих моделей детінізації економіки як основи визначення попиту на послуги з реалізації та обслуговування автотранспортних засобів (*автори – Макаренко С.М.,*

Бальошенко О.А., керівник напрямку з продажу автошин і дисків ТОВ «Автопланета плюс»).

У монографії також досліджені питання еволюційного моделювання та оптимізації в адаптації бізнес-процесів до ринкового середовища. На прикладі транспортної компанії досліджені питання моделювання і кореспонденції бізнес-процесів зі стратегічною метою підприємства, адаптації бізнес-процесів до ринкового середовища засобами авторегресійної моделі в нотації BPMN (***автор – Кобець В.М., доцент кафедри інформатики, програмної інженерії та економічної кібернетики).***

У монографії здійснений аналіз особливостей організації системи управління трудовими ресурсами (***автори – Макаренко С.М., Олійник Н.М, доцент кафедри економіки і підприємництва Херсонського національного технічного університету).*** Здійснена оцінка виконання операційних стандартів на підприємствах сфери послуг (***автори – Синякова К.М., Песчанська О.В., аспірант ХДУ).*** Розглядаються проблеми підвищення ефективності використання виробничих ресурсів підприємства (***автори – Макаренко С.М., Карличук О.О., магістрант ХДУ).*** Здійснена інтегральна оцінка прогнозного фону на ринку реалізації полімерної продукції в Херсонській області (***автор – Шашкова Н.І.).***

Монографія стала плодом зусиль і творчого співробітництва представників бізнесу і науки, які спільно досліджували нагальні проблеми організації ефективних операційних бізнес-процесів у нестабільних, швидко змінюваних умовах ринкової економіки. Ця наукова праця унікальна з позиції практичної затребуваності, викладення найактуальніших питань розвитку успішного бізнесу, реальних прикладів із практики управління компанією, прогностичного бачення організаційної еволюції підприємства, що діє у висококонкурентних умовах.

РОЗДІЛ 1.
УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА
ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОСЕРВІСУ

1.1. Аналіз ефективності функціонування системи операційних бізнес-процесів на підприємствах автосервісу

Проблеми управління операційними бізнес-процесами у діяльності автосалонів набувають все більшого значення, що пояснюється розвитком автомобільної галузі і концентрацією у ній великої кількості компаній, націленістю їх діяльності на кінцевого споживача, розвитком концепції загального управління якістю сервісу. У зв'язку із цим управління функціонуванням автосалонів можливо завдяки концептуальному переосмисленню цієї сфери діяльності і розробці відповідних науково - обґрунтованих підходів до методології управління, опису і оцінки показників, що визначають якісний стан даної системи.

З точки зору споживача продукції автомобільної промисловості, основний операційний бізнес-процес є однією із підсистем товаровиробника, що забезпечує ефективне управління продажами автомобілів і їх експлуатацією впродовж корисного терміну використання.

Одним із методів опису бізнес-процесів на основі процесного підходу і методу корпоративних інформаційних систем є метод Workflow. Термін Workflow дослівно означає «потік робіт». Однак технологія Workflow розглядається набагато ширше – як автоматизація бізнес-процесів підприємства, яка є частиною концепції управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) і пропонує підходи до прискорення реакції компанії та її процесів на швидкі зміни зовнішнього середовища. Workflow у даний час вважається ключовою технологією, що здійснює вплив на розвиток інших технологій [1].

Workflow (згідно глосарію Workflow Management Coalition, міжнародної організації, що займається введенням стандартів в системах Workflow) – це впорядкована у часі безліч робочих завдань, одержуваних і виконуваних співробітниками за допомогою засобів механізації, автоматизації, або вручну, але у тих послідовностях і у рамках тих правил, які визначені для даного бізнес-процесу.

Виникнення технології Workflow у світі стало результатом поступового переходу від функціонально-орієнтованої організації до процесно-орієнтованої. При цьому основна увага фокусується не стільки на окремих функціях бізнесу, скільки на самому процесі. Як свідчить світова практика, впровадження подібної технології суттєво скорочує тривалість робочих циклів і дозволяє звести до мінімуму час реакції на запити клієнтів і на зміну ситуації на ринку.

Сьогодні технологію Workflow розглядають як основу моделі організації бізнесу і корпоративних інформаційних систем XXI-го століття. Така технологія якнайкраще підходить і до вітчизняних умов ведення бізнесу у царині автосервісу, основними з яких є непередбачуваність розвитку ринку та зовнішнього середовища [2].

Використання технології Workflow дозволяє підприємству отримати ряд конкурентних переваг, зокрема:

- ✓ безперервний контроль та управління змінами, що дозволяє підприємству стати більш динамічною структурою, в якій зміни здійснюються шляхом послідовної адаптації успішного досвіду;
- ✓ дозволяє управляти якістю як продукції так і робочого процесу та усувати невиправдані витрати;
- ✓ забезпечує безперервний постійний обмін інформацією за рахунок автоматизації процесів передачі інформації та наявності постійного і об'єктивного зворотного зв'язку всередині організації;

- ✓ надає керівництву підприємства інформацію, необхідну для того, щоб приймати рішення у потрібний момент;
- ✓ забезпечує дієву підтримку прийняття рішень, що впливає на ефективність функціонування підприємства в цілому;
- ✓ дозволяє виявляти приховані проблеми (які в інших випадках були б проігноровані), які можуть полягати у неправильній організації схем бізнес-процесу;
- ✓ забезпечує зв'язок між технологіями і людьми, шляхом організації усіх основних компонентів бізнес-процесу – ролей, правил, маршрутів, даних, документів, додатків і комунікацій;
- ✓ посилює контроль над продуктивністю виконання завдань, пов'язаних з обробкою інформації;
- ✓ надає в розпорядження аналітиків підприємства статистику для аналізу робочих навантажень, витрат, періодів пікового навантаження і багатьох інших аспектів діяльності;
- ✓ дозволяє моделювати процедури та можливі сценарії їх виконання з високим ступенем деталізації і точності, при цьому доступ до даних про виконання процесів вимагає мінімальних витрат.

Отже, Workflow, як технологія ефективного управління та моніторингу бізнес-процесів діяльності, необхідна вітчизняним підприємствам автосервісу, для яких її впровадження означає упорядкування діяльності, приведення її до чітких процедур і значне підвищення ефективності діяльності.

Перш ніж приступити до роботи по організації управління операційними бізнес-процесів підприємства, необхідно створити моделі існуючих операційних бізнес-процесів підприємства, тобто описати бізнес-процеси «як є». Моделі мають бути однозначними і чіткими, а також описувати рівень, на якому простежується конкретна робота співробітників підприємства. Обсяг моделей може бути різним: як по окремо виділеному

бізнес-процесу, так і по групі взаємозв'язаних бізнес-процесів. Чим більше процесів описано у моделі, тим краще і ширше можна оцінити їх оптимальність [3].

Успіх проведення управління в цілому базується на точності і глибині розуміння поточної ситуації. Опис операційної діяльності компанії розпочнемо з опису операційних бізнес-процесів базового рівня, тобто, описи діяльності кожного співробітника, задіяного в операційній діяльності підприємства, яка спрямована на отримання результату, значимого для підприємства. І лише окремі найскладніші процедури операційного бізнес-процесу слід деталізувати до рівня дій. У свою чергу, деталізація дій до рівня операцій потрібна виключно у разі складання технічного завдання з метою проведення автоматизації бізнес-процесу [4].

У даному випадку, було важливо розкласти технологію на складові етапи. Назвемо ці кроки процесами і опишемо кожен процес від початку до кінця. Дані основних бізнес-процесів приведені нижче. При діагностиці «як є» усіх етапів у виробничому циклі компанії отримано матеріали для обробки і аналізу поточної картини в компанії. Ці етапи стали підготовчими для реінжинірингу бізнес-процесів, та виявлення напрямків покращення управління основними бізнес процесами.

Діяльність компанії ТОВ «МТО Світ», з точки зору опису бізнес-процесів, має виробничий цикл. Усі підсистеми в компанії рухаються від входу до виходу готової послуги та зазнають змін у процесі операційного циклу.

Розглянувши підприємство з точки зору організаційних бізнес-процесів, виявлено, що основний дохід, формується внаслідок наступних бізнес-процесів:

- Реалізація транспортних засобів.
- Реалізація послуг сервісу.
- Реалізація послуг відділу допоміжного обладнання.
- Реалізація запчастин.

- Реалізація колісних шин та дисків, послуг шинного сервісу.
- Організація послуг з діагностування та ремонту автомобільних кондиціонерів.

При описі діяльності компанії, як правило, використовують метод побудови дерева бізнес-процесів, при цьому обраний такий рівень деталізації, згідно з яким кількість описуваних бізнес-процесів не перевищує 20. Дане дерево бізнес-процесів наведено на рис.1.1.

Операційний бізнес-процес «Салон» є спеціальним майданчиком, збудованим за стандартами імпортера для реалізації транспортних засобів. Основне завдання менеджера з продажу автомобілів – допомогти клієнтові у виборі і придбанні автомобіля. Завдання, яке не можна назвати другорядним, це – продаж супутніх товарів і послуг (додаткове устаткування, послуги центру ремонту, страхові і кредитні продукти, а також сприяння клієнтам, що звернулися з питаннями сервісного обслуговування).

Описання операційного процесу:

1. В ході консультації і виявлення потреби в авто за готівковий розрахунок менеджер заводить на клієнта особисту картку.
2. Якщо автомобіль є в наявності, складається договір. Формується рахунок. Клієнт сплачує гроші.
4. Менеджер проводить консультацію на предмет виявлення потреб в супутніх областях.
5. Імпортер надсилає документи для реєстрації автомобіля (від 1 до 3 днів).
6. Автомобіль готується до видачі.
7. Видача автомобіля.

Операційний процес (підсистема 1.1.):

1. В ході консультації і виявленні потреби в авто за готівковий розрахунок, менеджер заводить на клієнта особисту карту.
2. Якщо авто немає в наявності, менеджер пояснює увесь ланцюжок операційного бізнес - процесу.
3. Менеджер складає акт вибору авто, а клієнт вносить суму за поруки.

4. Менеджер проводить консультацію на предмет виявлення потреб в супутніх областях.
5. Менеджер запрошує клієнта в салон. Складається договір. Формується рахунок. Оплата.
6. Менеджер проводить консультацію на предмет уточнення і фіксації потреб в супутніх областях.
7. Підготовка автомобілю до видачі.
8. Видача автомобіля.

Операційний процес (підсистема 1.2.):

1. В ході консультації і виявлення потреби в авто за готівковий розрахунок, заводиться особиста картка.
2. Якщо авто не має в наявності в салоні, менеджер пояснює увесь ланцюжок операційного бізнес-процесу.
3. Складається договір. Формується рахунок.
4. Менеджер проводить консультацію на предмет виявлення потреб в супутніх областях.
5. Надходження авто на склад одержувача.
6. Отримуємо автомобіль, запрошуємо клієнта.
7. Менеджер проводить консультацію на предмет уточнення і фіксації потреб в супутніх областях.
8. Готуємо автомобіль до видачі.
9. Видача автомобіля.

Операційний бізнес-процес «Додаткове обладнання» є групою товарів і послуг, спрямованими на підвищення комфорту експлуатації автомобіля, на тюнінг кузова, приладдя, охоронні комплекси, заходи щодо збільшення терміну і якості експлуатації автомобіля, мультимедіа і аксесуари, пропоновані автоцентром клієнтові [1].

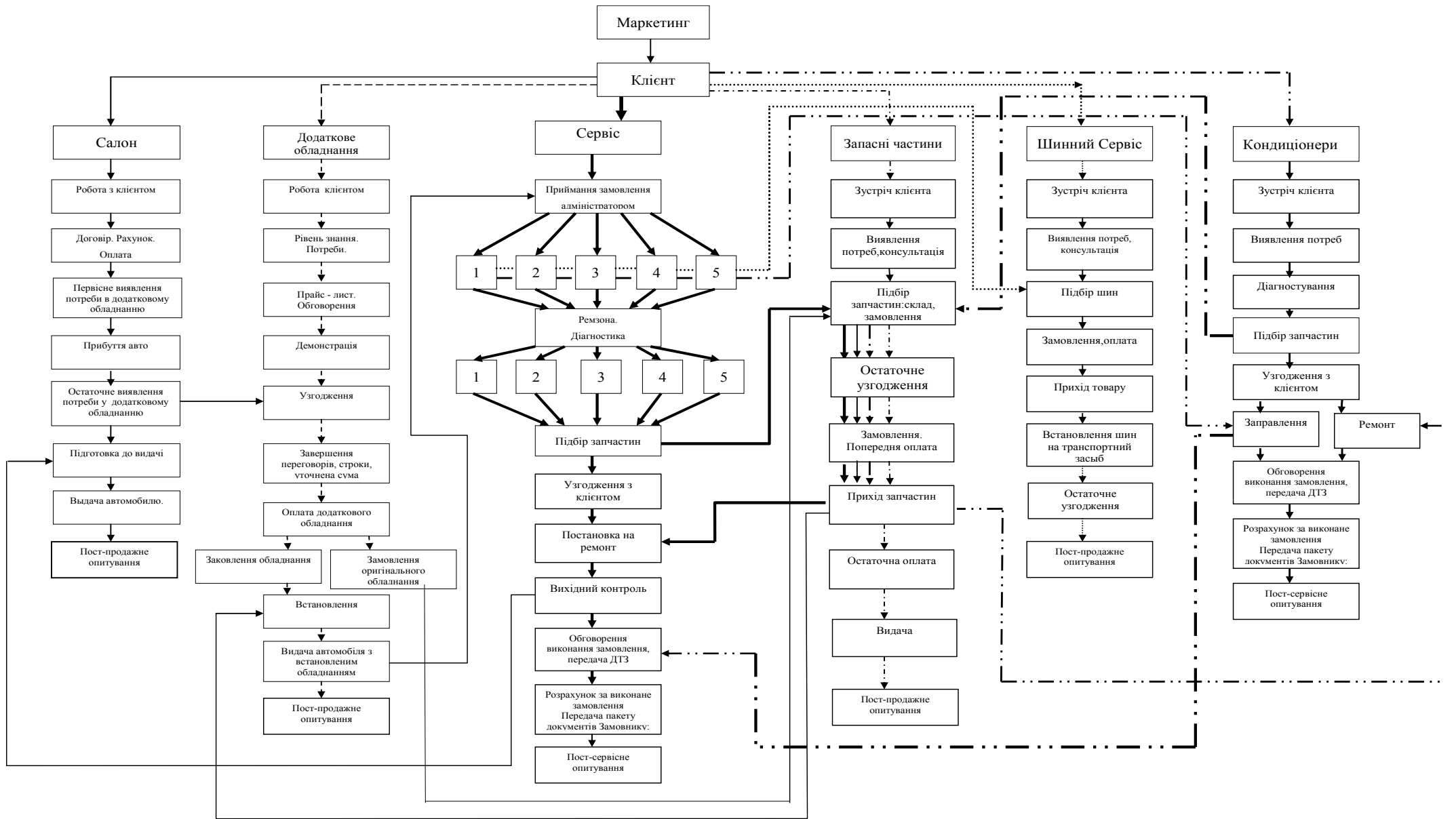


Рис.1.1. Структурно-логічна схема операційних бізнес-процесів у ТОВ «МТО Світ»

Основне завдання менеджера з продажу допоміжного устаткування (менеджер салону) полягає у тому, щоб допомогти клієнтові усвідомити цінність установки і вигоди від придбання допоміжного устаткування, створити максимально комфортні умови перебування клієнта у своєму автомобілі і донести максимальну кількість вигід придбання допоміжного обладнання для власника автомобілю.

Операційний бізнес процес «Сервіс» – є спеціальним майданчиком, збудованим за стандартами і призначається для реалізації поточного ремонту автотранспортних засобів та обслуговування транспортних засобів, що потребують гарантійного обслуговування та поточного гарантійного обслуговування. Основне завдання спеціаліста полягає у тому, що сама краща схема не працюватиме, якщо на кожному етапі не буде відповідальних виконавців належної кваліфікації. Тому одне з головних завдань сервіс-менеджера – організувати злагоджену роботу на усіх етапах циклу, регулярно контролюючи взаємодію виконавців.

В ході дослідження було виявлено, що на підприємстві застосовується функціональний підхід до управління. Ситуація полягає в тому, що діяльність ТОВ «МТО Світ» представляється у вигляді набору функцій, закріплених за функціональними підрозділами в організаційній структурі. При цьому підході визначаються можливості організації і встановлюється, що треба робити підрозділам і виконавцям у рамках їх функцій. Більш того, дані функції направлені на отримання прибутку в рамках одного бізнес-процесу, і менеджери не є мотивованими інтегруватися і взаємодіяти.

Проводячи аналіз даного питання, виявлено, що діяльність даного підприємства базується на складній системі взаємозв'язків проектів і процесів. Той або інший проект, що реалізовується на підприємстві, вбудовується в структуру наявних бізнес-процесів і використовує їх для досягнення кінцевої мети. Це можна відстежити на прикладі взаємодії між основними бізнес-процесами «Автосалон» – «Сервіс» та «Відділ додаткового обладнання». Якщо взяти до уваги концепцію бізнес-процесів «основні –

допоміжні – обслуговуючі», то виявиться що при визначенні Автосалону основним бізнес-процесом, автосервіс та відділ додаткового обладнання є допоміжним. З метою вияву ефективності функціонування системи управління операційними бізнес-процесами, зокрема в царині ремонтного сервісу, у ТОВ «МТО Світ» було проведено опитування клієнтів. Статистична вибірка складала 91 особу. Багатомірний статистичний аналіз, зокрема ієрархічні кластерні процедури, дозволили групувати дану вибірку на п'ять однорідних груп.

Ознаки класифікації сукупності наведено у рис.1.2.

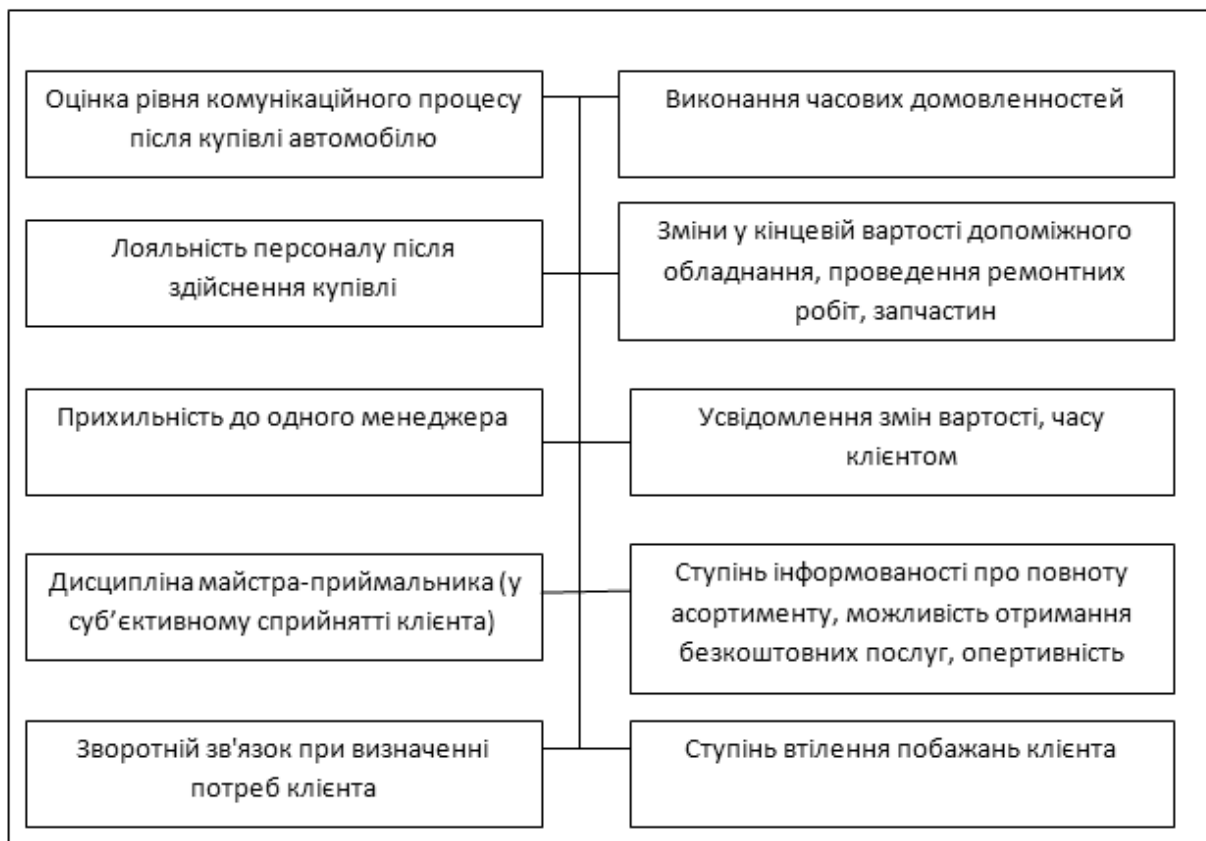


Рис.1.2. Ознаки кластерної класифікації сукупності

Джерело: власні дослідження

Сукупність даних була проаналізована за допомогою статистичного пакету SPSS Statistic 21. Метод кластерного аналізу передбачав розбиття об'єктів (в даному випадку, клієнтських позицій) на відносно однорідні кластери.

Кожному кластеру відповідало скупчення точок у просторі змінних, різним кластерам – різні скупчення, розділені великими або меншими проміжками. У таблиці 1.1. представлені результати кроків агломерації у лістингу програми. Об'єднуючись між собою за ознакою внутрішньогрупових зв'язків, об'єкти агломеруються у кластери.

Таблиця 1.1.

Кроки агломерації (фрагмент)

Етап	Кластер поєднано з		Коефіцієнти	Етап першої появи кластеру		Наступний етап
	Кластер 1	Кластер 2		Кластер 1	Кластер 2	
1	50	75	1,000	0	0	10
2	22	65	2,000	0	0	8
3	1	2	2,000	0	0	14
4	27	67	3,000	0	0	15
5	58	89	4,000	0	0	16
6	68	85	4,000	0	0	9
7	69	77	4,000	0	0	40
8	22	70	4,000	2	0	17
9	55	68	4,000	0	6	37
10	50	66	4,000	1	0	31
11	44	57	4,000	0	0	30
12	10	43	4,000	0	0	57
13	16	33	4,000	0	0	34
33	27	39	5,333	15	0	46
34	16	24	5,333	13	0	52
35	12	74	5,600	17	0	49
36	31	72	5,833	16	0	50
37	29	55	5,833	0	9	55
38	15	84	6,000	0	0	62
39	53	78	6,000	0	0	69
40	13	69	6,000	0	7	71
41	37	63	6,000	0	23	54
42	47	62	6,000	0	0	66
...
83	8	37	8,897	77	72	87
84	16	26	9,367	70	76	86
85	1	11	9,716	82	80	88
86	6	16	10,013	79	84	89
87	3	8	10,105	81	83	90
88	1	18	10,351	85	78	89
89	1	6	11,209	88	86	90
90	1	3	12,338	89	87	0

Джерело: власні дослідження.

У ході проведення аналізу відповіді були поділені на 5 категорій відповідно до напрямку вираженого невдоволення певними аспектами обслуговування і побажаннями. Перший кластер складався з 31 осіб, переважно, це – клієнти, які чекають розширеного спектру послуг, або є клієнтами із завищеними вимогами до усіх операційних бізнес-процесів підприємства. Друга група складала 22 особи, які визначили, що міра важливості, з якою вони зіткнулись, це – низька комунікабельність з клієнтом. Ці процеси зачіпають комунікацію, що відбувається або не відбувається безпосередньо в процес всього операційного бізнес – процесу.

Третя група складала 15 осіб, для яких найбільш значимими є проблеми питань, на які вони не отримали належної відповіді, або відповідь на які призвела до відсутності розуміння або ускладнення комунікації. Більше того, мова йде про комунікаційні зв'язки, які склалися до відвідування автосалону.

Четверта група у кількості 17 осіб представляє собою клієнтів, для яких найбільш актуальними були питання остаточної вартості робіт і послуг (причому не стільки кінцевої вартості, скільки вартості, яка коригувалася в ході виконання операційного процесу).

П'яту групу у кількості 6 клієнтів згуртували питання щодо неузгодженості, що стосувалися термінів видачі авто, а також термінів виконаного ремонту.

На рис. 1.3. зображений фрагмент дендрограми об'єднання кластерів за масштабованою відстанню.

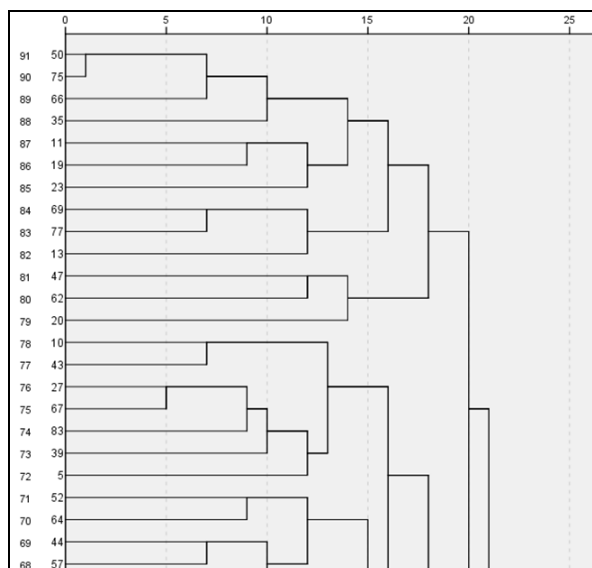


Рис.1.3. Фрагмент дендрограми з використанням методу внутрішньогрупових зв'язків (об'єднання кластерів за масштабованою відстанню)

Джерело: власні розрахунки

Так, аналіз результатів анкетування клієнтів автосалонів виявив, що на підприємстві присутній формальний підхід до сервісу, обмежуючись, у кращому разі, люб'язним і ввічливим відношенням до клієнтів. Менеджери, наприклад, не завжди уміють визначити потреби клієнта по особливостям його поведінки, а відповідно не роблять відмінностей між реальними вимогами потенційних клієнтів. Це веде до того, що клієнтам пропонується або «нав'язливий» сервіс або невиправдана відсутність потрібної уваги. У більшості випадків невдоволення клієнтів викликають терміни очікування постачання, як автомобілів, так і комплектуючих до них, так і рівень якості обслуговування.

Слід зазначити, що на даний момент немає чіткої сервісної стратегії, тобто і концепції, що припускає розробку інструментів, процесу обслуговування, бюджету. Практично, сервіс розглядається як набір окремих завдань (підвищення кваліфікації фахівців з сервісу, поліпшення постачання запчастинами, навчання покупців і т. д.), не інтегрованих у рамках єдиної

програми. Також можемо спостерігати розмиту відповідальність за забезпечення високоорганізованого сервісу, оскільки її несуть різні функціональні служби підприємства.

Усе вищесказане обумовлює наявність серйозної проблеми в системі операційних бізнес-процесів автосалону, а саме завдання і стандарти не сформульовані у конкретних технологіях, процедурах і показниках, внаслідок чого персонал може їх ігнорувати, або вони занадто невизначені для того, щоб можна було б забезпечити реальне керівництво ними. На даний момент підприємство зіткнулося з тим, що без конкретних методів і параметрів оцінки обслуговування клієнтів неможливо забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів.

Більш того, перехресне анкетування виявило неузгодженості, які мали наступний вигляд:

- ☞ Неузгодженість в строках видачі автомобілю;
- ☞ Відсутність остаточної вартості допоміжного обладнання;
- ☞ Неузгодженість інформації між менеджерами;
- ☞ Недостатня інформованість клієнта;
- ☞ Відсутність чіткої взаємодії між менеджерами внаслідок чого, відбувались зриви в основних бізнес-процесах.

Також виявились неузгодженості, які дуже впливають на роботу системи в цілому. Наприклад, між «Автосалоном» та «Відділом додаткового обладнання» є наступні неузгодженості:

- ☞ Менеджер з продажу додаткового обладнання є більш компетентним співробітником у даній галузі, ніж менеджер з продажу авто. У зв'язку із чим, обидва менеджери здійснюють постійну комунікацію між собою, відволікаючи один одного від власних операційних процесів;
- ☞ У разі коли менеджер з продажу авто не має можливості самостійно здійснити консультацію і звертається до менеджера з продажу додаткового обладнання може виникнути конфліктна

ситуація, так як менеджер з продажу авто отримує за це мотивацію і фактично його роботу виконує менеджер по допоміжному обладнанню;

- ☞ По завершенню переговорів, терміни установки і підсумкова сума до сплати, внесення передоплати неодноразово коригується у зв'язку із завантаженістю відділу додаткового обладнання, у зв'язку із чим присутній ефект зайвої комунікації між відділом додаткового обладнання і автосалоном;
- ☞ Завершення переговорів, терміни установки і підсумкова сума до оплати, внесення передоплати не одноразово коригується у зв'язку із завантаженістю відділу доп устаткування, у зв'язку з чим присутсвует ефект зайвої комунікації між відділом додаткового обладнання і салоном;
- ☞ У разі, коли менеджер з продажу авто звертається за консультацією до менеджера з продажу додаткового обладнання у присутності клієнта, виникає ситуація знецінення професійних якостей менеджера. Більш того, ця ситуація, як правило, закінчується більш розширеною консультацією, знаходженням компромісного рішення і продажем додаткової кількості супутнього устаткування. Ця ситуація відбувається у зв'язку із більш високою компетенцією у цій області, а також постійним професійним зростанням менеджера з продажу додаткового устаткування.

Щодо «Сервісу», то в ході проведеного анкетування та подальшого аналізу результатів, було виявлені наступні слабкі місця:

- ☞ На стадії зустрічі замовника та підготовки до приймання замовлення відзначається комунікація між клієнтом та менеджером, внаслідок чого замовник не завжди вчасно з'являється у визначений майстром-приймальником дату і час і представляє транспортний засіб;

☞ Диспетчер (консультант) не завжди має можливість зустріти замовника на робочому місці внаслідок його великої завантаженості. В основному така ситуація призводить до відсутності проведеного інформативного діалога та не дає можливості направити замовника до майстра-приймальника.

Другою поширеною ситуацією, є те, що при комунікації із Замовником, майстер-приймальник не повідомив про необхідні документи, що забезпечують приймання транспортний засіб. А саме: документами, що засвідчують особу замовника; свідоцтвом про реєстрацію транспортного засобу; довіреність представника замовника (юридичних або фізичних осіб) стосовно наявності повноважень на проведення технічного огляду та ремонту транспортного засобу (права замовляти послуги, погоджувати порядок надання послуг та підписувати всі необхідні документи виконавця). Внаслідок цього транспортний засіб несвоєчасно оформлюється та не потрапляє на підйомник.

Доволі поширеним є те, що автослюсар сервісного цеху отримує не повну інформацію від майстра сервісного цеху відносно переліку робіт, строків їх виконання та побажань/зауважень замовника згідно наряд-замовлення і приступає до їх фактичного виконання. Більш того, майстер сервісного цеху, отримавши відповідну додаткову інформацію від автослюсара не завжди інформує майстра-приймальника про наступне:

- ✓ виявлення дефектів (несправностей) транспортного засобу та відповідну необхідність у додатковому (не передбаченому наряд-замовленням) обсязі робіт запасних частин (матеріалів);

- ✓ непридатність для застосування наданих замовником запчастин (матеріалів) чи складових частин транспортного засобу;

Внаслідок цього майстер-приймальник у випадку перевищення вартості замовлення, інформує замовника про вищевказані обставини для узгодження подальших дій, щодо виконання замовлення.

У зв'язку із цим важливого значення набуває впорядкування і оптимізація існуючих бізнес-процесів з урахуванням вимог проектів, що реалізуються, і впливів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Також важливим чинником, що впливає на цей аспект, є етап розвитку підприємства. На попередній стадії розвитку ставилися особливі цілі і задачі, а саме становлення підприємства і освоєння ринку. Основними завданнями при організації управління, на той момент були:

- ✓ розробка чітко сформульованої стратегії розвитку підприємства з вказівкою конкретних цілей і мотивів розвитку;
- ✓ визначення обов'язків і області відповідальності як окремих працівників, так і відділів і робочих груп;
- ✓ формування алгоритму навчання і передачі навичок, знань і умінь новим співробітникам на різних рівнях складності виконуваної роботи;
- ✓ аналіз ситуації участі в подальшому розвитку підприємства нових фахівців зі сторони, які мають специфічні знання.

Основною метою на цьому етапі розвитку підприємства було створення впорядкованої і формалізованої системи управління, яка має бути прозорою, зрозумілою, і закріпленою у нормативних документах.

Таким чином, чіткий опис основних бізнес-процесів і стратегії підприємства дозволяв сфокусувати увагу керівництва на результатах діяльності організації. Розглядаючи бізнес-процес як сукупність дій для вирішення поставленого завдання можна буде підвищити ефективність управління компанією, враховуючи при цьому цілі, які ставить перед собою керівництво підприємства.

На цьому етапі підприємство знаходиться в активній стадії зростання. На практиці бачимо, що починає формуватися функціонально-ієрархічна система управління. Відповідно при зростанні компанії ефективність управління знижується, що обумовлено специфікою ухвалення рішень, яка для вироблення найбільш кращих варіантів вимагає участі усіх керівників

підрозділів і в результаті для вирішення завдань середньої важливості можливо залучення вищого керівництва.

Оцінюючи ефективність управління, важливим аспектом є виділення власника і менеджера бізнес-процесу, а також їх обов'язків і повноважень. Власником бізнес-процесу, у нашому випадку, є керівник операційного бізнес-процесу, що має усі повноваження на внесення у процес будь-яких змін. У свою чергу, менеджер бізнес-процесу – це працівник, що максимально зацікавлений у здійсненні бізнес-процесів і несе повну відповідальність за отриманий результат. Що стосується виявлення менеджера бізнес-процесу, то найчастіше це не вдається зробити, оскільки в процесі виявлення з'ясовується, що за конкретний факт проходження бізнес-процесу ніхто не відповідає. І навіть у разі визначення менеджера бізнес-процесу виникає інша проблема – відсутність у нього повноважень для ухвалення тих або інших рішень, що стосуються виконання бізнес-процесу.

Проте, незважаючи на високі показники, існує ряд проблем, які вимагають негайного рішення:

- ☞ механістичний характер управління в автосалонах, що сковує ініціативу і самостійність низових ланок у спеціалізації бізнес-процесів;
- ☞ нерозуміння багатьма фахівцями необхідності створення ефективних систем управління, основною метою яких має бути забезпечення належної конкурентоспроможності автосалону;
- ☞ недостатня активність керівників підприємств в питаннях забезпечення конкурентоспроможності;
- ☞ існування «психологічного бар'єру», що заважає відмовитися від форм, що традиційно склалися, і методів управління;
- ☞ недостатня увага з боку керівництва підприємства до «людського» чинника;
- ☞ відсутність в контексті стратегічного планування цілей підвищення якості, зокрема, і конкурентоспроможності

підприємства в цілому;

- ☞ відсутність стимулів у працівників підприємства до участі у задачах підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- ☞ низький рівень матеріально-технічних засобів, недостатня орієнтованість механізму управління якістю на задоволення потреб споживачів;
- ☞ відсутність аналізу стану в області якості і недотримання найважливіших принципів управління при створенні і функціонуванні систем управління.

Виходячи з вищезазначеного, можна зробити висновок про те, що для побудови ефективної структури бізнес-процесів потрібно формування такої системи управління, яка має на меті чітке визначення повноважень і відповідальності між центром і підрозділами. Також слід зазначити, що використання процесного підходу при побудові системи управління може використовуватися на будь-якій стадії розвитку компанії і принесе відчутні позитивні результати.

Проте, важливим залишається питання про правильний опис системи бізнес-процесів. Виділимо, в якому порядку доцільно формалізувати той або інший процес на підприємстві.

Першим кроком є визначення причини необхідності опису і оптимізації бізнес-процесу (-ів) можна виділити наступні:

- ✓ зростання витрат, які непропорційне зростанню бізнесу;
- ✓ проблеми, пов'язані із виробництвом і обслуговуванням;
- ✓ недотримання термінів, брак, некоректне спілкування із клієнтами і тому подібне;
- ✓ відставання від конкурентів у якості, а також виведенні на ринок нової продукції;
- ✓ необхідність підвищення прозорості і керованості бізнесу;
- ✓ необхідність нововведень для подальшого розвитку бізнесу.

Наступний етап – визначення того, на скільки і що необхідно поліпшити, які показники для цього використовуються, коли буде ясно, що мета поліпшень досягнута.

Після опису і визначення показників виникає необхідність оптимізації бізнес-процесів, що часто вимагає вже серйозних змін, це вже має на увазі розробку програми з трансформацій і переходу на нові процеси. Така програма може включати навчання персоналу, зміну інформаційної системи підприємства, модернізацію інструментів, оснащення, інфраструктури і тому подібне.

Також для управління бізнес-процесами рекомендується використати один з трьох варіантів:

1) акцент спрямований на систему, об'єкти і рівні управління, встановлення взаємозв'язків між процесами на підприємстві;

2) акцент спрямований на порядок дій, початкових і вихідних подій, а також визначення основних учасників процесу, матеріальних, фінансових і документальних потоків;

3) виконання обох варіантів, при цьому спочатку виконується перший, потім другий.

Для того, щоб раціонально використати ресурси для побудови процесного управління на підприємстві рекомендується врахувати наступні моменти:

- ✓ виділити основні критерії бізнес-процесів : цілі процесу, максимальний і мінімальний результат, показники, учасники і тому подібне;
- ✓ розробка дій (алгоритму) з досягнення поставлених цілей підприємства, визначити в цьому алгоритмі роль бізнес-процесів;
- ✓ підбір для вибраних дій необхідних інструментів і методів.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що використання процесного підходу доцільне і актуальне на всіх стадіях розвитку підприємства, починаючи від малих організацій і закінчуючи мережевими

структурами. При цьому, як побудова нових бізнес-процесів, так і оптимізація існуючих вимагає ряду спеціальних підходів, а також якісного аналізу поточної ситуації в сукупності з урахуванням стратегічних і тактичних цілей і завдань підприємства.

1.2. Алгоритми вдосконалення систем управління операційними бізнес-процесами

Складність в управлінні підприємством створює потенційні проблеми управління діяльністю автосалонів. Міра і можливості споживача впливати на характер постачання автомобілів, а також надання сервісного обслуговування в автосалонах вимірюється показником кастомізації. Кастомізація (від англ. customer – споживач), означає особливий, індивідуалізований підхід до задоволення потреб окремого клієнта і вважається ідеалом взаємодії по лінії «постачальник послуг – клієнт». Кастомізація полягає в комплектації продукції масового виробництва (легкового автомобілю) окремими елементами (припустимо, сидіннями з оббивкою із шкіри певного кольору) або додатковим приладдям (стереопрोगравачем певної марки тощо) за замовленням конкретного покупця.

Цей підхід привабливий з етичних міркувань і економічно вигідний, оскільки забезпечує конкурентну перевагу завдяки створенню різних видів логістичного сервісу залежно від рівня витрат і взаємодії із споживачем автосалону. Ці два показники істотно впливають на зміст процесів постачань автомобілів.

Присутність клієнта і його рівень взаємодії при обслуговуванні в автосалоні впливає абсолютно на усі характеристики автосалону, у тому числі і на диференціацію видів сервісу, які необхідно враховувати при управлінні функціонуванням операційних бізнес-процесів в діяльності автосалонів.

Стандартний сервіс забезпечує стандартизовані послуги з високою мірою капіталоємності, операції яких дуже схожі на потокові лінії промислових підприємств (автомобільні затону). Стандартизований сервіс включає базовий сервісний пакет, потребу в якому найчастіше відчувають клієнти. Індивідуальний сервіс у своєму роді завжди оригінальний. Сервіс, що входить в пакет індивідуального сервісу спирається на специфіку надання послуг залежно від потреб клієнтів. Індивідуальний сервіс, з одного боку, припускає необхідність поглиблених знань поведінки клієнта, а так само його проблем, з іншого боку, знаходження найкращих способів передбачення і задоволення його потреб, що у свою чергу, припускає наявність легко і гнучко змінюваних технологій обслуговування, кваліфікованого персоналу і відповідного устаткування.

Масовий сервіс допускає розширену кастомізацію послуг. У сучасних ринкових умовах споживачі стають усе більш досвідченими і вимогливими. Вони бажають продуктів, що відповідають їх індивідуальним потребам, перевагам і смакам. Прагнення до орієнтації на споживача призвело до того, що багато успішних фірм стали пропонувати специфічні продукти і послуги для різних сегментів ринку, а це дорогий і складний процес, особливо враховуючи різноманітність клієнтів і їх потреб.

Масова індивідуалізація, підгонка продуктів і послуг під окремих клієнтів у великих обсягах і при відносно низьких витратах є одним з шляхів, за допомогою якого фірма ефективно пропонує споживачам унікальну цінність. Ключем до успішної масової індивідуалізації з точки зору компанії являється те, який тип індивідуалізації найбільше цінують клієнти.

Ексклюзивний сервіс характеризує тотальне задоволення споживачів автосалонів відповідно до їх виняткових запитів, при цьому надається висококласний і високопрофесійний сервіс.

Можна утворити чотири можливі стратегії автосалону, що дозволяють визначити найбільш складні аспекти операційних бізнес-процесів на основі сегментації сервісних процесів.

1 варіант стратегії: Стандартний сервіс + Індивідуальний сервіс: вживана технологія, устаткування, управління попитом, розклад.

2 варіант стратегії: Індивідуальний сервіс + Ексклюзивний сервіс: якість, система взаємодії з клієнтом в процесі надання послуги, прихильність працівників.

3 варіант стратегії: Масовий сервіс + Ексклюзивний сервіс: набір і тренінг персоналу, розклад виконання робіт, управління зростанням організації.

4 варіант стратегії: Стандартний сервіс + Масовий сервіс: маркетинг, створення дружньої і привабливої атмосфери при наданні послуг, увага фізичному оточенню автосалону.

Слід зазначити, що така диференціація пропозиції послуг стала найбільш складним етапом стратегічного планування і розробки сервісної політики ТОВ «МТО Світ». Тому матриця стратегічної сегментації моделей послуг у діяльності автосалонів дозволила визначити сегменти ринку споживачів автосалонів по їх відношенню до двох змінних аналізу, якими є в першу чергу вартість і якість надання послуг.

Окремим етапом, що вплинув на ухвалення рішення, було виявлення потреб клієнтів на основі анкетування, проведеного на підприємстві. Запропонована матриця дозволила керівництву автосалону виділити стратегічні сегменти, що мають неоднорідність з точки зору специфічних вимог, що пред'являються споживачами автосалонів до якості і вартості послуг, і стратегії, цілеспрямовані на задоволення кожного з цих сегментів, внаслідок чого було розроблено позиції удосконалення управління операційними бізнес-процесами. В ході проведеної роботи з поліпшення управління операційними бізнес-процесами у ТОВ «МТО Світ» вдалося створити нову модель операційної взаємодії, а також вдалося провести реінжиніринг процесу «Сервіс», з урахуванням вимоги нової операційної стратегії. Дана модель представлена на рис 1.4.

Суть даного перетворення в усвідомленні того, що перехід від масового надання послуг до ексклюзивного полягає у якісно новому процесі комунікації, як між виконавцями операційних бізнес-процесів, так і в ставленні до клієнтів. Завдяки проведеному анкетуванню стало очевидно, що після продажу транспортного засобу клієнтові не приділяється належної уваги. Більш того, клієнт який прив'язаний до нас протягом усього гарантійного терміну обслуговування (а це 5 років або 100000 км) губиться у загальній масі клієнтів. Зауважимо, що це ті клієнти, які у своїх вимогах висловили бажання до більш кращого ставлення до себе.

Окремо слід відзначити, що при попаданні такого клієнта у будь - який операційний процес, спостерігається відсутність міжструктурної комунікації. Це виливається у відсутність політики «управління клієнтом». Основним недоліком старої моделі управління визначено неможливість прогнозувати ряд дій клієнта, що, власне є потенційним доходом, а саме:

- ☞ Неможливо прогнозувати повторне повернення клієнта на сервісне обслуговування через відсутність планової комунікації, а також даних відображених у системі життєвого циклу клієнта;
- ☞ Неможливо прогнозувати потребу клієнта у тій, чи іншій сервісній послугі. Висока завантаженість менеджерів не дозволяє робити це вчасно;
- ☞ Присутня перехресна комунікація із клієнтом, що доставляє незручності. Це відбувається у зв'язку із відсутністю єдиної бази «ведення» клієнта.

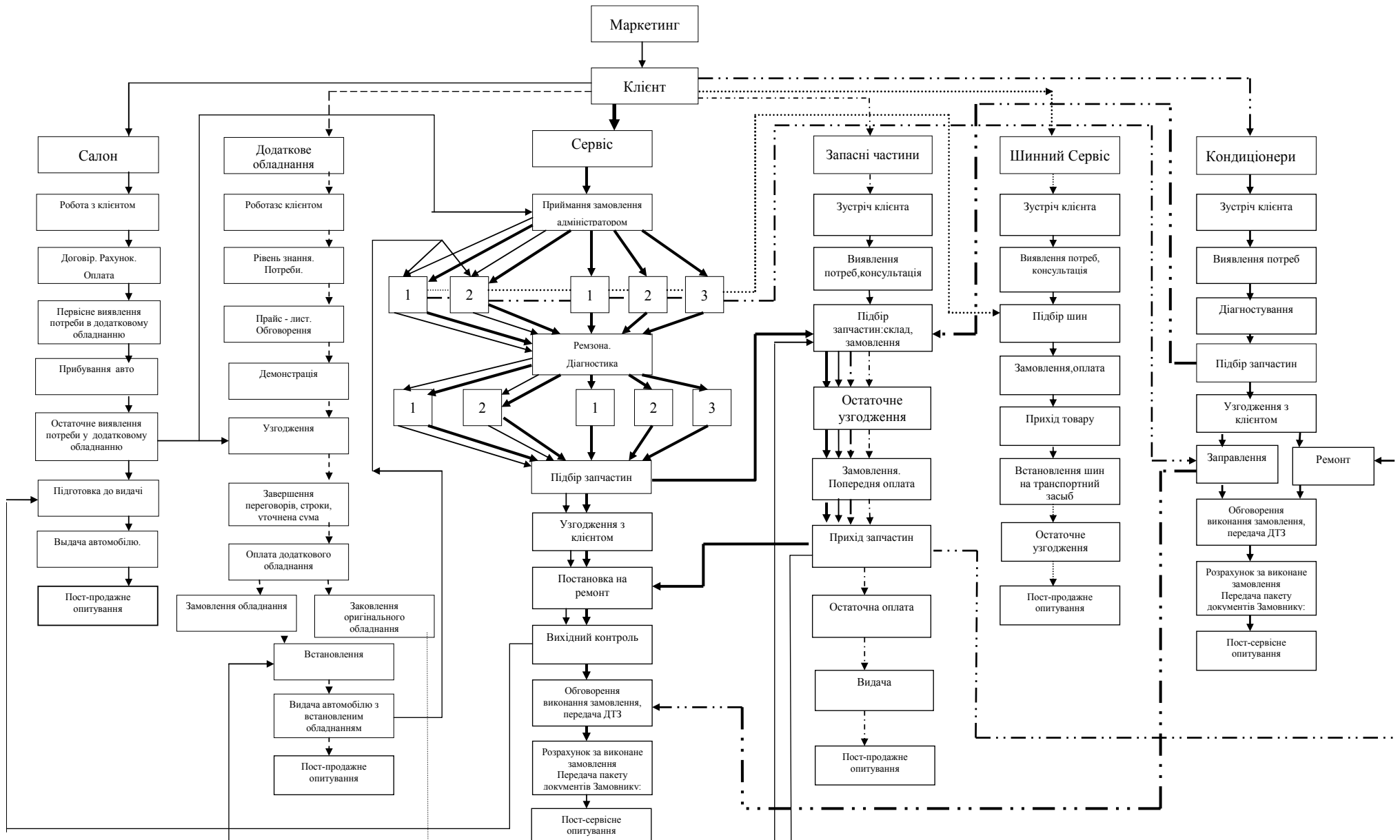


Рис.1.4. Структурно-логічна схема операційних бізнес-процесів із врахуванням авторських пропозицій у ТОВ «МТО Світ»
Джерело: власні дослідження

☞ Неможливо чітко відслідковувати момент зміни авто чи тенденції, що передують цим бажанням. Дана ситуація відбувається у зв'язку із тим, що менеджери окремих бізнес-процесів не з'ясовують ту інформацію, яка є ключовою для власників інших операційних бізнес-процесів.

У зв'язку із цим, операційний процес «Сервіс» розділений на дві частини. Перша частина являє собою операційний цикл обслуговування клієнтів, що купували нове авто і щодо яких діє система гарантійного ремонту. Не дивлячись на те, що ці клієнти є потенційними клієнтами інших операційних бізнес-процесів, вони є основними споживачами ексклюзивних умов наданих послуг. Так само дані клієнти здійснюють основні комунікації через підсистему «Сервіс», внаслідок чого саме сервіс-менеджер є особою, від якого залежить якісна комунікація із власниками інших операційних бізнес- процесів. Друга частина операційного бізнес-процесу відповідає за клієнтів сервісу, які спрямовані за допомогою розгалуженої системи маркетингових комунікацій. Більш того, дані клієнти теж є потенційними клієнтами всіх операційних бізнес процесів, однак вони відрізняються прихильністю до інших якісних продуктів. Під якістю мається на меті не рівень надання послуг, а структурне їх наповнення. Далі зробимо проекцію отриманих операційних бізнес-процесів на схему підрозділів підприємства. При цьому, очевидно, що в рамках одного виробничого підрозділу можуть повністю укладатися кілька операційних бізнес-процесів. Можливо виявлення і таких бізнес-процесів, за виконання яких відповідальні два або більше підрозділів. Але самі небажані ситуації такі, коли відповідальність за виконання одного бізнес-процесу багаторазово переходить від одного підрозділу до іншого.

Дана ситуація простежується на прикладі операційного процесу «передпродажна підготовка транспортного засобу». З даних рис.1.5. видно, що у даного процесу є чіткий виконавець, який здійснює міжфункціональну координацію.

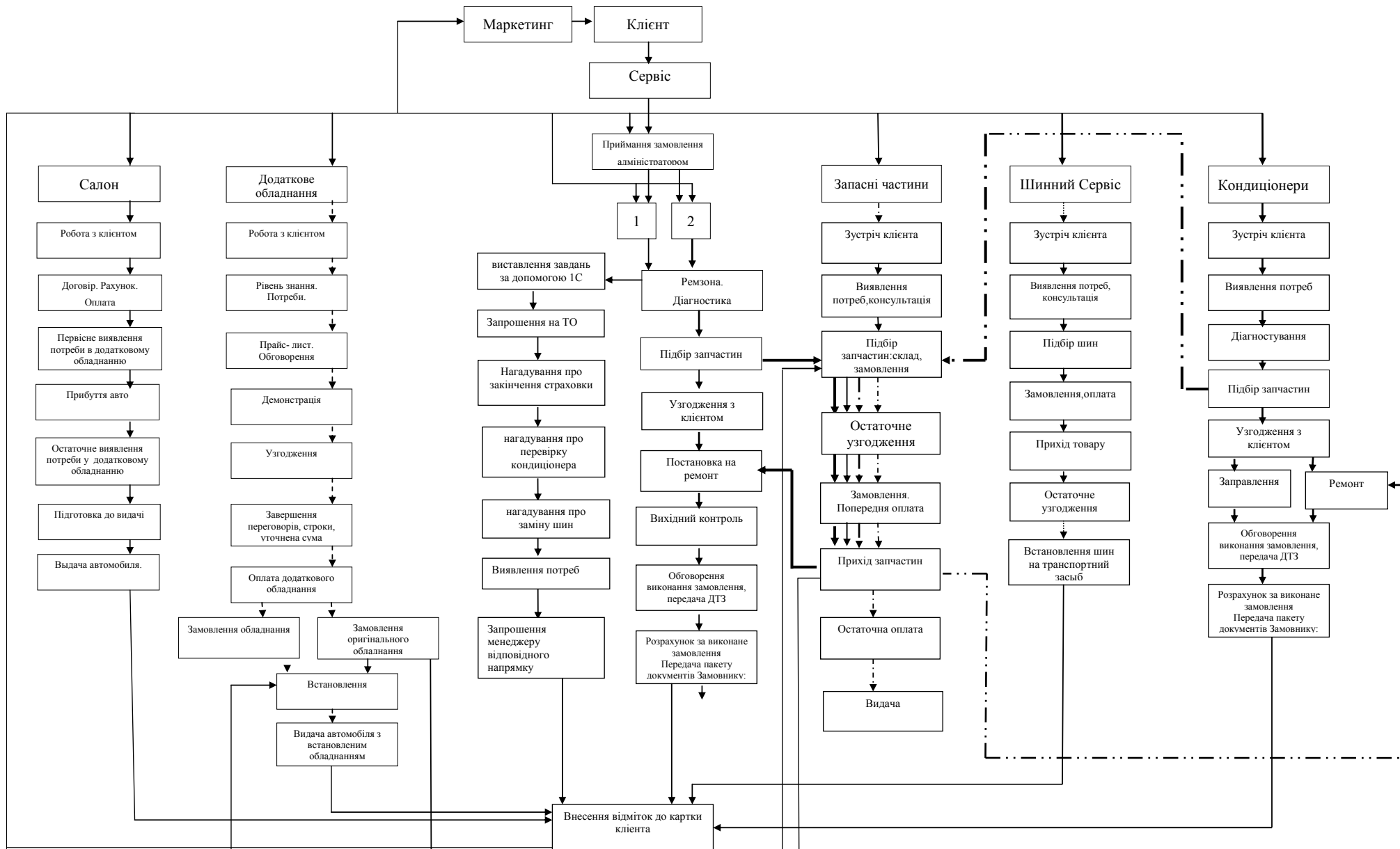


Рис.1.5. Структурно-логічна схема життєвого циклу послуги ТОВ «МТО Світ»(удосконалена модель операційних бізнес-процесів)

Джерело: власні дослідження

В даному випадку найбільш правильним рішенням було виділення з групи співробітників, що виконують аналогічну роботу, двох найбільш здібних, з метою доручення їм роботи «по-новому» до тих пір, доки не буде налагоджена вся система процесів. Однак, можливо застосування іншого варіанту – покрокового переходу від частини колишніх бізнес-процесів до оновлених, які поступово замінюють старі. На жаль, ефективно застосування даного варіанту на практиці виходить украй рідко. Система відносин, жодного разу не оптимізована і сформована за роки роботи підприємства може виявитися настільки складною, що в даний процес доведеться залучати велику кількість співробітників.

Насправді стандартних і чітких методик побудови операційних бізнес-процесів «від і до» не існує, але є загальні рекомендації і моделі, на основі яких, застосовуючи свій і чужий досвід, грамотний керівник цілком здатний впоратися з оптимізацією бізнес-процесів і збудувати діючу систему.

Регламентувати усі бізнес-процеси, що знаходяться в процесі оптимізації, не має сенсу, так як буде постійна необхідність у їх «переписуванні». Регламентувати слід тільки вже оптимізовані бізнес-процеси і такі бізнес-процеси, що допоки не вимагають оптимізації. В даному випадку, ми розділили впровадження інновацій на дрібні кроки і етапи. По-перше, такий розподіл дозволить легко відстежувати і контролювати весь процес впровадження, а по друге, отримання невеликого позитивного результату буде гарним стимулом для подальшого впровадження. При цьому необхідно враховувати, що можливість поділу впровадження на окремі незалежні етапи не завжди існує.

На практиці ми зіткнулися із тим, що навіть в тому випадку, якщо впроваджувана система нового операційного бізнес-процесу достатньо проста і не передбачає особливих розмежувань відповідальності між підрозділами, необхідність впровадження змін неминуче призведе до того, що впровадження одного нового бізнес-процесу обов'язково надасть безпосередній вплив на десятки старих. Саме тому на практиці вийшло, що

співробітник підприємства змушений тривалий час працювати за старою схемою, одночасно імітуючи нову діяльність, тим самим виконує подвійну роботу – звідси і опір інноваціям.

Саме тому на підприємстві, в міру проходження всіх кроків, був обраний співробітник, що здійснює управління бізнес-процесами, а саме підтримує опис бізнес-процесів і регламенти в належному стані, що відповідає поточній ситуації.

Здатність автосалону створювати комплексний пакет на основі раціональної логістики (тобто надавати послуги на замовлення) призводить до появи різноманітних продуктів і видів надання послуг. Тому обрана стратегія – «Масовий сервіс + Ексклюзивний сервіс» призвела до розуміння того, що обслуговування клієнтів в автосалонах, являє собою сукупність різних видів діяльності, що здійснюються в процесі виконання замовлень споживачів. Це, в свою чергу, спрямовано на задоволення потреб клієнта і націлене на створення у клієнта уявлення про те, що даний автосалон є найкращим вибором і виправдовує вкладені в покупку автомобіля грошові кошти споживача в обраному автосалоні. Дана обставина служить ефективним знаряддям в конкурентній боротьбі і спільно з правильною конкурентоспроможною політикою ціноутворення створює ряд додаткових переваг, для автосалонів.

Виходячи з вищесказаного, очевидно, що сутність даного підходу щодо досліджуваного підприємства дозволить налагодити процес гарантованого отримання потрібного продукту в потрібний час і в потрібному місці, тобто забезпечить задоволення запитів споживачів щодо часу і місця наявності продуктів, а також супутнього обслуговування. У зв'язку із чим можна зробити висновок, що дана концепція управління, буде грати ключову роль в обслуговуванні клієнтів ТОВ «МТО Світ».

Найчастіше рішення даних завдань залежить від того, наскільки швидко підприємство зможе перетворити існуючу функціональну систему в систему управління, що базується на інтегрованих процесах. Тим більше

даний підхід актуальний в теперішній ситуації зовнішньої нестабільності, коли одним із важливих і визначальних критеріїв системи управління стає швидкість ухвалення рішень.

Особливістю процесного підходу є те, що він враховує результати діяльності підприємства і ця інформація використовується в управлінні бізнес-процесами, тобто основний акцент спрямований на досягнення найбільшої ефективності роботи організації. При процесному підході до управління підприємство розглядається як ланцюг пов'язаних між собою бізнес-процесів, а не сукупність самостійних функцій. Тому кожен окремо взятий операційний бізнес-процес представляється у вигляді послідовних операцій, націлених на досягнення поставленої мети.

При проведенні порівняльного аналізу процесного підходу до управління з функціональним, можна зробити висновки, що основною відмінністю процесного підходу стало орієнтування компанії на результат. При цьому, кожен працівник підприємства чітко усвідомив, яку роботу, в який термін і якої якості необхідно виконати з метою отримання бажаного результату за допомогою бізнес-процесу, в якому він бере участь.

Можна виділити основні переваги процесного підходу до управління підприємством перед функціональним:

- ✓ процесний підхід дав можливість оперативно реагувати на зміни, що відбуваються, оскільки групи функцій, не вбачаючи взаємозв'язку між ними, перебудовувати складніше, ніж пов'язані між собою бізнес-процеси;
- ✓ при застосуванні процесного підходу співробітники націлювалися на кінцевий результат бізнес-процесів, тобто повне задоволення споживчих вимог. А при функціональному підході основна діяльність усіх підрозділів спрямована лише на задоволення вимог керівника підприємства, а не споживача.

Таким чином, процесний підхід до управління підприємств дозволив організувати операційну діяльність так, щоб вона була направлена на

постійне вдосконалення якості кінцевого продукту або послуги, а також зниження витрат і максимальне задоволення споживача.

На підставі того, що близько 80-85% операцій бізнес-процесів є такими, що типово повторюються, для них був складений детальний регламент дій. Таким чином, в процес основної діяльності був налагоджений максимально ефективно, при цьому керівник втручається у процес тільки при виникненні яких-небудь нестандартних ситуацій або проблем.

Виходячи з цього, можна говорити про систематизацію діяльності компанії, що вивляється у виникненні двох основних ефектів:

1. У зв'язку із тим, що структура управління спирається на структуру існуючих на підприємстві бізнес-процесів, зменшується кількість рівнів управління і підпорядкування;
2. Зросла ефективність управління за рахунок збільшення норм керованості, оскільки керуюча дія, в даному випадку, спрямована на координацію персоналу і включається в процес тільки при яких-небудь порушеннях і відхиленнях від звичайної діяльності.

1.3. Оптимізація бізнес-процесів на основі впровадження інтегрованих інформаційних систем (на прикладі «АмоCRM»)

CRM-система (customer relationship management) – це інструмент, без якого в сучасних умовах просто неможливо якісно вирішити завдання збільшення продажів. Тільки при автоматизованій CRM – системі можна сформувати воронку продажів, визначити слабкі місця в роботі відділу продажів з клієнтами. Наприклад, за яких обставин «зриваються» угоди найчастіше, аналізувати ці ситуації і, керуючись конкретними даними, удосконалити роботу відділу продажів. За відсутності звітів, де відбиваються усі кроки в роботі з клієнтом, рішення приймаються на підставі суб'єктивної думки співробітника відділу продажів і можуть бути необачними. Потім

завжди можна провести сегментацію клієнтів і зосередити зусилля, приміром, тільки на перспективних прибуткових напрямках.

Висока якість обслуговування забезпечується жорсткими вимогами до робочих процесів:

- ✓ необхідно підтримувати безперервне спілкування з клієнтом, контролювати хід угод;
- ✓ швидко підбирати запчастини для автомобілів, що знаходяться в ремонті або на техобслуговуванні;
- ✓ оперативно контролювати роботу сервісного центру;
- ✓ точно враховувати робочий час і завантаження майстрів;

Плануючи ремонт, співробітникам ТОВ «МТО Світ» необхідно отримувати інформацію, коли і з якою проблемою раніше зтикався клієнт, хто і коли проводив ремонт його авто, чи сплатив клієнт за усі виконані роботи.

Донедавна, на підприємстві використовувалася система «АмоCRM». Основними критеріями її використання, було ведення даних про клієнта, а так само утримування уваги на поточних завданнях, шляхом нагадувань про необхідні процеси. Окремо відмітимо те, що кожен співробітник використав її індивідуально. Не було чіткої структури і регламенту, були загальні вказівки і правила ведення. Також ця система використовувалася вищим керівництвом компанії для відстежування і аналізу динаміки продажів.

Не дивлячись на те, що це ефективний продукт ведення життєвого циклу клієнтів, він використовувався не у повній мірі. Наприклад, після придбання клієнтом автомобіля і установки додаткового устаткування менеджер салону вносить інформацію у базу «АмоCRM» про те, що було встановлено, підсумкову суму угоди і будь-яку інформацію, яка може допомогти у подальших продажах:

1. Створюється контакт: ПІБ, телефон, куплені позиції, вносяться позначки про клієнта;

2. Створюється угода із статусом «Клієнт салону», сума, яку сплатив клієнт, вносяться відповідні позначки;
3. Коли при подальших контактах, пропозиціях додаткового устаткування з'являється результат – створюється нова угода із статусом, що «Доїхав» і позначкою, хто з менеджерів обслуговував клієнта.

Будь-яка інформація, яка з'ясовується при спілкуванні із клієнтом і може допомогти здійснити продаж фіксується у примітках щодо цього клієнта.

Коли клієнт СТО цікавиться додатковим устаткуванням або отримує прайс-лист (пропозицію, інформацію від менеджера СТО, від менеджера по додатковому устаткуванню – його дані вносяться у базу «АмоCRM» за наступно схемою:

1. Створюється контакт: ПІБ, телефон, позиції, що цікавлять, вносяться позначки про клієнта;
2. Створюється угода із статусом «Клієнт СТО», сума угоди, позначки і дати подальших контактів;
3. Після завершення угоди клієнт ведеться менеджером по допоміжному обладнанню;
4. Клієнт інформується про сезонні акції, про знижки, новинки, що потенційно можуть бути у полі його інтересів.

Щодня клієнти, відвідуючі СТО, отримують інформацію з пропозицією про купівлю додаткового устаткування. Встановлюється безпосередній контакт під час візиту або попередній дзвінок із пропозицією перед відвідуванням СТО.

Название сделки	Основной контакт	Ответственный по сдв	Статус сделки	Менеджер (контакт)	Бюджет (грн)	Дата создания
Клиент салона - Бобощенко	ПеченевтАлексан...	Алексей Лебзин	Клиент салона	Бобощенко	23 580 грн	Сегодня, 15:19
Клиент салона	Самыкин Станисл...	Алексей Лебзин	Клиент салона		968 грн	Сегодня, 15:17
Тонировка стекол	Варченко	Алексей Лебзин	Клиент СТО	Лебзин	855 грн	10.02.2014 21:29
Зимняя резина	Айдин Ергюль	Алексей Лебзин	Клиент СТО		3 420 грн	10.02.2014 15:51
Защита двс	Александр	Алексей Лебзин	Доехавший		1 230 грн	10.02.2014 14:23
Клиент салона Таныгин	Рябченко Михаил...	Алексей Лебзин	Клиент салона	Таныгин	14 170 грн	09.02.2014 21:23
Клиент СТО	Виноградов Андрі...	Алексей Лебзин	Клиент СТО		5 000 грн	07.02.2014 16:09
Клиент СТО (кредит)	Шевченко Оксана...	Алексей Лебзин	Клиент СТО		9 600 грн	07.02.2014 15:05
Клиент СТО	Баранов Едуард...	Алексей Лебзин	Клиент СТО		4 000 грн	07.02.2014 12:04
Клиент СТО	Хорещ Андрей Ми...	Алексей Лебзин	Клиент СТО		1 470 грн	07.02.2014 11:37
Клиент СТО	Федор	Алексей Лебзин	Клиент СТО		3 506 грн	07.02.2014 09:04
Клиент СТО	Онщенко Виктор	Алексей Лебзин	Клиент СТО		800 грн	16.01.2014 10:13
Туманки	Афанасьев Кирил...	Алексей Лебзин	Доехавший		2 950 грн	14.01.2014 17:48
Клиент отдела доп. оборуд...	Мустафаева Ната...	Алексей Лебзин	Клиент СТО		5 000 грн	14.01.2014 11:58
Клиент отдела восстановл...	Гончарова Виктор...	Алексей Лебзин	Клиент СТО		2 130 грн	14.01.2014 11:19

Рис.1.6. Інтерфейс програми «АмоCRM»

Недолік цієї системи в тому, що не було централізованого ведення клієнта. Не було єдиного життєвого циклу. Кожен менеджер вів клієнта у своєму операційному бізнес-процесі, внаслідок чого була велика кількість дубльованих контактів. Наприклад, один клієнт міг вестися в «АмоCRM» у підсистемі «Автосалон», «Додаткове устаткування», «Запчастини». У таких відділах як «Кондиціонери» і «Шини» він був відсутній взагалі.

Для того, щоб організувати управління цим процесами більш ефективно, а також підвищити якість і швидкість обслуговування клієнтів, керівництво компанії прийняло рішення про перехід на систему «АВТОСАЛОН + АВТОСЕРВІС + АВТОЗАПЧАСТИНИ» НА ПЛАТФОРМІ «1С: Підприємство», що успішно використовується в компанії для оперативного обліку.

В результаті була створена комплексна інформаційна система, яка супроводжує увесь процес роботи ТОВ «МТО Світ» – від моменту запису клієнта на тест-драйв до організації техобслуговування і ремонтних робіт. Нова система була розгорнута на 20 робітників.

Нова підсистема CRM забезпечила швидкий пошук клієнтів у базі, оперативну переадресацію запитів відповідальному менеджеру, передачу клієнтів від одного фахівця до іншого. З'явилася можливість відстежувати джерело інформації, згідно якого покупець звернувся в компанію і виявляти

найбільш ефективні способи інформування потенційних клієнтів. Також система дозволяє фіксувати причини відмов потенційних клієнтів, надалі аналізувати інформацію і знаходити шляхи для зниження кількості відмов.

Кожен новий або поточний клієнт ТОВ «МТО Світ» може записатися на тест-драйв у продавця або співробітника адміністрації. Система контролює дотримання графіку тест-драйвов з 8 ранку до 10 вечора, відводячи на роботу з кожним клієнтом по 30 хвилин і задаючи маршрути руху. Менеджерам у будь-який момент доступна інформація про зайнятість автомобілів на тест-драйвах, а усі клієнти здійснюють пробні поїздки у суворій відповідності із призначеним часом.

Скоротилися можливі непорозуміння і невдоволення клієнтів, пов'язане із очікуванням пробних поїздок, підвищилася лояльність споживачів до компанії вже на етапі першого знайомства з автомобілями.

Система підтримує високу швидкість і чіткість роботи після прийняття клієнтом рішення про купівлю авто: прискорилося формування клієнтських замовлень на автомобілі, посилився контроль за термінами постачань і надходженням передоплати. Менеджери тепер можуть відстежувати терміни формування замовлень і фактичного надходження автомобілів, «прив'язуючи» ту або іншу модель до певного автосалону. Співробітникам відділу продажів в онлайн-режимі доступні актуальні дані про вільні, тестові автомобілі, склади їх розміщення.

При позитивному рішенні покупця за допомогою системи контролюється увесь хід угоди: роботи з всатновлення додаткового устаткування, з передпродажної підготовки, продаж страховки, оформлення кредиту, оплата (від клієнта, постачальника). Надходження автомобілю на склад, надання знижок. Це дозволило гарантувати клієнтам дотримання усіх зобов'язань компанії точно в строки і в обумовленому обсязі. Підготовка усіх необхідних документів для продажу авто тепер не перевищує 20 хвилин.

Оптимізуються процеси з кредитування покупців. У єдиному вікні співробітник кредитно-страхового відділу веде історію роботи з кожним

клієнтом: обирає кредитну програму і банк, фіксує внесення первинного внеску, суму кредиту на автомобіль і на страховку, термін кредиту й іншу важливу інформацію. Кожна пропозиція про страхування фіксується у системі, де відображається повна інформація про угоду. З'явилася можливість вести автоматизований облік платежів клієнтів по страхуванню, відстежувати план-факт продажів, аналізувати періодичність продажів і те, як продається той або інший продукт страхової компанії.

Це допомагає більше оперативно оцінювати фінансову складову роботи з кожним клієнтом або автомобілем, своєчасно відстежувати тенденції по оплаті, кредитам, страховці, установці додаткового устаткування. Покупцям пропонуються найбільш популярні і вигідні рішення.

Налагоджене SMS – сповіщення клієнтів про важливі події: про надходження автомобілю, яким цікавився клієнт, про прибуття замовленого авто на склад, про статус ремонту, надходження запчастин, про актуальні акції і спеціальні пропозиції. Записуються усі телефонні розмови з клієнтами: у будь-який момент співробітник ТОВ «МТО Світ» може звернутися до історії спілкування, зафіксувати інтерес; побачити, чи були запропоновані клієнтові необхідні послуги і здійснені консультації у повному обсязі. При повторному дзвінку клієнта система визначає, хто саме дзвонить, і дозволяє оперативно відкрити історію спілкування, передбачивши можливі питання покупця. В результаті підвищилася якість обслуговування клієнтів, які тепер отримують повнішу і точнішу інформацію з питань, що цікавлять їх. Компанія стала економити до 20 % часу у процесі здійснення дзвінків. Покращилися процеси планування і контролю роботи сервісного центру:

- ✓ При зверненні клієнтів у сервісний центр або в автосалон часто встає необхідність вибору запасних частин. За допомогою нової системи менеджер значно швидше підбирає необхідні запчастини, а якщо їх немає в наявності – шукає аналоги або заміни;
- ✓ Оптимізована робота складів компанії – організовано комірчасте зберігання автозапчастин, що дозволяє швидше шукати потрібний товар

і проводити інвентаризацію. Оперативні звіти допомагають відстежувати динаміку зміни складських запасів. Проводиться точний і своєчасний збір інформації про неліквідні запчастини. В результаті підвищилася якість планування замовлень, скорочений обсяг «залежаного» товару на складах. У чотири рази швидше формуються замовлення запчастин постачальникам;

✓ Налагоджена оперативна і безперебійна робота автосервісу. Працюючи із замовленнями-нарядами, співробітник відразу бачить – чи є клієнт проблемним або лояльним і заздалегідь вибудовує процес спілкування. Також у системі в онлайн-режимі доступна інформація про умови обслуговування тієї або іншої групи клієнтів: умови нормо-годин роботи механіка, знижки на автороботи. Ділення клієнтів на групи дозволяє автоматично встановлювати вартість і знижки при укладенні нових договорів з клієнтом, який відноситься до певної групи;

✓ В системі відбиваються усі статуси замовлень-нарядів: від вступу заявок до очікування запчастин і виконання необхідних робіт, ефективно плануються процеси запису і ремонту з дотриманням корпоративних стандартів з обслуговування гарантійних машин.

Прискорилося формування графіків роботи майстрів-приймальників, механіків і мийників. Отримана можливість перегляду записаних на ремонт клієнтів «на завтра», корективи по записах заздалегідь обговорюються із клієнтами. Нагадування майстрам-приймальникам про планове прибуття автомобілю за 5 хвилин до призначеного терміну дозволяють підготуватися до процесу приймання авто у ремонт. Автосервіс став працювати швидше і чіткіше, скоротилося очікування клієнтів при передачі і отриманні автомобілю з ремонту.

Щодня керівництво отримує SMS- звіт із результатами за день: кількість звернень, візитів, передоплат по машинах, проведених тест-драйвів, видачі автомобілів. У системі також формуються і щоденні звіти за заданими корпоративними стандартами.

Знову ж таки, за наявності автоматизованої процесної системи можна зробити коректну оцінку внеску окремо взятого співробітника. Адже співробітник може не справлятися із своїми завданнями не лише внаслідок неякісного виконання своєї роботи, а просто у силу «перевантаження» завданнями. На порядок знизилися трудовитрати по введенню нових співробітників у «курс справи». Стандартизація процедур, наявність регламентів, бази знань – усе це сприяє більш оперативному зануренню в контекст нового фахівця. Це як мінімум економить ресурси по адаптації і навчанню співробітників. Використовуючи цю систему є можливість завжди проглянути обсяг продажів на будь-яку поточну дату і, відповідно, можна в оперативному порядку підрахувати суму зарплати по окремо взятому співробітникові (за умови, що оплата праці нараховується у вигляді відсотка від обсягу продажів).

При ухваленні рішень про відкриття нових філій слід враховувати готовність головної компанії до такого перетворення. Аналіз готовності робиться по чотирьох рівнях: управлінському, фінансовому, маркетинговому і процесному.

Основні завдання при організації управління:

- ✓ розробка формалізованої технології відкриття нових підрозділів;
- ✓ організація контролю усіх аспектів діяльності філій.

Основний акцент в рішенні цих завдань полягає в тому, що для побудови мережевої структури потрібний перехід до процесного управління (якщо це не було зроблено до цього), оскільки функціонально-ієрархічний принцип не зможе організувати діяльність найбільш ефективно і найменш витратним способом.

Найбільш раціональне рішення полягає в перенесенні вже формалізованих бізнес-процесів, регламентація яких була зроблена на другому етапі. Це дозволить вирішити велику частину організаційних питань, а також ефективно організувати управління підрозділами завдяки

високій мірі самостійності при ухваленні типових рішень щодо адаптації до існуючого зовнішнього середовища.

Таким чином, необхідно вирішити, як забезпечити високий рівень стандартизації окремих процесів і при цьому залишити можливість філіям гнучко реагувати на різні зміни. Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок про те, що для побудови ефективної структури мережевого підприємства потрібно формування процесної системи управління, яка має на увазі чітке визначення повноважень і відповідальності між центром і підрозділами. Також слід зазначити, що використання процесного підходу при побудові системи управління може використовуватися на будь-якій стадії розвитку компанії і принесе відчутні позитивні результати. Проте, важливим залишається питання про правильний опис бізнес-процесів. Виділимо, в якому порядку доцільно формалізувати той або інший процес на підприємстві. Першим кроком є визначення причин необхідності опису і оптимізації бізнес-процесів. Можна виділити наступні:

- ✓ зростання витрат, які непропорційні зростанню бізнесу;
- ✓ проблеми, пов'язані із виробництвом і обслуговуванням;
- ✓ недотримання термінів, брак, некоректне спілкування з клієнтами і тому подібне;
- ✓ відставання від конкурентів в якості, а також у виведенні на ринок нової продукції;
- ✓ необхідність підвищення прозорості і керованості бізнесу;
- ✓ необхідність нововведень для подальшого розвитку бізнесу.

Наступний етап – визначення того, наскільки і що саме необхідно поліпшити, які показники для цього використовуються, коли буде ясно, що мета поліпшень досягнута. Після опису і визначення показників виникає необхідність оптимізації бізнес-процесів, що вимагає вже серйозних змін. Така програма може включати навчання персоналу, зміну інформаційної системи підприємства, модернізацію інструментів, оснащення, інфраструктури і тому подібне.

Також для опису бізнес-процесів рекомендується використати один з трьох варіантів:

1) акцент спрямований на опис системи, об'єктів і рівнів управління, встановлення взаємозв'язків між процесами на підприємстві;

2) акцент спрямований на опис порядку дій, початкових і вихідних подій, а також визначення основних учасників процесу, матеріальних, фінансових і документальних потоків;

3) виконання обох варіантів, при цьому спочатку виконується перший, потім другий.

При цьому може виникнути ряд складнощів, які ускладнюють описання бізнес-процесів. Найбільш поширена причина – неможливість описати процеси «як є» (зазвичай у таких організаціях ще немає процесного управління, тобто основним питанням є створення низки бізнес-процесів і стандартизація діяльності).

Для того, щоб раціонально використати ресурси для побудови процесного управління на підприємстві рекомендується врахувати наступні моменти:

- ✓ виділити основні критерії бізнес-процесів: цілі процесу, максимальний і мінімальний результат, показники, учасники;
- ✓ розробка дій (алгоритму) з досягнення поставлених цілей підприємства, визначити в цьому алгоритмі роль бізнес-процесів;
- ✓ підбір для вибраних дій необхідних інструментів і методів.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що використання процесного підходу доцільно і актуально на всіх стадіях розвитку підприємства, починаючи від малих організацій і закінчуючи мережевими структурами. При цьому, як побудова нових бізнес-процесів, так і оптимізація існуючих, вимагає ряду спеціальних підходів, а також якісного аналізу поточної ситуації в сукупності з урахуванням стратегічних і тактичних цілей і завдань підприємства.

РОЗДІЛ 2.

СУЧАСНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОСЕРВІСУ

2.1. Концептуальні засади управління людськими ресурсами організації

Вчені-економісти та управлінці-практики майже одночасно сходяться на думці, що важливою передумовою виживання найбільш ефективних організацій у конкурентному середовищі, що постійно змінюється, є формування прогресивного управління людськими ресурсами – персоналом підприємства.

Управління персоналом в організації повинно здійснюватись постійно і системно. Тому підкреслюється думка про необхідність забезпечення системи управління персоналом (в подальшому – СУП).

Основним етапом управління персоналом в організації слід визначити такі:

- планування персоналу;
- залучення персоналу та створення резерву потенційних кандидатів для заміщення усіх посад;
- відбір кадрів;
- визначення заробітної плати та можливих додаткових пільг з метою залучення та збереження кадрів;
- професійна орієнтація та адаптація працівників;
- навчання персоналу як безперервний процес;
- оцінка діяльності працівників (атестація кадрів);
- трудове переміщення (професійна кар'єра);
- підготовка керівних кадрів.

Приступаючи до планування персоналу в організації, в першу чергу необхідно розуміти, що визначення потреби в персоналі – це чітко вибудована система комплексних дій, завданнями яких є досягнення певних

цілей. Як правило, весь комплекс заходів спрямований на забезпеченість персоналом в достатній кількості наявних вакантних місць на різні періоди часу. У другу чергу – на створення максимально ефективної системи підбору і навчання персоналу.

Планування потреби в кадрах ділиться на два основних види:

- Стратегічне. Цей вид планування пов'язаний з розвитком організації в майбутньому. Залежно від обраного курсу визначається потреба в персоналі певної кваліфікації в довгостроковій перспективі.

- Ситуативне. Це планування має на увазі забезпеченість персоналом в конкретний період часу. В першу чергу увага приділяється плинності кадрів на поточний момент: декретну відпустку, хвороби, довготермінову відпустку, скорочення і т.д.

В ідеалі планування персоналу необхідно здійснювати регулярно в різні періоди часу:

- короткостроковий період – до 1 року;
- середньостроковий період – від 1 до 5 років;
- довгостроковий період – понад 5 років.

Також планування персоналу можна розглянути в розрізі якісної і кількісної потреби в кадрах:

- кількісна потреба – це потреба в певній кількості персоналу різної кваліфікації;
- якісна потреба – це потреба в персоналі певної спеціалізації і рівню кваліфікації.

Після того, як визначення різних видів потреб в персоналі розроблено, доцільно намітити способи її покриття. Тут виділяють два основних напрямки:

- Зовнішній. Тут в основному варто звернути увагу на навчальні заклади, навчальні центри з підготовки та перепідготовки фахівців, різні кадрові агентства, центри зайнятості і безпосередньо відкритий ринок праці;

– Внутрішній. Ресурси організації щодо наявного кадрового резерву. При використанні цього методу варто бути готовим до необхідності підвищення кваліфікації співробітників, можливого перенавчання на будь-які посади. Великим плюсом застосування цього напрямку є підвищення мотивації персоналу до кар'єрного росту. У працівника підвищується відданість до організації і, як побічний ефект, знижується плинність персоналу в цілому по організації.

Основні кроки, з яких необхідно починати процес планування потреби в персоналі:

- провести аналіз чисельності персоналу на поточний момент і оцінити ефективність його роботи;
- провести аналіз перспектив розвитку підприємства щодо наявної потреби в персоналі, звертаючи уваги на необхідність навчання персоналу в майбутньому;
- провести аналіз ринку праці в регіоні;
- детально розписати технологію оцінки та підбору персоналу;
- скласти план закриття вакансій;
- запланувати бюджет.

Таким чином, визначення стратегічних потреб в персоналі дозволяє організації впевнено дивитися в майбутнє і застрахувати себе від кадрових ризиків [5].

Набір персоналу полягає в створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, із якого організація надалі відбирає найбільш придатних для неї робітників. Ця робота проводиться буквально з усіх спеціальностей – конторським, виробничим, технічним, адміністративним. Необхідний обсяг роботи з набору значною мірою визначається різницею між наявною робочою силою і майбутньою потребою в ній. При цьому враховуються такі показники, як вихід на пенсію, плинність, звільнення у зв'язку із закінченням терміну договору найму, розширення сфери діяльності організації тощо.

Більшість організацій вважає за краще проводити набір в основному усередині своєї організації. Просування по службі своїх працівників обходиться дешевше. Крім того, це підвищує їх зацікавленість, покращує моральний клімат та підсилює прихильність працівників до фірми. Можливим недоліком підходу до вирішення проблеми виключно за рахунок внутрішніх резервів є те, що в організацію не приходять нові люди зі свіжими поглядами, що може привести до застою.

Популярним методом набору за рахунок внутрішніх резервів є розсилання інформації про новій вакансії із запрошення кваліфікованих працівників. Деякі організації практикують повідомлення всіх своїх службовців про будь-які вакансії, що дає їм можливість подати заяву до того, як будуть розглядатися заяви людей з боку. Чудовим методом є звернення до своїх працівників з проханням порекомендувати на роботу їхніх друзів або знайомих.

Одна з основних проблем при наборі службовців пов'язана з бажанням «вигідніше продати» свою компанію. В результаті у потенційного кандидата можуть виникнути необґрунтовані очікування. Дослідження показують, що виникнення такого роду чекань при наймі веде до зростання незадоволеності працею і збільшення плинності кадрів. Для вирішення цієї проблеми деякі з компаній розробили програми під назвою «Реалістичне знайомство з вашою майбутньою роботою», які дають можливість найманцям побачити і позитивні, і негативні сторони. Впровадження таких програм дозволило значною мірою уникнути розчарування і скоротити плинність кадрів [6].

Дослідження показують, що винагорода впливають як на рішення людей про найм на роботу, так і на прогули, на продуктивність, плинність кадрів.

Заробітна плата охоплює не тільки основну заробітну плату, а й всі інші виплати працівникові: доплати, надбавки, премії. Вона спрямована на винагороду службовців за виконану роботу (реалізовані послуги) і на мотивацію досягнення бажаного рівня продуктивності.

Система організації заробітної плати в комерційних організаціях складається з наступних елементів:

- Тарифного нормування заробітної плати, яке порівнює працю різної якості за допомогою обґрунтованих нормативів (тарифної сітки, тарифно-кваліфікаційних довідників, тарифних коефіцієнтів, тарифних ставок);
- Технічного нормування, який встановлює кожному працівникові кількісну міру в формі норм праці, які можуть мати різне вираження (норми часу, виробітку, обслуговування, нормативи чисельності працівників тощо);
- Форм і систем оплати праці, які встановлюють відповідність розміру заробітної плати працівників фактичним результатам праці;
- Доплат і надбавок стимулюючого і компенсуючого характеру;
- Систем преміювання, що забезпечують матеріальну зацікавленість працівників у підвищенні ефективності господарювання підприємств.

Розвиток персоналу є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якого підприємства. Професійний розвиток являє собою процес підготовки співробітника до виконання нових виробничих функцій, заняття нових посад. Заходами щодо професійного розвитку персоналу є різні методи навчання. Компанія створює спеціальні методи і системи управління професійним розвитком – управління корпоративним навчанням, розвитком і створенням кадрового резерву.

Організація витрачає на професійний розвиток значні кошти. Ці витрати є капіталовкладенням організації в розвиток своїх співробітників, від яких вона очікує віддачу у вигляді підвищення продуктивності праці, збільшення внеску кожного співробітника в досягнення поставлених цілей.

Крім безпосереднього впливу на фінансові результати, капіталовкладення в професійний розвиток сприяють створенню сприятливого клімату в організації, підвищують мотивацію співробітників та їх відданість підприємству.

Навчання персоналу повинно бути нерозривно пов'язане з процесами організаційного розвитку, зі стратегічними цілями компанії. Місце навчання в загальній системі управління персоналом компанії відображено на рисунку 2.1.

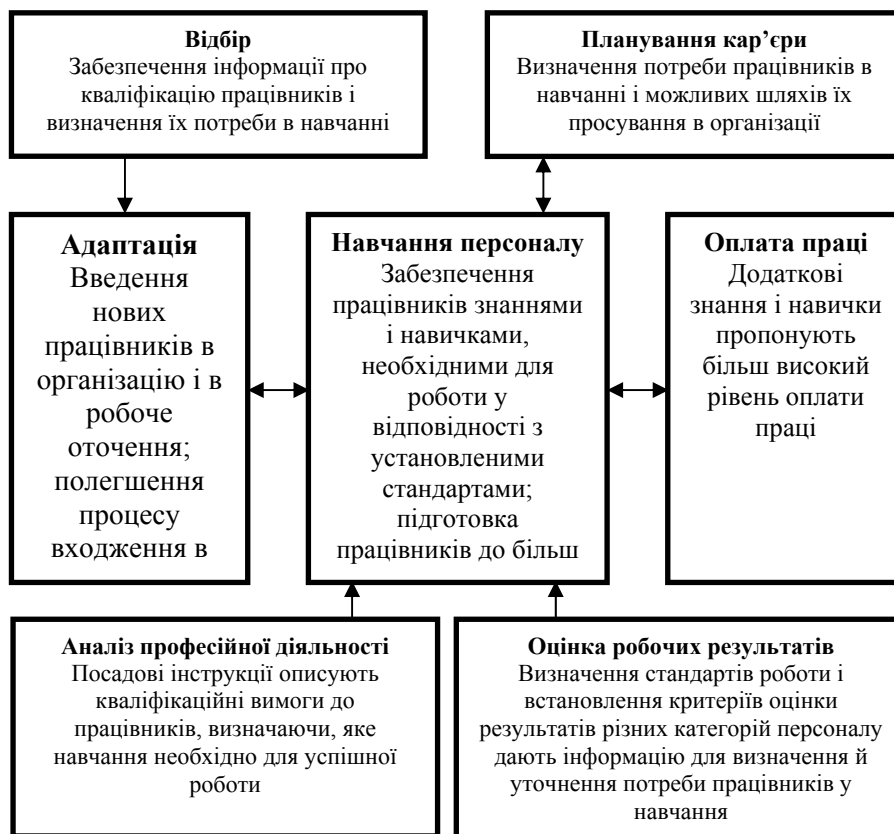


Рис. 2.1. Місце навчання в загальній системі управління персоналом
Джерело: власні дослідження

Система навчання ефективна лише в тому випадку, якщо вона тісно пов'язана з найважливішими напрямками роботи управління персоналом – системою стимулювання праці, роботою з резервом на керівні посади, програмами розвитку персоналу тощо.

Слід мати на увазі, що між поняттями «навчання» і «розвиток» є відмінність. Навчання орієнтоване на сьогодні і покликане вирішити нагальні проблеми бізнесу, його мета прикріпити співробітнику конкретні навички, які потрібні сьогодні і зараз. Розвиток орієнтований на майбутнє й узгоджується з достроковою стратегією розвитку підприємства. Розвиток також включає в себе і розвиток мотивацій співробітника, його командності,

креативності та інших особистісних якостей. Тільки комплексний підхід до розвитку дасть ефект.

Важливим засобом професійного розвитку персоналу є професійне навчання – процес безпосередньої передачі нових професійних навичок або знань співробітникам організації. Професійне навчання і розвиток слугують одній меті – підготовці персоналу підприємства до успішного виконання поставлених перед ним завдань.

Найбільша проблема застосування систем оцінки полягає в тому, щоб знайти спосіб виміряти роботу, виконану працівником. У конкретних видах діяльності працівник, який без помилок надрукує більше сторінок тексту, або зібрав більше бездефектних мікропроцесорів, або продав більше продуктів в порівнянні з іншими працівниками за певний проміжок часу, безперечно, показує більш високу продуктивність.

Хоча загальну продуктивність праці в організації можна виміряти, часто вона не пов'язана безпосередньо з різними функціями, виконуваними працівниками торгівлі, сфери послуг та інженерно-технічним персоналом. Отже, для оцінки праці працівників необхідні додаткові критерії, такі, як рівень популярності даної організації у споживачів, поведінка працівників по відношенню до своїх колег і споживачам, кваліфікація, мотивація працівника, трудові навички і майстерність.

В дослідженнях було встановлено, що більше 90% компаній мають ту чи іншу систему оцінки результатів трудової діяльності. Однак ефективність системи оцінки визначається декількома факторами. Найбільш часто робота підлеглого оцінюється його безпосереднім керівником. Тому він повинен мати здатність точно оцінювати роботу, вміти довести цю оцінку до підлеглого.

Інтенсивні дослідження оцінки результатів роботи привели до ряду важливих висновків. Один з них полягає в тому, що критика не є ефективним способом інформування персоналу про недоліки в його роботі. Критика часто викликає захисну реакцію поведінки. Підлеглий в цьому випадку більше

стурбований тим, щоб захистити себе, а не суттю проблеми і способами поліпшення роботи.

Другий висновок дослідження полягає в тому, що метод видачі підлеглим раз або два рази на рік інформації з оцінкою їх роботи неефективний. Щорічно необхідно планувати проведення однієї або двох офіційних сесій за оцінкою результатів діяльності. Разом з тим оцінку необхідно видавати завжди, коли це необхідно, щодня або так часто, як цього вимагає ситуація.

Третій висновок дослідження полягав в тому, що не слід обговорювати питання про оцінку результатів діяльності та зарплати одночасно. Силу і слабкість підлеглого краще обговорювати на окремих зустрічах з ним, а не разом з адміністративними заходами, що стосуються зарплати [7].

Проведення оцінки дає додаткові можливості контролю і мотивації співробітників. Усвідомлення того, що обов'язково буде перевірка знань, умінь і навичок тримає співробітників в тонусі, провокує на самостійну підготовку і саморозвиток. Можливість проявити себе перед керівництвом і колегами – один з найсильніших мотиваторів для багатьох фахівців.

Також оцінка діяльності співробітників оптимізує роботу керівника:

- систематизує і стандартизує можливості оцінки підлеглих;
- дає ілюстративний інструмент для зворотного зв'язку про роботу підлеглого.

Оцінка в формі асесмент-центрів паралельно є і навчанням. У процесі оцінки персоналу виявляється причина, чому фахівець не справляється зі своїми обов'язками.

Основна мета процедури оцінки результатів діяльності полягає в підвищенні якості праці співробітників, хоча цей процес має велике значення, як для визначення розмірів заробітної плати, так і для цілей навчання і розвитку в довгостроковому періоді.

Для того, щоб домогтися об'єктивних результатів в оцінці діяльності персоналу, керівнику, який проводить оцінку, необхідно перш за все

об'єктивно оцінювати свої власні здібності та результати роботи і навчитися уникати помилок оцінювання.

Існує цілий комплекс методів оцінки роботи персоналу, а саме: стандарти і нормативи, оціночні шкали, оцінка робочого поведінки, методи ранжирування, заданий розподіл і управління по цілям.

Вибір методу (методів) оцінки, що щонайкраще відповідає поставленим цілям, робочим умовам і потребам організації і сформованої в ній організаційної культури - це складне завдання. Більшість організацій мають гостру потребу в працівниках (як керівників, так і в фахівцях кадрових служб), здатних до успішного вирішення поставлених завдань. На жаль, далеко не всі організації сьогодні усвідомили нагальну необхідність запровадження системи оцінки робочих показників, що відповідає сучасним вимогам. Суттєвим стимулом до рішучих дій в цій сфері є переклад завдання підвищення ефективності роботи всіх категорій персоналу в розряд найважливіших пріоритетів кадрової політики, яка реалізується організацією [8].

Переміщення працівників – це об'єктивний процес. Згідно з дослідженнями соціологів в середньому за період трудової кар'єри людина змінює шість-вісім місць роботи. Переміщенням називається перехід працівника в організації з однієї посади на іншу. Звільнення працівника або переведення його в іншу організацію є специфічним видом переміщення. Основні функції переміщення працівників з одного робочого місця на інше приведено на рисунку 2.2. Переміщення можна собі уявити:

- як захід, спрямований на забезпечення і підтримання нормальної організаційно-виробничої діяльності підприємства;
- внесення поправок в неправильний підбір працівників на посаду або робочі місця;
- дисциплінарне засіб заохочення або покарання;
- службове просування;
- елемент професійного навчання.



Рис. 2.2. Різновиди переміщень працівника

Джерело: власні дослідження

У будь-якому випадку це переміщення буде елементом кар'єрного розвитку, продовжуючи лінію кар'єри конкретного працівника незалежно від того, наскільки це було заплановано.

При цьому переміщення можуть бути:

- в рамках однієї організації і за її межі;
- кваліфікаційні, посадові і в робочому просторі - без зростання посадового статусу;
- в різних напрямках організаційної ієрархії: вгору (просування), вниз (зниження), у горизонтальному положенні (на одному посадовому рівні), по діагоналі вгору і вниз;
- з ініціативи працівника і з ініціативи адміністрації.

Здійснюючи переміщення працівника з одного місця на інше, необхідно уявляти, яку функцію цей захід повинен виконувати [9].

Управління являє собою одну з найскладніших областей людської діяльності, де проявляються міжособистісні відносини індивідів, об'єднаних виробничим процесом. Перехід до ринкових відносин, пріоритетність питань якості продукції та забезпечення її конкурентоспроможності змінили вимоги до адміністративно-управлінських працівників, підвищили значимість

творчого ставлення до праці і високого професіоналізму. Це призвело до істотних змін у принципах і методах управління персоналом, підвищило їх роль в організації.

Без висококваліфікованих управлінських кадрів неможливі глибокі якісні зміни в області менеджменту. Це пов'язано з тим, що з чистого адміністратора, який сліпо виконує команди «зверху», менеджер перетворюється в творчу особистість, діяльність якої спрямована на реалізацію політики мотивації, що набуває в ринковому середовищі вирішального значення.

Ефективне управління персоналом та розвиток організації багато в чому визначаються особистісними і професійними якостями самого керівника організації, ступенем усвідомлення ним необхідності вчитися самому і сприяти навчанню інших, щоб відповідати соціально-економічному середовищу, яке постійно змінюється.

Перевірити кваліфікованість керівних кадрів допомагає професійна діагностика. Професійна діагностика являє собою систему процедур, що допомагає керівнику побачити і оцінити в досить конкретному сенсі свої професійні якості і ті недоліки в підготовці, які відповідно можна визначити як потребу в навчанні.

Статика і динаміка, потенціал і механізм (здатність самореалізації) – ось ті дві взаємопов'язані і взаємообумовлені складові частини вигляду керівника, його мислення і поведінки, які становлять предмет дослідження для професійної діагностики. Якщо потенціал (статика) досліджується за допомогою індивідуальних тестів, то здатність до самореалізації (динаміка) – ігровими методами, які передбачають можливість проявити себе у дії – в умінні оцінити ситуацію, виявити проблему, поставити мету, привернути до цього увагу інших, переконати їх, повести за собою, організувати на вирішення проблеми і досягнення поставленої мети, вийти з честю з конфлікту і допомогти іншим, не пригнічуючи їх ініціативу, вміло використовувати ідеї, зацікавити і надихнути на спільну діяльність тощо.

2.2. Впровадження ефективної системи управління персоналом на підприємстві

Компанія ТОВ «Центр Херсон» спеціалізується на реалізації автомобілів марки Renault, BMW, здійснює викуп і продаж автомобілів з пробігом. Економічні показники продажів за 2015-2016 роки характеризуються даними, представленими в таблиці 2.1.

ТОВ «Центр Херсон» за підсумками 2016 р. займає 44 % ринку і є лідером на ринку послуг з реалізації автомобілів в Херсонській області.

Основними конкурентами є такі організації:

- Тойота Центр Херсон «Авто-Плаза» – офіційний дилер Toyota;
- ТОВ «Авто Холдинг» – офіційний дилер Mazda, Nissan, Suzuki;
- Автохолдинг «Vebko-Auto» – офіційний дилер Ford, Volvo, Fiat.

Таблиця 2.1.

Економічні показники автосалону за 2016 рік

Марка	Об'єм реалізації (шт.)		Частка ринку бренду Херсонської обл., (%)		Прибуток по рокам (тис.грн)	
	2015рік	2016рік	2015рік	2016рік	2015рік	2016рік
BMW	49	73	3,8	4,77	3 026	3 000
Renault	65	149	6	9,4	823	1 493
Trade-in	73	120	0,7	1	621	770

Джерело: власні дослідження

Вітчизняний автомобільний бізнес прогресує, причому в різних секторах своєї діяльності. Особливо помітне зростання сектора, орієнтованого на роботу з продукцією закордонного виробництва. Одночасно змінюються вимоги клієнтів: вони стають більш розбірливими.

Частка ринку BMW в Україні по областях

2014 год		2015 год		2016 год	
Регион	Доля	Регион	Доля	Регион	Доля
1 Одесская	2,78%	1 Одесская	5,16%	1 Одесская	6,27%
2 Львовская	2,07%	2 Львовская	4,70%	2 Донецкая	5,29%
3 г. Киев	2,03%	3 Харьковская	4,44%	3 Львовская	5,15%
4 Запорожская	1,36%	4 г. Киев	4,28%	4 Херсонская	5,11%
5 Харьковская	1,34%	5 Запорожская	3,79%	5 Днепропетровская	4,93%
Всеукраинская	1,27%	6 Днепропетровская	3,79%	6 Винницкая	4,57%
6 Крым	1,19%	7 Херсонская	3,50%	7 г. Киев	4,53%
7 Черновицкая	1,19%	8 Всеукраинская	3,48%	8 Полтавская	4,50%
8 Ровенская	1,17%	9 Хмельницкая	2,91%	9 Николаевская	4,44%
9 Днепропетровск	1,02%	9 Ровенская	2,77%	10 Харьковская	4,37%
10 Закарпатская	0,97%	10 Ивано-Франковская	2,62%	10 Всеукраинская	4,30%
11 Киевская	0,95%	11 Николаевская	2,57%	11 Запорожская	4,14%
12 Волынская	0,93%	12 Волынская	2,56%	12 Хмельницкая	4,11%
13 Херсонская	0,90%	13 Винницкая	2,47%	13 Волынская	4,03%
14 Тернопольская	0,83%	14 Донецкая	2,41%	14 Закарпатская	3,58%
15 Полтавская	0,80%	15 Киевская	2,37%	15 Ровенская	3,37%
16 Донецкая	0,79%	16 Тернопольская	2,22%	16 Ивано-Франковская	3,30%
17 Николаевская	0,71%	17 Полтавская	2,01%	17 Киевская	3,28%
18 Хмельницкая	0,70%	18 Черновицкая	1,79%	18 Тернопольская	3,26%
19 Житомирская	0,68%	19 Закарпатская	1,73%	19 Черновицкая	3,06%
20 Черниговская	0,66%	20 Житомирская	1,71%	20 Житомирская	2,44%
21 Винницкая	0,56%	21 Луганская	1,40%	21 Сумская	2,39%
22 Луганская	0,46%	22 Черкасская	1,38%	22 Черниговская	2,24%
23 Ивано-Франковск	0,42%	23 Сумская	1,15%	23 Черкасская	2,12%
24 Черкасская	0,40%	24 Черниговская	1,08%	24 Кировоградская	1,43%
25 Кировоградская	0,32%	25 Кировоградская	0,94%	25 Луганская	1,43%
26 Сумская	0,25%				

Джерело: власні дослідження

З аналізу вихідної інформації по ТОВ «Центр Херсон» можна зробити наступні висновки. Навіть в нинішні непрості часи попит на преміальний бренд не падає. За результатами першого кварталу 2017 року Херсонська область посіла перше місце за продажами автомобілів марки BMW. Заможний роздрібний клієнт менше страждає від кризи, ніж всі інші. У той час як продажі середнього сегменту припиняються. Але треба розуміти, що преміальний сегмент дуже непростий – він примхливий і вимогливий. Автосалони холдингу цим сегментом займаються вже п'ять років (марка Volkswagen), і ми розуміємо, що цей сегмент нічого спільного з ринком середнього сегмента не має. По-перше, відмінність в тому, що кількість автосалонів, що займаються преміум сегментом – невелика, і практично всі вони зосереджені у великих обласних центрах України.

По-друге, істотна особливість цього ринку – примхливість клієнта. Щоб клієнт вибрав автомобіль преміум сегменту, йому необхідно на нього подивитися, оцінити характеристики «вживу». Більшість клієнтів купувати по фотографії не будуть. А для цього необхідно: наявність експозиційного товару, впевненість в якісному постсервісному обслуговуванні, тестовий автопарк, індивідуальний підхід до клієнта. На базі автосалону «Центр

Херсон» реалізована програма персонального виїзного тест-драйву до клієнта додому, оренда автомобіля на добу на безоплатній основі та ін.

Багато власників, намагаючись реалізувати свій автомобіль, стикаються з чималими труднощами, такими як брак часу, додаткові витрати для усунення неполадок або розміщення реклами, всілякі хитрощі недобросовісних перекупників.

Повністю вирішити ці проблеми дозволяє Trade-in у ТОВ «Центр Херсон», єдиному в нашому місті автосалоні, який спеціалізується на продажу авто з пробігом і надає весь спектр відповідних послуг.

Значну увагу в компанії приділяють організаційній культурі (ОК), яка є впорядкованою сукупністю суспільних і духовних досягнень людини. Ця сукупність може бути явною, тобто зафіксованою у формі будь-яких документів і не явною – відбитою у свідомості людини і підтримувана традиціями, вірою, домовленостями. ОК в даному відділі є сполучним елементом у відносинах людей і груп і дозволяє їх ділити на своїх і чужих.

Керівники відділів мають хорошу управлінську підготовку, а також природжене вміння, вироблені прийоми організації, спілкування, поведінки, активізації діяльності працівників.

Можна виділити наступні ознаки характеру керівників відділів:

- чесність і порядність;
- прагнення до творчої роботи;
- уміння переконувати, публічно виступати, аргументувати, переконливо доводити (Працівник переконаний в своїх ідеях і думках);
- прагнення бути неформальним лідером (Їм стає людина, у якого реальний професійний або організаторський потенціал істотно вище його колег);
- терпимість особистості до рутинної технічної та організаційної роботи.

Всі вище перераховані ознаки сприяють позитивному впливу на організаційну культуру підприємства і говорять про її високий культурний рівень.

У ТОВ «Центр Херсон» організаційна структура управління підприємством є лінійною, так як становить так званий «шахтовий» принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу по функціональним підсистемам організації (маркетинг, продажі, інновації та розробки, фінанси, персонал тощо). По кожній підсистемі формується ієрархія служб («шахта»), що пронизує всю організацію від верху до низу. Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.4

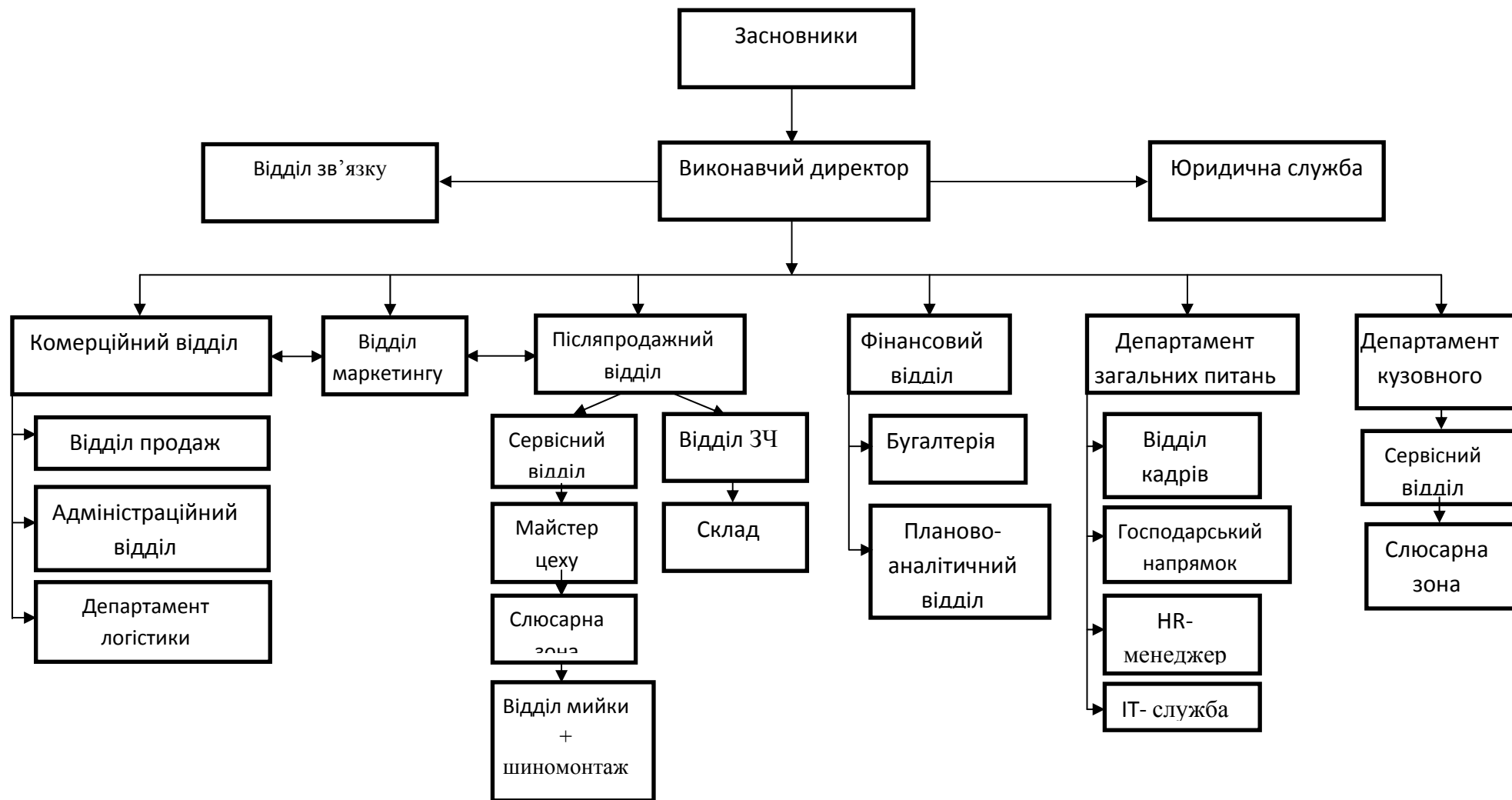


Рис. 2.3. Організаційна структура управління ТОВ «Центр Херсон»

Джерело: власні дослідження

Структура управління підприємством ТОВ «Центр Херсон» задовольняє наступним основним вимогам:

- відповідає функціональному змісту процесам управління підприємством;
- має у своєму складі органи для зв'язку з вищестоящими рівнями управління;
- забезпечує постійний прогресивний розвиток керованого об'єкта;
- володіє внутрішнім потенціалом для вдосконалення, сприйняття і використання новітніх досягнень науки і практики управління.

У структурі підприємства ТОВ «Центр Херсон» виділено 6 ланок, які керують комерційною діяльністю, післяпродажним обслуговуванням, відновлення автомобілів після ДТП, маркетинговою діяльністю і управління фінансами.

Відносини між елементами структури управління підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на горизонтальні і вертикальні. Перші носять характер погодження і є однорівневими. Інші – це відносини підпорядкування. Необхідність в них виникла при ієрархічності побудови системи управління, тобто при наявності різних рівнів управління, на кожному з яких переслідується своя мета і функції [10].

Переваги даної структури у ТОВ «Центр Херсон»:

- чітка система взаємних зв'язків функцій і підрозділів;
- чітка система єдиноначальності – один керівник зосереджує в своїх руках керівництво всією сукупністю процесів, що мають спільну мету;
- швидка реакція виконавчих підрозділів на прямі вказівки вищестоящих;
- наявність ланки, які займаються питаннями стратегічного планування; в роботі керівників практично всіх рівнів стратегічні питання домінують над оперативними проблемами

Недоліки організаційної структури управління:

- тенденція до тяганини і перекладання відповідальності при рішенні проблем, що вимагають участі декількох підрозділів;
- критерії ефективності та якості роботи підрозділів і організації в цілому – різні;
- тенденція до формалізації оцінки ефективності і якості роботи підрозділів приводить звичайно до виникнення атмосфери страху і роз'єднаності;
- перевантаження керівників верхнього рівня;
- підвищена залежність результатів роботи організації від кваліфікації, особистих і ділових якостей вищих керівників.

Стратегічне бачення підприємства представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Стратегічне бачення підприємства

Місія	Передбачаючи потреби, ми реалізуємо автомобільну техніку та фірмовий сервіс, допомагаючи клієнтам досягати надихаючі цілі, здійснювати свої життєві плани і мрії - ефективно працювати, приємно відпочивати, зустрічатися з рідними та близькими. Ми робимо все, щоб наші клієнти відчували себе на дорогах безпечно, надійно і затишно.
Стратегічне бачення	Стати провідною українською компанією по реалізації автомобілів, супутніх товарів і послуг. Свою місію всеукраїнської компанії з багатим досвідом ми бачимо в наданні товарів і послуг найвищої якості, впровадженням інновацій в обслуговуванні і формуванню довірчих відносин між нами і клієнтами / партнерами. Наші цінності: діяти на благо міста, суспільства - всіх, хто знаходиться поруч з нами, але перш за все на благо наших клієнтів
Шляхи здійснення цілей	Розширення асортименту послуг; Моніторинг світових Е-інновацій і аналіз можливості впровадження їх на підприємстві; Дбайливе ставлення до клієнтів – орієнтація на тривале співробітництво; Підвищення лояльності персоналу до підприємства

Джерело: власні дослідження

У будь-якій справі людська праця є важливим детермінантом прибутковості, але в сфері обслуговування людська праця набуває таке значення, при якому саме існування єдиного механізму ставитися в пряму залежність від кількості і, зокрема, від якості самої праці.

У 2015 р. чисельність компанії склала 50 чол. У 2016р. чисельність працівників склала 58 чол. Звільнено – 7 осіб, прийнято на роботу 15 осіб. Стан кадрів на підприємстві може бути визначено за допомогою коефіцієнтів вибуття і прийому кадрів.

Коефіцієнт прийому кадрів розраховано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Коефіцієнт прийому кадрів на підприємстві

Показник	Розрахунок
Коефіцієнт прийому кадрів	$K_{пр} = 15 / 58 * 100 = 25,8 \%$

Джерело: власні розрахунки

Очевидно, що коефіцієнт прийому кадрів на підприємстві високий і становить 25,8 %. Звичайно, плинність кадрів – момент негативний, оскільки спостерігається недосконалість кадрової політики. Однак можна розглянути ситуацію і під іншим кутом: в організації настільки добре поставлений процес навчання і підвищення кваліфікації персоналу, що кадри стають особливо цінним ресурсом. З цієї причини інші фірми намагаються переманити співробітників на свій бік, при цьому пропонуючи більш вигідні умови трудової діяльності. Необхідно приймати рішення про те, щоб утримувати кваліфікованих працівників у себе, пропонуючи їм будь-які привабливі умови співпраці. Також необхідно врахувати, що плинність кадрів зумовлена «молодим» підприємством, в якому проходить процес становлення.

Коефіцієнт вибуття кадрів розраховано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Коефіцієнт вибуття кадрів на підприємстві

Показник	Розрахунок
Коефіцієнт вибуття кадрів	$K_{вк} = 7 / 58 * 100 = 12 \%$

Джерело: власні розрахунки

Очевидно, що коефіцієнт вибуття кадрів менше коефіцієнту прийому кадрів і дорівнює 12 %. Отримані результати говорять про достатню стабільність трудового колективу компанії.

Проаналізуємо професійно-кваліфікаційну структуру підприємства. Чисельний склад та структура персоналу за категоріями представлені в табл.2.6.

Таблиця 2.6

Чисельний склад та структура персоналу за категоріями

Категорії персоналу	2015 р.	2016 р.
Керівники вищої ланки	4	7
Керівники середньої ланки	6	6
Фахівці	19	24
Службовці	16	17
Робочі	6	4
Всього:	50	58

Джерело: власні розрахунки

За 2016 р. чисельний склад збільшився на 8 осіб, значних змін в структурі персоналу не спостерігається. Протягом 3-х досліджуваних років основною категорією є фахівці – 41,4 % всієї чисельності. Якісний склад трудових ресурсів ТОВ «Центр Херсон» представлений в таблиці 2.7.

Можна зробити висновок про те, що в цілому трудовий колектив ТОВ «Центр Херсон» досить молодий – більшу частину співробітників складають працівники у віці до 40 років з перспективою роботи до 15 років.

Основним показником ефективності роботи співробітників підприємства є показник продуктивності.

Динаміка продуктивності праці співробітників досліджуваного підприємства представлена в таблиці 2.8

Таблиця 2.7

Якісний склад трудових ресурсів ТОВ «Центр Херсон»

Група працівників	чол.	%
По віку		
- до 20 років	0	0%
- від 20 до 30 років	19	33%
- від 30 до 40 років	25	43%
- від 40 до 50 років	8	14%
- від 50 до 60 років	6	10%
- старше 60 років	0	0%
ВСЬОГО	58	100%
За статтю		
- жінки	12	21%
- чоловіки	46	79%
ВСЬОГО	58	100%
За освітою		
- початкова	0	0%
- середнє	11	19%
- середньо - спеціальна	16	28%
- вища	31	53%
ВСЬОГО	58	100%
За трудовим стажем на підприємстві ТОВ «Центр Херсон»		
- до 1 року	13	22%
- від 1 до 3 років	44	76%
- від 3 до 5 років	1	2%
ВСЬОГО	58	100%

Джерело: власні розрахунки

Можна побачити, що на 21 % зросла кількість працівників торгово-оперативного персоналу, натомість продуктивність праці одного працівника торгово-оперативного персоналу знизилася на 3 %.

Чотирьохпольна матриця SWOT-аналізу є основою моделювання стратегії. В результаті проведеного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства була побудована чотирьохпольна матриця SWOT-аналізу (Рис 2.4).

Таблиця 2.8.

Продуктивність праці співробітників ТОВ «Центр Херсон»

Показники	Од. вим.	2015р	2016р	Звітний рік у % до минулого року
Оборот роздрібної торгівлі	тис.грн.	8 812	10 331	+17%
Середньооблікова чисельність працівників	люд.	50	58	+16%
У т.ч. працівників торгово-оперативного персоналу	люд.	19	23	+21%
Продуктивність праці одного працівника	тис.грн. / люд.	176	178	+2%
Продуктивність праці одного працівника торгово-оперативного персоналу	тис.грн. / люд.	464	449	-3%
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис.грн.	7 100	8400	+18%

Джерело: за звітністю підприємства

У ній зіставляються сильні і слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози ринку. Це зіставлення дозволяє чітко визначити, які кроки можуть бути зроблені для розвитку компанії і, на які проблеми необхідно звернути особливу увагу.

Складова потенціалу підприємства	Сильна сторона	Слабка сторона
Кадри	<ol style="list-style-type: none"> 1. Досить сильне вище керівництво підприємства 2. Наявність системи мотивації 3. Сильна програма навчання персоналу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повний соц. пакет для співробітників підприємства 2. Висока плинність персоналу
Управління та організація компанії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Досить високий рівень самостійності і відповідальності підрозділів. 2. Сильна система стратегічного планування 3. Досить швидке оперативне прийняття управлінських рішень 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Слабкий командний дух 2. Слабка система зберігання і використання атестаційної інформації.

Рис. 2.4. Сильні і слабкі сторони персоналу ТОВ «Центр-Херсон»

Джерело: власні дослідження

Дана матриця надає керівнику компанії структуроване інформаційне поле, в якому можна стратегічно орієнтуватися і приймати рішення.

За підсумками проведеного аналізу, представленого на рис 2.4, можна зробити наступний висновок, що керівництву ТОВ «Центр Херсон» слід направити всі зусилля на усунення зазначених слабких сторін підприємства і використання можливостей та внутрішніх сильних сторін для підвищення конкурентоспроможності та завоювання лідируючих позицій на херсонському ринку.

Таким чином, можна зробити висновок, що найбільш прийнятною стратегією розвитку персоналу є «персонал-стратегія». Оскільки програма адаптації дуже тісно взаємопов'язана з процесом пошуку і набору співробітників в компанію, перш за все, необхідно охарактеризувати політику компанії в цій області.

Компанія орієнтується на розвиток і виховання власних кадрів. Набір нових співробітників проводиться тільки на початкові позиції. Для цього залучаються випускники ВНЗ. Організація не розраховує на людей з досвідом, а прагне прищепити їм необхідні для роботи в «Центр Херсон» навички в процесі роботи і навчання.

Набір випускників вузів здійснюється двічі на рік: перший набір відбувається в грудні-січні, коли пройти практику запрошуються студенти 4-5 курсів. До цього протягом осіннього семестру в провідних херсонських ВНЗ співробітники «Центр Херсон» беруть участь в читанні лекцій з сучасного бізнесу, паралельно з цим компанія бере участь у днях кар'єри, відкритих дверей, тощо.

Автомобільний холдинг «Автопланета плюс» розробив і впровадив власну програму «Стипендія від BOSCH» – це соціальна ініціатива, вектор якої спрямований на питання працевлаштування молоді, що є актуальним на тлі економічної ситуації в країні. Протягом двох місяців студенти випускних курсів проходять практику в «Автопланета», «Центр-Херсон», і паралельно з цим пишуть наукові роботи. У підсумку, четверо студентів офіційно

працевлаштовують в автомобільному холдингу, і вони отримують трудові книжки.

Першим кроком до того, щоб зробити працю робітника як можна більш продуктивною, є використання методів соціальної адаптації в колективі. Керівництво «Центр Херсон» зацікавлене в успіху працівника на новому місці і завжди пам'ятає, що організація – це суспільна система, а кожен працівник – це особистість.

Організація використовує цілий ряд методів, як офіційних, так і неофіційних, для того, щоб ввести людину у своє товариство. Формально, під час найму на роботу підприємство дає людині інформацію про себе з тим, щоб очікування кандидата були б реалістичні. За цим, зазвичай, йде навчання спеціальним трудовим навичкам і співбесіду на тему, що вважається ефективною роботою.

В ході неофіційного спілкування, нові працівники дізнаються неписані правила організації, хто має «реальну владу», які реальні шанси на просування по службі і зростання винагороди, який рівень продуктивності вважають достатнім колеги по роботі.

Цілі адаптації на підприємстві «Центр Херсон» визначено такими факторами: зниження початкових витрат, оскільки новачок поки не здатний повністю викластися, працює менше ефективно і створює додаткові витрати; зниження невизначеності і хвилювання у нових співробітників; мінімізація плинності працівників: новачок відчуває себе некомфортно на новому місці, що може вилитися у звільнення; економія часу керівництва і колективу, оскільки трудова адаптація дозволяє заощадити час кожного з них; формування позитивного ставлення до трудового процесу, розвиток почуття задоволеності [11].

Основні види адаптації персоналу у ТОВ «Центр Херсон» наведені в таблиці 2.9.

Види адаптації ТОВ «Центр Херсон»

Види адаптації персоналу	Опис	Адаптаційний період	Опис стадій
Первинна	Адаптація молодих працівників, які не володіють досвідом у професійній діяльності (як правило, випускники навчальних закладів).	стадія ознайомлення	Новачок знайомиться з цілями і завданнями компанії, мікрокліматом середовища, порівнює їх зі своїми власними цілями і очікуваннями. По завершенню цього періоду кандидат повинен чітко розуміти, підходить йому дана робота чи ні. Що робить керівництво: – підтверджує правильність рішення про прийом людини на роботу; – реалізує швидкий перехід працівника в режим повноцінної трудової діяльності; – визначає потенціал людини; – намічає напрямок індивідуального розвитку працівника в подальшому.
Вторинна	Адаптація співробітників, що володіють досвідом у професійній діяльності (зазвичай ті, хто змінює сферу діяльності або переходить в ранг керівництва).	стадія пристосування	Адаптаційний період триває від місяця до півроку. Його тривалість залежить від того, як швидко сприймає інформацію претендент, яку надає компанія (безпосередній начальник, менеджер по персоналу, колектив). На даному етапі працівник «вписується» в колектив.
		стадія асиміляції	На даній стадії співробітник: – повністю пристосовується до нової роботи; – повністю справляється зі своєю трудовою функцією; – здатний сам ставити перед собою цілі і стає повноцінним членом колективу.

Джерело: власні дослідження

Відповідальність за організацію адаптації персоналу не покладається на одну конкретну одиницю. В даному процесі бере участь служба персоналу (HR-менеджер), безпосередній керівник і колектив в цілому.

Закріплення функцій управління процесом адаптації проходить по декількох напрямках:

- сформований спеціальний відділ в системі кадрового менеджменту. Функції з управління процесом адаптації відносяться до підрозділу з навчання співробітників;
- розподіл співробітників, що займаються адаптацією, по підрозділах компанії, координації їх роботи службою управління персоналом;
- розвиток наставницького напрямки.

Загальна мета перелічених підрозділів – налагодження найліпшого і безболісного процесу адаптації.

2.3. Навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу

В сучасному мінливому ринковому середовищі компанія «Центр-Херсон» домагається успіху, піднімаючи методи своєї роботи на якісно новий рівень. Компанія працює гнучко, створюючи нові системи відносин як з партнерами по бізнесу, так і зі своїми співробітниками, переглядає пріоритети в розвитку організації.

Рішенням проблеми професійного навчання персоналу займається відділ професійного навчання компаній – HR-напрям. Компанія інвестує на ці цілі до 10 % фонду заробітної плати. Ці кошти розглядаються саме не як прикриті додаткові витрати, а як інвестиції, які в майбутньому обіцяють чималий прибуток.

Оскільки важливими характеристиками культури компанії є рівень освіти персоналу, його професіоналізм і вміння працювати в команді, то професійна підготовка і перепідготовка персоналу набуває стратегічного значення. Навчання персоналу в таких умовах стає одним з головних ключів до успіху, оскільки дозволяє переходити до професійних технологій, в тому числі і в галузі управління. Процес модернізації знань і навичок носить

постійний характер, ось чому перед керівництвом компанії постає завдання створення організації, що навчається, вміє використовувати, отриманий в процесі своєї діяльності досвід, з метою коригування методів роботи для вирішення реальних проблем компанії [12].

Навчання персоналу починається з моменту стажування. Стажування проводиться після проходження співробітником первинного інструктажу і триває 3-4 тижні. Конкретний термін стажування визначається виходячи з кваліфікації співробітника і характеру роботи. Основні вимоги та порядок проведення стажування в організації визначається в локальному нормативному акті, а саме в Положенні про стажування.

Наприклад, в ньому вказуються програма стажування, з якими працівниками проводяться стажування (описом або закритим списком). Для кожної посади розроблена окрема професіограма в якості окремого документа. Один з даних прикладів наведено в Додатку А.

Після того, як нові співробітники провели на підприємстві 2 дні, дізналися, як треба працювати з клієнтами, дізналися основи роботи, в понеділок розпочинається професійне навчання. Проходить цю програму кожен новий співробітник і триває вона не менше трьох тижнів для будь-якого співробітника. У понеділок новий співробітник виходить безпосередньо у свій відділ. Перші два тижні він буде працювати під дуже тісним керівництвом наставника. Їм може бути або керівник відділу, або той, кого призначають, тобто наставника, ментора (як правило, це співробітник HR-служби).

Кожному стажисту вказаний певний період, який виділяється для вивчення інформації. У зазначені терміни відповідальний співробітник разом з менеджером HR-служби приймає міні-екзамен з кожного блоку. При позитивному результаті стажист допускається до наступного блоку. По закінченню даної програми комісія на чолі з генеральним директором приймає іспит. Після здачі іспиту комісія приймає рішення про прийняття в штат і допуск до роботи з клієнтами співробітника-стажиста. На момент

стажування зі співробітником укладається цивільно-правовий договір на виконання робіт (інакше кажучи, договори підряду, ст. 837 ЦКУ)

Процес навчання на підприємстві не припиняється ніколи. Існує кілька форм навчання – дистанційна (за допомогою ПК) і стаціонарна. Спочатку кожного року HR-служба спільно з керівниками підрозділів становить план-графік навчань, який після узгоджується з керівником «Центр Херсон».

Впроваджено автоматизовану систему роботи з персоналом. Дана система включає кілька розділів. Одним з найбільш важливих розділів системи є «Професійне зростання персоналу», призначена для роботи відділу підготовки кадрів, яка включає дані по:

- підготовці робітників;
- навчання керівників, спеціалістів і службовців;
- резерву на заміщення керівних посад (керівників структурного підрозділу, головних фахівців, начальників ділянки, майстрів).

Це дозволяє більш правильно проводити планування і аналіз підготовки персоналу, здійснювати введення і отримання системних систему адаптації та підвищення кваліфікації працівників. Системні звіти дозволять виконати друк списків працівників з необхідними даними для виписки сертифікатів про навчання. По кожному працівнику відомості представлені у вигляді «особистої картки», яка містить основні персональні дані про працівника, його трудову діяльності (Рис 2.5)

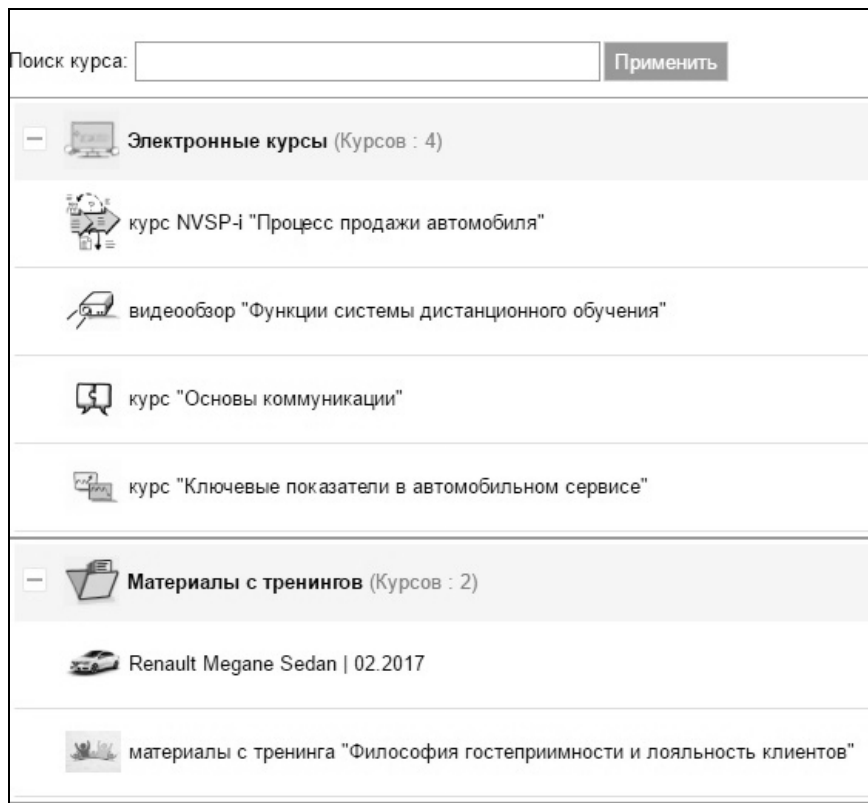


Рис.2.5. Електронна особиста картка співробітника ТОВ «Центр Херсон»

Джерело: власні дослідження

На сьогоднішній день у відділі підготовки кадрів є такі картки, але розташовані вони хаотично, відсутня структурована інформація. До стаціонарного навчання відносяться щомісячні психологічні тренінги, рольові ігри, дискусії; з використанням відеотехніки та інших сучасних технічних засобів навчання; залучаються кращі бізнес-тренери України та зарубіжжя.

Підготовка персоналу неможлива без методичного забезпечення навчального процесу, без поповнення фондів навчальної та сучасної бізнес-літератури. Створено електронну бібліотеку, що дозволяє постійно оновлювати фонд новою літературою.

Атестація, як процедура оцінки персоналу виникла в компанії в 2009 році. Початковий варіант атестації був традиційний і спрямований на оцінку керівником свого підлеглого за низкою критеріїв. Основними з них були:

виконання своїх функціональних обов'язків, досягнуті результати діяльності, особисті якості (стресостійкість, самостійність, вміння комунікувати з колегами, сумлінність, акуратність, дисциплінованість, лояльність і ін.).

Кожен параметр оцінювався за 5-бальною шкалою, сума оцінок і становила якісний рівень співробітника. Оцінку проводив безпосередній керівник співробітника, він був зобов'язаний обговорити атестацію з співробітником і представити в атестаційну комісію, де вона обговорювалася і затверджувалася на атестаційній комісії (Рис 2.6).

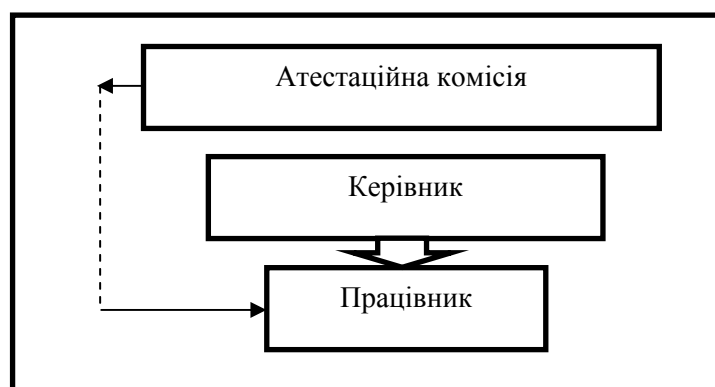


Рис. 2.6. Спрощена форма атестації співробітника*

Джерело: власні дослідження

Природно, що в умовах інтенсивної діяльності, атестаційна комісія (в яку входили члени Ради директорів, Генеральний директор і керівники підрозділів), не могла обговорювати результати атестації безпосередньо з кожним співробітником. Членам комісії лунали вже оброблені бланки атестації співробітників, які вони переглядали і підписували.

Якщо виникали суперечки і конфлікти – вони розглядалися на засіданні атестаційної комісії у присутності співробітника. Безсумнівним достоїнством атестації була її ув'язка з рівнем заробітної плати співробітника і його стимулюванням (преміювання). Атестація проводилася два рази на рік – в січні і липні.

Разом з рядом переваг дана атестація містила і суттєві недоліки:

- Порівняно висока суб'єктивність оцінок, які в значній мірі залежали від особистості безпосереднього керівника і його відношення до співробітника. Слабкий вплив членів атестаційної комісії на результати атестації, так як члени атестаційної комісії, не завжди достатньо знали всіх співробітників і, в основному, спиралися на думку керівника підрозділу.

- Невеликі можливості співробітника впливати на результати атестації

- Різне розуміння критеріїв оцінки особистих якостей співробітників керівниками. Наприклад, «самостійність в роботі» кожен керівник розумів далеко не однозначно. Бували випадки, коли співробітник, що володіє високою самостійністю у вирішенні завдань, власним баченням методів роботи, потрапляв в розряд недисциплінованих співробітників, тільки тому, що в критичних ситуаціях діяв самостійно, а не за вказівкою керівників.

- Складність для керівників в оцінці деяких критеріїв. Наприклад, у багатьох викликала утруднення оцінка таких якостей як креативність, гнучкість розуму тощо. Іноді навіть такий критерій як «результати діяльності за атестаційний період» викликав складності.

- Трудомісткість заповнення бланків атестації, значна кількість часу, який витрачали керівники на оцінку співробітників.

- Низька інформативність атестації. По суті, вона не давала ніякої інформації, крім суб'єктивного рейтингу співробітника в підрозділі.

В силу цих причин, назріла необхідність подальшого вдосконалення оцінки персоналу, яка буде запропонована в наступному розділі.

Соціальний ефект від проведених заходів щодо вдосконалення навчання персоналу на підприємстві розрахувати на рік вперед ми не можемо. Але можна припустити, що в результаті проведення даних заходів відбудеться:

- зниження плинності кадрів, тому що підвищиться рівень трудової мотивації персоналу;

- збільшення рівня кваліфікації персоналу підприємства, з урахуванням вимог існуючого виробництва та перспектив його розвитку;
- зміцнення корпоративної культури організації;
- підвищення рівня прихильності працівників своєї організації;
- зниження втрат, пов'язаних з неправильною оцінкою ситуації і неправильними діями працівників;
- запобігання шкоди від настання ризикових подій, обмеження поширення їх негативного впливу;
- зниження вірогідності аварій і поломок устаткування;
- поліпшення координації дій працівників;
- зростання здатності працювати в команді;
- виникнення і зростання комунікативних зв'язків між працівниками підприємства.

2.4. Система мотивації та оцінки персоналу

Безсумнівною умовою адекватної мотивації є пряма залежність від економічних результатів – досягнення планових і понадпланових показників, завершення етапів роботи. З метою підвищення ефективності матеріального стимулювання персоналу на підприємстві розроблена система мотивації персоналу за конкретні процеси, якими вони управляють і на які можуть вплинути. На підприємстві існує декілька видів мотивації: матеріальна і нематеріальна. Зарплата складається з двох частин: постійна і змінна. Постійна частина – це гарантована виплата співробітнику за його працю, тобто оплата виконання посадових обов'язків в обсязі та з якістю, які передбачені корпоративними стандартами. Складається з окладу, відповідного рангу і категорії позиції і надбавок. Як правило, залишається незмінною протягом року і прямо не залежить від поточних результатів роботи.

Надбавки вводяться для врахування індивідуальних особливостей посади співробітника.

Надбавки встановлені у відсотках до окладу і виплачуються разом з ним щомісяця (приклади пунктів наведені нижче):

- проходження таємного покупця – не нижче 90%;
- рівень задоволеності клієнтів – показник не нижче 95% ;
- проходження тестів імпортера (відсутність зауваження з боку імпортера);
- виконання «холодних дзвінків» не менш 1200 шт/рік;
- встановлення мобільного додатку – 90 % клієнтам при покупці нових авто;
- виконання плану продаж оригінальних запасних частин – більше 100 %;
- виконання планового сертифіката – норма-годин $> 100\%$;
- участь у складанні щомісячного медіа-плану.

Премія співробітникам за результатами діяльності виплачується залежно від показників кінцевого результату, який визначається шляхом оцінки роботи співробітника, яку здійснює директор і керівник підрозділу для кожного підлеглого за допомогою декількох шкал. Як правило, оцінюється виконання планових показників, своєчасність, оперативність і якість роботи, трудова дисципліна, організованість людини.

Аналіз використання фонду заробітної плати проводиться в двох напрямках: за видами виплат і в розрізі основних категорій персоналу.

Аналізуючи структуру фонду заробітної плати за напрямками використання можна відзначити, що питома вага заробітної плати займає за виконану роботу і відпрацьований час – 41 % від дохідної частини, в складі якої частка виплат за нарахованими відсотками становить 80 % та за тарифними ставками і окладами 20 % фонду заробітної плати.

Другою за величиною часткою фонду заробітної плати є заохочувальні виплати незалежно від джерела, частка яких збільшилася в порівнянні з попереднім роком на 6 % і склала в звітному періоді 15 %. Серед заохочувальних виплат більше половини займають надбавки і доплати за

професійну майстерність, класність, досвід тощо. Питома вага яких в порівнянні з 2015 роком збільшилася на 25 % і склала 50 % в 2016 році. Виплати компенсуючого характеру склали 1,5 % в загальному фонді заробітної плати, і у порівнянні з минулим роком їх питома вага збільшилася на 1 %.

Структура заробітної плати на ТОВ «Центр-Херсон» за 2015-2016 рр приведена на рис. 2.6.

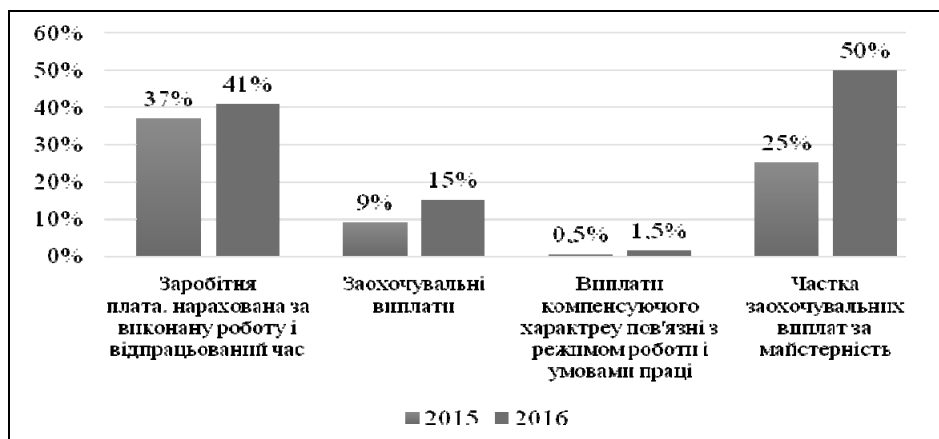


Рис. 2.7. Середньомісячна заробітна плата у ТОВ «Центр-Херсон» 2015-2016 рр*

Джерело: власні дослідження

Розмір річного бонусу встановлюється на рівні посадового окладу за грудень. Річний бонус виплачується за умови, якщо співробітник працює в компанії не менше 6 місяців.

Наступний вид преміювання – одноразова грошова виплата, яка не входить в систему оплати праці. Разові премії більш конкретизовані за своїм характером. Цінним фахівцям, які складаються у внутрішньому резерві і планово готуються до переведення на вищу позицію, виплачуються індивідуальні надбавки. Завдяки цьому вони не прагнуть шукати нове місце роботи з більш високим окладом. Тільки за 2016 рік таким чином вдалося утримати чотирьох дуже значущих для компанії співробітників. За проведеним розрахункам компанії витрати на їх розвиток і мотивацію окупилися їх ефективною роботою на нових посадах.

У ТОВ «Центр-Херсон» введена практика укладання контрактів з працівниками. У них описуються умови розвитку і планування кар'єри, а також закріплюється відповідальність сторін. Останнє означає виконання планів з боку співробітника і інвестицій з боку компанії. У контракті вказуються критерії успішності, складання звітів, участь в створенні бізнес-планів і очікуване підвищення на посаді / окладі. Такий контракт обов'язково містить повний опис мотиваційної схеми, зрозумілий і узгоджений з усіма учасниками. Додатково вказується його тривалість і умови можливих поправок та пролонгації контракту. При змінах завдань або обсягів робіт своєчасно обговорюється матеріальна мотивація.

Крім грошових виплат в компанії надається велике значення нематеріальній мотивації перспективних фахівців. Одним із завдань керівника є спонукання підлеглих до ефективної роботи. Однак навряд чи він зможе рухати вперед команду, не усвідомлюючи власних цілей і не відчуючи внутрішнього підйому. Цю психологічну складову на підприємстві називають «задоволеність життям», вона пов'язана із рівнем самооцінки, внутрішнім контролем, наявністю або відсутністю депресії. Ступінь задоволеності менеджерів своїм справжнім становищем і перспективами в компанії вимірюється і аналізується. Для цього використовуються технології, відомі широкому колу менеджерів по персоналу. Вони включають в себе відкриті опитування і приховані методики: отримання інформації про наміри змінити роботу, невдоволення окремими проблемами у своїй діяльності або компанією в цілому тощо.

Один раз на рік рівень задоволеності вимірюється при проведенні атестації. У найбільш значущих співробітників цей параметр оцінюється постійно. Важливу роль в отриманні та відстеженні цієї інформації грає сам менеджер по персоналу. Він, як барометр, оцінює можливі коливання настрою в колективі і пропонує набір методик для корекції ситуації.

Моральна підтримка, щирий інтерес до особистості фахівця відіграє досить важливу роль у формуванні лояльності співробітників до компанії.

Керівництва підприємства підтримує достатньо близьку дистанцію у відносинах з підлеглими, більш уважний до цінних фахівців, професіоналів. Неформальні бесіди, цікавість до думки співробітника з тих чи інших питань, створюють атмосферу довіри і поваги, яка часом буває більш вагома, ніж матеріальне стимулювання. Увага підкріплюється і конкретними діями керівництва.

Велике значення має оповіщення всього колективу про участь у всіх зовнішніх громадських заходах. У цьому випадку співробітники знають, що їх особисті досягнення важливі для компанії. Оповіщення відбувається з використанням електронних інформаційних каналів (в наступному розділі буде в загальних рисах представлена внутрішня соціальна мережа ТОВ «Центр-Херсон»), а також дошки оголошень, які встановлюються в доступних місцях. Подібні заходи сприяють утриманню професіоналів в компанії.

Сучасний бізнес пред'являє високі вимоги до оновлення конкретних знань і навиків робочих, консультантів, менеджерів. Головне завдання ТОВ «Центр Херсон» – підвищення кваліфікації керівників і фахівців для забезпечити швидкої реалізації нових наукових, технічних, організаційних та економічних ідей в практику діяльності підприємства. Один із шляхів вдосконалення системи підвищення кваліфікації цих категорії працівників – перехід від сформованої практики періодичного навчання до безперервного поповнення і оновлення знань. Тому підвищення кваліфікації керівників, фахівців стало складовою частиною системи безперервної освіти – в тому числі, і з підключенням системи вищої освіти країни. Так на підприємстві 8 співробітників топ-менеджменту закінчили повний цикл програми MBA.

Робота по підвищенню кваліфікації передбачається колективними договорами адміністрації з працівниками підприємства, а самі заходи щодо підвищення кваліфікації відбито у системі планування на підприємстві. На робочому місці не тільки закріплюються теоретичні знання, а під керівництвом досвідченого наставника, який навчає, детально розглядається

послідовність дій, звертається увага на ті елементи бізнес-процесів, при виконанні яких, найбільш можливі помилки і порушення в роботі, розбираються конкретні приклади.

Проводяться постійні тренінги на теми: «Стратегічна карта, системний підхід і КРІ», «Кращі HR-рішення», «Правила ефективного лідерства», «Цифровий маркетинг», «Створення команди мрії» тощо.

Звичайно, перерви в роботі, часті чаювання, перекури, «прогулянки по мережі» добре знайомі кожному офісному працівнику. Ці засоби допомагають відволіктися від монотонності і рутини робочого процесу. Маленькі радощі робочих буднів співробітників допомагають розслабитися, запобігають виникненню стресового стану, рятують від хронічної втоми, апатії і «професійного вигорання». Крім звичних «курилок», холодильників, чайників і мікрохвильовок в офісі компанії з'явилося спеціальне приміщення для відпочинку, з обладнанням для релаксації, розташоване в зеленій зоні. Також у ТОВ «Центр-Херсон» встановлений невеликий акваріум із золотими рибками, кімнатні квіти, на кожному офісному столі – сімейна фотографія або малюнок дитини співробітника.

Також у внутрішньому документі «Кодекс підприємства» описані пункти, які носять рекомендаційний характер, що необхідно робити співробітнику при перевтомленні. Деякі з них: випити чашку чаю, відкинутися на спинку стільця і прикрити очі на кілька хвилин, зробити собі простий масаж рук та гімнастику для очей, походити по кімнаті, пожартувати з колегами тощо.

Ні для кого не секрет, що регулярні заняття спортом допомагають уникати поганого настрою і стресових ситуацій та є відмінним профілактичним засобом. Спорт зміцнює імунну систему, а фізично міцний чоловік хворіє набагато рідше. Зміцнення нервової системи і здоров'я при занятті спортом пов'язане з посиленням обмінних процесів і виведенням шлаків з організму, а також згорянням жирів, білків, вуглеводів і токсинів. Більшій частині менеджменту підприємства за перевиконання планових

показників були подаровані абонементи в спортивний зал. В якості мотивації було прийнято правило: хто пропускає заняття в тренажерному залі – самостійно сплачує річний абонемент.

Щокварталу ТОВ «Центр-Херсон» організовує корпоративний відпочинок, який дозволяє співробітникам краще пізнати один одного, налагодити відносини, подолати можливу відчуженість. В організаційній культурі підприємства міжособистісне спілкування часто переважає над професійним: співробітники компанії спілкуються постійно і з задоволенням. Значимість святкових корпоративних заходів в арсеналі топ-менеджерів автохолдингу зростає.

Корпоративні свята «Центр-Херсон» проводить досить часто. Традиційна їх модель включає обов'язкову офіційну частину ідеологічно-виховного змісту, вшанування кращих працівників, виступ топ-менеджменту і розважальну програму. Такі заходи поєднуються з презентаціями, рекламними акціями, а корпоративне дозвілля – з тренінгами розвитку персоналу. Так, тренінги з побудови команди (team building), як правило, проводяться в неформальній обстановці, у вільний від роботи час. Це не схоже ні на традиційне навчання, ні на традиційне свято. Іноді взагалі складно провести чітку межу, де закінчується корпоративний захід зі значущими діловими цілями і починається свято. При цьому єдиною логікою має бути підпорядковане все – починаючи із загальною креативною ідеєю свята і варіантів залучення співробітників, закінчуючи чіткою організацією заходу, насиченістю святкової програми, оформленням приміщення (або простору).

Уміло організоване корпоративне свято виконує функцію об'єднання співробітників. Зазвичай спілкування на робочому місці відбувається в рамках заданої «ролі», за принципом «начальник – підлеглий» або «колега - колега». У неформальній же обстановці люди розкриваються по-новому. У керівництва з'являється додаткова можливість розгледіти, що собою представляють їхні підлеглі, зрозуміти, якими прихованими здібностями

вони володіють; спілкування з топ-менеджерами полегшує працівникам подальші ділові контакти.

Як було відзначено при проведенні аналізу системи управління персоналом у попередній розділах, на підприємстві ТОВ «Центр Херсон» відсутня чітко виражена стратегія управління персоналом.

За своїм змістом запропонована стратегія управління персоналом включає:

- встановлення чіткого порядку та регламенту визначення цілей й постійне уточнення перспективних і поточних завдань, що стоять перед підрозділом в цілому, а також перед кожним функціональним органом управління і структурною ланкою;

- формування і постійне вдосконалення організаційної структури управління, пов'язане з уточненням кількості підрозділів і функціональних органів управління, положень, що регулюють діяльність, формальних, регламентованих правовими актами зв'язків між ними, професіограмм для кожної посадової особи, включаючи посадові інструкції і моделі посад;

- неухильне поліпшення умов, що визначають рівень організації праці працівників (підвищення ступеня відповідальності, збагачення праці, вдосконалення організації праці та обслуговування робочих місць тощо.);

- постійне вдосконалення економічної діяльності підрозділу, створення найбільш сприятливих умов для оптимального поєднання колективних, індивідуальних інтересів з інтересами організації, шляхом постійного оновлення систем і норм стимулювання; прогнозування і планування потреби в кадрах, кваліфікація і ділові якості яких відповідали б вимогам, що пред'являються, і шляхи забезпечення ними організації.

Кожен з перелічених напрямів входить до функціональних обов'язків конкретних органів управління, але координує та спрямовує їх роботу служба з управління персоналом.

Глобальна мета впровадження стратегії управління персоналом полягає у формуванні, розвитку і реалізації з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу організації. Це означає поліпшення роботи кожного співробітника з тим, щоб він оптимально нарощував і використовував свої трудовий і творчий потенціал, завдяки чому стане можливим досягнення цілей підприємства.

Для введення в організаційну структуру підприємства відділу кадрів (відділу по роботі з персоналом) розроблено проект Положення по відділу кадрів. Таким чином, при впровадженні нової схеми процесів оцінки кандидатів знизиться їх трудомісткість за рахунок виключення проміжних співбесід з керівниками структурних підрозділів ТОВ «Центр Херсон». При цьому перший етап буде проходити під єдиним керівництвом фахівця з кадрів.

Соціальна ефективність впровадження запропонованої стратегії управління персоналом на ТОВ «Центр Херсон» проявляється в можливості досягнення позитивних, а також уникнення негативних, з соціальної точки зору, змін в організації.

Економічна і соціальна ефективність мають принциповий взаємозв'язок: з одного боку, соціальну ефективність у вигляді стимулів для персоналу можна забезпечити тільки тоді, коли існування організації є надійним, і вона отримує прибуток, що дозволяє надати ці стимули; з іншого боку, економічну ефективність можна досягти тільки в тому випадку, якщо співробітники нададуть в розпорядження організації свою робочу силу, що вони зазвичай бувають готові зробити тільки при наявності певного рівня соціальної ефективності.

У таблиці 2.10 представлена характеристика основних соціально-економічних показників, які можуть будуть отримані після впровадження проекту по стабілізації персоналу в ТОВ «Центр Херсон».

Як бачимо, поліпшення соціальних показників проявляється в підвищенні задоволеності працівників матеріальною винагородою, умовами

праці, умовами самовираження, соціально-психологічним кліматом в колективі. Основним економічним ефектом є зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів.

Оцінимо соціальну ефективність заходів, впровадження яких передбачено впровадженням нової стратегії управління персоналом у ТОВ «Центр Херсон».

Ці заходи наступні:

1) Створення СУП у вигляді самостійного структурного підрозділу.

На перших порах, поки організація не збільшить свої розміри до необхідних, для створення служби з управління персоналом, необхідно ввести в штат співробітників – фахівця з кадрів, який буде підпорядковуватися безпосередньо виконавчому директору.

2) Удосконалення процесу підбору кадрів.

Зокрема, розробити важливий нормативний документ – карту компетенцій або специфікацію роботи (для кожної вакантної посади, що займає певне місце в організаційній структурі).

Як правило, розрахунки економічної ефективності впровадження розробленої стратегії управління персоналом показують доцільність і економічність його впровадження (річний економічний ефект показує зростання до 7 %).

Крім того, пропонується спростити систему оцінки до дворівневої системи: на першому рівні кандидати тестуються і проходять співбесіду з фахівцем з кадрів, на другому – проходять співбесіду з виконавчим директором.

Удосконалювати роботу з резервом працівників, що плануються на просування по службі. А саме, організувати планування, розробку програми кар'єрного росту співробітників.

Характеристика соціально-економічних показників за умови впровадження проекту стабілізації персоналу організації

Область формування	Соціальний результат	Показники соціальної ефективності	Економічний результат
1. Розвиток персоналу	Підвищення змістовності праці	Збільшення питомої ваги працівників, які володіють суміжними професіями	Зростання продуктивності праці
	Забезпечення узгодженості цілей працівників і адміністрації при управлінні кар'єрою	Зниження рівня плинності	
2. Мотивація поведінки персоналу	Забезпечення зв'язку між результативністю праці та винагородою	Підвищення питомої ваги працівників, що виражають задоволення системою винагороди	Зростання продуктивності праці
	Забезпечення можливостей особистого розвитку працівників	Підвищення питомої ваги працівників, що виражають задоволення працею	
	Формування почуття причетності	Підвищення питомої ваги працівників, що виражають задоволення умовами для самовираження	
3. Соціальний розвиток	Підвищення різноманітності задовлених потреб персоналу	Підвищення питомої ваги працівників, що виражають задоволення соціально-психологічним кліматом	Зростання продуктивності праці
	Формування сприятливого соціально-психологічного клімату		
	Забезпечення механізму зворотного зв'язку зі споживачами і суспільством		
	Поліпшення умов домашнього побуту		

Джерело: власні дослідження

Впровадження даного заходу дає значний соціально-психологічний ефект: посилюється мотивація працівників до зростання трудової активності, особистість реалізує моральні, матеріальні та фізичні потреби. Організація набуває професійного зростання працівників, підготовлених, висококваліфікованих фахівців, які поділяють цілі організації [13].

Рекомендації по впровадженню методик оцінки персоналу дозволяють оцінити критерії досягнення результатів праці (критерії професійної поведінки), підвищити ефективність і спростити процедуру оцінки, а також підвищити зацікавленість працівників у продуктивній праці.

Зростання продуктивності праці повинно має скласти не менше 3% від рівня 2016 року. Основним економічним ефектом від впровадження гнучкої системи оплати праці також очікується зростання продуктивності праці в розмірі 5 % від рівня 2016 року. Однак впровадження гнучкої системи оплати праці підвищить витрати на заробітну плату, в тому числі витрати на заробітну плату працівникам новоствореного відділу з управління персоналом.

Позитивним економічним ефектом також є скорочення втрат від плинності кадрів. Загальний рівень плинності кадрів знизиться до 5%.

Таким чином, зростання соціальних і економічних показників від впровадження заходів по стабілізації персоналу підприємства показує, що вони є ефективними як в економічному, так і соціальному плані.

При оцінці роботи персоналу порушується питання ефективності роботи всього підприємства, тобто вона є базисом для прийняття рішень з розвитку як персоналу, так і всього підприємства.

Анкетне опитування співробітників ТОВ «Центр Херсон» показало, що 60 % опитаних (службовців підприємства) вважають актуальним питання розвитку кар'єри в даній організації. Даний факт свідчить про те, що в організації формується резерв службовців, що мають оптимальні кваліфікаційні характеристики, з метою висунення на вищу посаду в разі утворення вакантного робочого місця.

Проведення в організації заходів з розвитку кар'єри співробітників і заходів щодо вдосконалення системи підбору персоналу вимагає використання різних методик, що дозволяють всебічно і якісно оцінити не тільки професійні характеристики кандидатів, а й особистісні прояви (характеристики), значущі для тієї або іншої посади.

Вже при підготовці чергової річної атестації 2017 року, пропонується запровадити такі зміни:

- нові оціночні бланки;
- додати другий атестаційний критерій – оцінка співробітником самого себе (аналогічний бланк для співробітника з дещо зміненими за формою критеріями).

Такий підхід дає можливість зрозуміти – в чому розходяться оцінки керівника і співробітника, оцінювати стиль керівництва менеджера підрозділу (стає очевидним, яких саме співробітників високо оцінює керівник і чому), співробітник також отримує можливість впливати на власну оцінку.

Необхідно ввести такий компонент, як цілі і завдання співробітника на наступний атестаційний період. Завдяки цьому з'являється можливість в кінці наступного атестаційного періоду порівняти заплановані результати з досягнутими (Рис. 2.8).

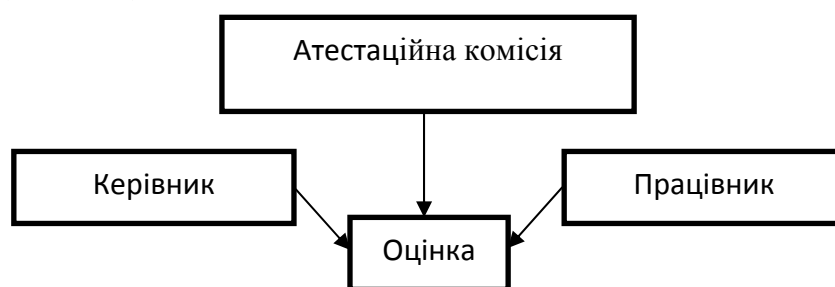


Рис.2.8. Етапи оцінки кандидатів на вакантну посаду
Джерело: власні дослідження

Також варто прибрати всі складні для оцінки критерії, залишити тільки ті, які дозволяють, нехай на якісному рівні, але досить точно відобразити ставлення керівника до підлеглого.

До того ж краще внести такі критерії як:

- загальна задоволеність співробітником;
- готовність працівника до роботи – в разі необхідності не рахуючись з часом і особистими планами;
- ставлення до роботи.

Дані критерії більшою мірою характеризують види відносин співробітника і взаємодію з ним. Для полегшення оцінок, крім балів (за 10-бальною шкалою) ввести «Рейтинг співробітника в підрозділі» (оцінку виставляє тільки керівник підрозділу).

Керівнику підрозділу пропонується ранжувати всіх співробітників підрозділу по заданому критерію. Загальний бал обчислюється по формулі, яка враховує оцінку керівника, оцінку співробітника, рейтинг співробітника, а також інтегральні оцінки деяких критеріїв. Може виявитися, що підсумкова оцінка входить в протиріччя з розрахованим рейтингом співробітника в підрозділі. Це може бути помітно на прикладі «Відділу продажів нових автомобілів» (Табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Приклад рейтингу співробітника в підрозділі

№ п.п.	Фамілія, ініціали	Підсумковий бал	Рейтинг по оцінці керівника	Розрахунковий рейтинг(середній)
1.	Іванова А.Н.	4.3	1	3
2.	Петрова О.Л.	4.5	3	2
3.	Сидорова К.І.	4.8	2	1
4.	Зозуля Р.О.	3.5	5	4
5.	Килаєва Р.П.	3.2	4	5

Джерело: власні дослідження

З таблиці видно, що далеко не завжди оцінка співробітника керівником, збігається з його місцем в колективі, за оцінкою того ж керівника. Це означало, що керівники не надто об'єктивно можуть підійти до оцінки співробітників. Особливо складним може бути становище справ з оцінкою професійних знань, навичок, умінь.

Виходячи з вищевикладеного виокремлюється список проблем:

- об'єктивізації оцінки знань, навичок, умінь співробітників;
- більшої об'єктивізації системи відносин співробітника.

Необхідно використовувати дві складові: відносини співробітника до себе, відносини в системі керівник – співробітник. Залишається остання складова: система співробітник – колеги.

Необхідно розділити професійну і особистісну складові в оцінці співробітника (він може бути дуже хорошою людиною, але не дуже добрим професіоналом).

На основі атестації необхідно отримати можливість планування кар'єрного або професійного зростання співробітника, можливих напрямків його подальшого використання.

Технологія атестації на підставі отриманої аналітичної інформації повинна відповідати наступним параметрам:

- 1) Об'єктивно оцінювати професійні знання, навички, вміння співробітників;
- 2) Дозволяти розділити професійні якості і загальнолюдські;
- 3) Дозволяти планувати:
 - кар'єрний і професійний ріст співробітника;
 - навчання співробітника;
 - цілі співробітника на атестаційний період;
 - гнучко і прозоро пов'язувати результати, грошові доходи і бонуси.

Загальний вигляд атестації представляє собою ряд етапів.

Загальна оцінка співробітника, що включає оцінку керівником і самооцінку співробітника

Керівник оцінює підлеглого по 11 якісним критеріям:

- виконання завдань, поставлених на атестаційний період (досягнення встановлених показників в діяльності);
- професійні знання, навички та вміння, ступінь їх розвитку;
- якість виконуваної роботи, ставлення до роботи;

- надійність в роботі, готовність йти на зустріч потребам фірми, побажанням керівництва;
- працездатність;
- вміння працювати в команді, вміння знаходити спільну мову з колегами, які не конфліктні, готовність допомогти колезі, вміння піти на зустріч;
- прагнення до самовдосконалення, бажання професійного росту;
- потенційні можливості просування по службі;
- цілеспрямованість, здатність досягати результату, не рахуючись з особистими витратами, які переносяться труднощами;
- лояльність по відношенню до фірми, здатність поставити інтереси компанії на перше місце, чесність.

Заповнюючи загальний бланк атестації, керівник зобов'язаний не тільки визначити бал, а й рейтинг (місце в групі) для кожного співробітника, а також дати пояснення з критеріями з низьким балом або рейтингом.

Аналогічний бланк заповнює співробітник на себе. Критерії залишаються тими ж, але переформулювати для працівника, за винятком пункту 11, який змінений на: «Ступінь Вашої задоволеності роботою в компанії».

Таким чином, на кожен критерій ми отримуємо три оціночних значення:

O_k – оцінка керівника;

O_c – оцінка співробітника;

P - рейтинг співробітника в групі за оцінкою керівника;

K_n – коефіцієнт неузгодженості.

При аналізі результатів можна спостерігати не тільки кількісну оцінку відносин, а й кількісну оцінку неузгодженості позицій керівника і співробітника, розраховується по формулі 2.1.

$$(O_{k1} - O_{c1}) + (O_{k2} - O_{c2}) + \dots + (O_{k11} - O_{c11}) = K_n \quad (2.1)$$

Оцінка професійних знань, навичок, умінь необхідні для того, щоб визначити рівень професійної підготовки співробітника і необхідність його подальшого навчання (чому і в які терміни необхідно вчити співробітника).

Окремим пунктом в екзаменаційну оцінку входять підсумки виконання практичної роботи (планові завдання, «дебіторка», обсяги продажів, кількість обробленого товару та інше).

Екзаменаційні завдання розроблялися на основі аналізу діяльності різних категорій співробітників, виділення основних компетенцій, необхідних знань, навичок, умінь. Так для співробітника відділу продажів це виглядало наступним чином (Табл. 2.12):

Таблиця 2.12

Екзаменаційні завдання для співробітника відділу продажу

Етапи діяльності	Які знання, навички, вміння (ЗНВ) необхідні	Екзамени
Пошук клієнта, укладення договору на поставку автомобіля	Знання основних принципів підбору клієнтів Навички збору інформації про клієнтів. Знання юридичних аспектів укладання договору. Знання інструкцій і нормативних документів щодо укладення договорів Вміння правильного оформлення документів Уміння презентації компанії, товару Навички ведення переговорів Навички атракції Знання товару Знання конкурентних переваг товару Навички аналізу результатів переговорів	Юридичні аспекти укладання угоди: - Нормативні документи по оформленню угоди - Правила оформлення документів Асортимент: -знання конкурентів -знання товару -конкурентні переваги Комунікативні навички: -встановлення контакту типологія клієнтів -навички ведення переговорів -презентація компанії і товару
Визначення потреб у виборі автомобіля для клієнта, поставка товару, поточна робота з клієнтом	Визначення моделі авто, виходячи з категорії клієнта Поставка товару Тощо	Маркетингові аспекти: -визначення категорії клієнта Оформлення поставки Тощо

Джерело: власні дослідження

Відповідно, для кожної категорії співробітників буде розроблена своя програма, і в міру зростання категорії, ця програма буде ускладнюватися.

Можливо кілька спроб складання іспиту. Перша задача - безкоштовно, повторні спроби - платні.

Для проведення взаємної оцінки був розроблений бланк, який повинен заповнити кожен співробітник. Бланк містить оціночні критерії, наведені в таблиці 2.13

Таблиця 2.13

Бланк оцінки співробітника колегами

П.І.Б	Професіоналізм	Аналітичні здатності	Авторитетність	Доброзичливість	Тощо
Томілін	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Буковня	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Дяченко	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Джерело: власні дослідження

Завдання співробітника – обвести той бал (за кожним критерієм), якого на його думку заслуговує кожен співробітник, включаючи керівника підрозділу. Незважаючи на простоту бланка, він виявився досить інформативним. Після того, як всі бланки оброблені, ми отримуємо:

- 1) Середній бал за всіма критеріями для кожного співробітника
- 2) Розрахунковий бал, який визначає згуртованість групи в оцінці кожного співробітника, окремо, по кожному критерію. Дані бали, дозволяють зрозуміти, наскільки однотайні члени колективу в оцінці свого колеги. Чим вище згуртованість групи по відношенню до співробітника, тим менш виражена дестабілізуюча роль даного співробітника в колективі.

3) Для кожного співробітника, ми отримуємо інформацію, що дозволяє зрозуміти, в якій сфері лежать проблеми взаємодії з колегами.

4) Оскільки оцінку проходять всі співробітники, включаючи керівника, ми отримуємо інформацію за оцінкою керівника колективом. Таким чином, для керівника ми отримуємо ще одну атестаційну оцінку - думка підлеглих.

Розрахунковий бал, який визначає рівень даного підрозділу по кожному критерію. Це дозволяє побічно визначити націленість групи, тобто ті критерії, які в даній групі вважаються центральними.

Так як кожен співробітник оцінює і самого себе, то ми отримуємо неузгодженість оцінок, за яким побічно можемо визначити причини виникаючих міжособистісних конфліктів в групі, а також судити про рівень домагань людини.

Таким чином, крім чергової атестаційної оцінки, ми отримуємо досить велику кількість інформації не тільки про кожного співробітника, але і підрозділі в цілому.

По закінченню процедури атестації, розраховується атестаційна оцінка, яка включає в себе:

- оцінку співробітника керівником;
- самооцінку співробітника;
- оцінку співробітника групою

Підсумкова оцінка затверджується атестаційною комісією. Потім інтегральна оцінка переводиться в 10-ти бальну шкалу. Таким чином, кожен співробітник може набрати від 1 до 10 балів. Залежно від набраних балів визначаються зміни в заробітній платі, планується кар'єрне зростання співробітника.

Слід зазначити, що проблеми підвищення кваліфікації завжди тісно пов'язана з проблемою мотивації персоналу. Згідно з «пірамідою Маслоу» прагнення до самовдосконалення є найвищий щабель інтересів людини. Варто погодитися, що розглядаючи менеджерів вищої ланки компанії «Центр Херсон» необхідно застосовувати до них саме цю, п'яту сходинку зацікавленості. Це доводить кореляцію між мотивацією і підвищенням кваліфікації персоналу.

2.5. Формування дієвої корпоративної культури як фактора підвищення соціально-ефективної діяльності підприємства

До всього вищесказаного пропонується реалізувати програму непрямой матеріальної зацікавленості: наприклад в 2017 році впровадити медичне страхування, «сервіс пересування» - допомога транспортом тощо, тобто розробити форми мотивування персоналу з використанням матеріальної і нематеріальної систем стимулювання.

Досвід розвинених країн світу впевнено доводить, що найбільших успіхів в економічному розвитку досягають ті підприємства, де створені сприятливі умови для реалізації творчих здібностей працівників та впроваджуються передові інноваційні технології управління людським капіталом.

Прогресивні зміни, до яких тяжіє сучасне суспільство і кожна людина, зазвичай, ототожнюються із поняттями «соціальні зміни» та «соціальні інновації». Сьогодні спостерігається надзвичайна швидкість соціальних змін, багато з яких мають радикальний характер, що впливають на усі сфери суспільного та особистого життя, збагачують їх новими формами людського досвіду, стають однією з соціокультурних передумов розвитку суспільної практики [14].

Важливим інноваційним механізмом при інвестуванні в людський капітал є використання в регулюванні трудових відносин соціального пакета, під яким у широкому сенсі розуміється надання роботодавцем працівнику матеріальних благ у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв і соціальних гарантій понад розмір належної йому основної заробітної плати. До складу соціального пакета пропонується включити як базові соціальні гарантії, передбачені законодавством про працю та соціальне забезпечення, так і додаткові матеріальні блага, які роботодавець надає за власною ініціативою.

В системі кадрового менеджменту процес взаємодії між роботодавцем і працівником опосередковується соціальним пакетом, який охоплює шість

основних аспектів: юридичний, економічний, політичний, етичний, соціологічний, психологічний [15].

На сьогодні у світовій практиці простежуються дві основні тенденції управління соціальним пакетом. Перша пов'язана зі зміною частки й структури соціального пакету в загальному обсязі соціальних витрат великих компаній.

Виходячи з наявної статистики, в США соціальний пакет становить 40–50% базової заробітної плати, до 50% вартісного обсягу соціального пакета в країнах Заходу припадає на різні види страхування, головним серед яких є медичне страхування працівників [16].

Ефективна корпоративна культура - найдієвіший спосіб розвантажити керівника. Вона, краще за участю колективу, задає довготривалу мету існування організації, створює корпоративні стандарти, яких необхідно дотримуватися для ефективного досягнення цієї мети, переконує в правильності цих цілей і стандартів співробітників організації і, нарешті, впроваджує механізм передачі (транслявання) цих корпоративних цінностей неофітам [17].

ТОВ «Центр Херсон» порівняно молода організація, побудова корпоративної культури в якій велася з створення організації, спочатку закладалися організаційні цінності, стандарти поведінки, регламентування різних ситуацій.

Лідер в ТОВ «Центр Херсон» – виконавчий директор. Стиль прийняття ключових рішень – авторитарно-ліберальний. З огляду на невеликий розмір організації, спочатку формувалася традиційна культура, яка передбачає наявність великої кількості спільних інтересів у співробітників організації. Особливе значення надається згуртованості колективу і моральному клімату. Таким чином, співробітники схильні більшою мірою довіряти керівникові і надавати йому право прийняття високоризикованих управлінських рішень.

На культуру організації сприятливо впливають корпоративні заходи. Наприклад в 2016 році колектив брав участь в грандіозному і яскравому

святі, що минає – «Новорічний карнавал 2016», екскурсія в Шато «Князя Трубецького», квест на байдарках на базі відпочинку Петровець, спортивне змагання ХДУ-ТОВ «Амалтея» - ТОВ «Центр Херсон» та інші заходи щодо тімблдіingu.

Співробітники постійно інформуються про заходи всередині компанії і за її межами. Обмін інформацією між співробітниками відбувається постійно. Для спілкування між співробітниками, повідомлення їх про заходи та інших соціальних активностей підприємства «Центр Херсон» використовується «Бітрікс 24». Бізнес-процеси, автоматизація взаємодії і оптимізація зайнятості персоналу підприємства – так коротко можна охарактеризувати цю систему. Вона є величезним корпоративним порталом, який пробує охопити майже все, що тільки можливо. Тут можна знайти функції соціальних мереж, будувати проекти, обговорювати завдання, управляти персоналом і робити багато чого іншого. Активне вікно роботи даної програми продемонстровано нижче на рис. 2.9.

Так само в організації не забувають і про дні народження. Іменинників всією командою вітають з днем народження, подарунок підноситься від команди і від керівника. Основний сенс – підкреслити причетність до команди.

Як вже зазначалося вище, професійні свята обов'язково відзначаються спільно. Величезна увага приділяється різного роду заходів, пов'язаних з підвищенням корпоративної культури: навчання, тренінги.

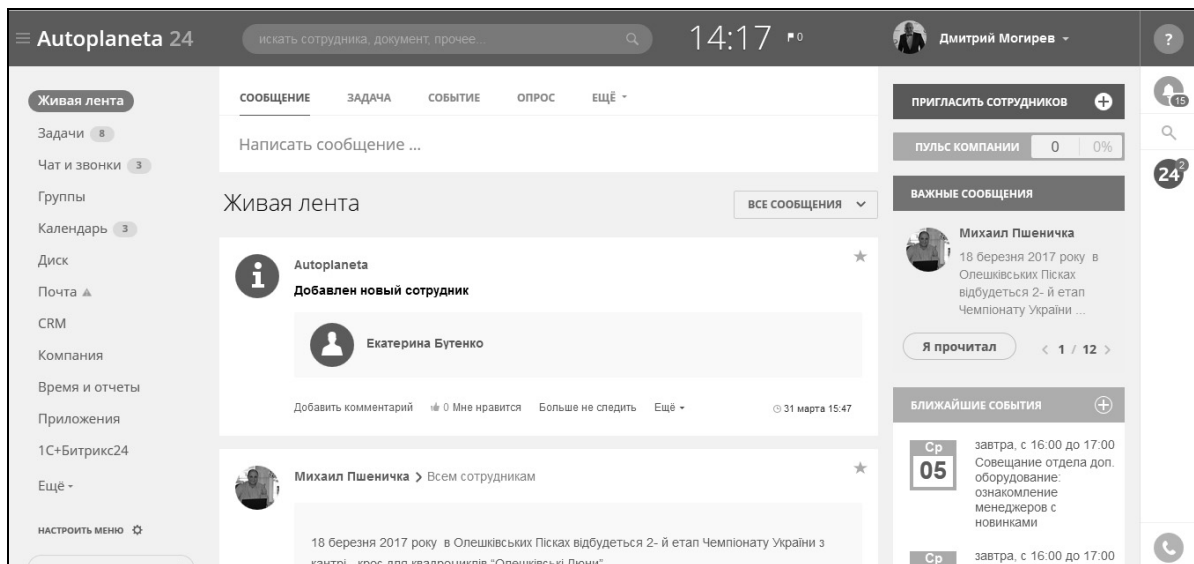


Рис.2.9. Інтерфейс програми Vitrix24 ТОВ «Центр Херсон»
Джерело: власні дослідження

До завдань виконавчого директора входить обов'язкове ознайомлення нового співробітника з корпоративною метою, особистими завданнями, правами і обов'язками при роботі в організації.

У процесі становлення організації керівництвом були сформовані наступні принципи:

- кожен, хто прийшов до нас може і повинен вчитися;
- кожен, хто навчився або вже вмів – повинен поширювати своє знання;
- той, хто знає, не має права відмовити в інформації тому, хто цікавиться.

З вимог, що пред'являються до працівників організації «Центр Херсон», можна зробити висновок, що керівник ставить на перше місце особисті якості людини, а професійні якості працівників відходять на другий план. Опитування керівника організації виявило, що він бачить в корпоративному дусі джерело добробуту фірми.

На думку персоналу, корпоративна культура включає в себе:

- професіоналізм співробітників;
- відданість і лояльність по відношенню до фірми;

- матеріальні та моральні стимули заохочення кваліфікованих фахівців.

За опитуванням співробітників, вони сприймають корпоративну культуру як:

- дружні взаємини з колегами;
- можливість професійного зростання;
- матеріальні пільги і винагороди

Більшість опитаних вважають, що плинність кадрів - практично єдиний критерій вірності обраної корпоративної політики. Тому для співробітників передбачені премії, пільги. Їх заохочують і регулярно вітають з днем народження або професійним святом.

Потім в ході дослідження було виявлено рівень корпоративної культури. В ході тестування з'ясувалося, що загальний бал відповідей склав 195, що відповідає високому рівню організаційної культури.

На думку автора немає необхідності проводити зміни глибинного устрою організації, так як вже чітко сформована місія і стратегія діяльності корпорації, а у колективу присутнє єдине бачення цілей.

Але навіть процвітаючі компанії з сильною корпоративною культурою потребують постійної підтримки і розвитку своїх культурних цінностей, такі як фактори зовнішнього середовища, відбір і прийом нових співробітників, звільнення співробітників, вихід на нові галузеві і особливо національні ринки, зміна статусу тощо – все це сприяє позитивній зміні корпоративної культури.

У ТОВ «Центр Херсон» для більшого посилення корпоративної культури нами були застосовані такі прийоми:

- розроблений власний кодекс корпоративного управління, який включає положення про взаємини між компанією і конкурентами, правила поведінки співробітників, положення партнерства;

- розроблений єдиний корпоративний стиль, який включає єдиний логотип, єдиний стиль одягу, єдиний корпоративний кодекс управління тощо;
- створений стандарт інформування персоналу: яка інформація, в якій формі, з якою періодичністю, по яких каналах і ким повинна доводитися до колективу. Для більшої інформованості персоналу про плани та дії керівництва необхідне налагодження довірчих взаємин між керівництвом і підлеглими та створює у співробітників відчуття причетності і необхідності в професійній діяльності. Всі процеси описані в регламентах (приклад одного з регламентів наведено в Додатку Б);
- розміщення цінностей корпоративної культури, правил і гасел в різних повідомленнях, брошурах, на стендах та на сторінках ЗМІ;
- регулярне проведення виступів керівництвом компанії, під час яких детально розглядає корпоративні цінності, правила і цілі організації.
- застосування методів натхнення співробітників на роботу за рахунок виступів знаменитих людей, тренерів, кращих працівників, які висвітлюють цілі і досягнення перед колективом;
- розробка чітко проробленої і прозорої система мотивації і само мотивації персоналу;
- створення відеороликів, присвячених захопленням співробітників, проведених заходів та урочистостей.

РОЗДІЛ 3.
ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ АВТОМОБІЛЬНОГО ДИЛЕРСЬКОГО
ЦЕНТРУ

**3.1. Організаційні засади створення підприємства з продажу й
обслуговування автомобілів**

Історія автомобільного ринку починається з винаходом першого автомобіля і зародженням автомобілебудування в Німеччині у XIX столітті. Задовго до цього були винайдені саморушні екіпажі на парових двигунах і двигунах внутрішнього згорання, однак реалізація подібних автомобілів була незначною. Тільки в кінці XIX століття Карл Бенц запропонував покупцеві готовий до експлуатації транспортний засіб, а Готліб Даймлер запустив у виробництво функціональний автомобільний двигун.

Згідно оцінки IHS Automotive [18] світові продажі легкових автомобілів складають більше 87 млн. од. у 2015 році, та кожного року зростають (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Продаж легкових автомобілів в світі (по регіонам), 2016 рік – прогноз

млн. од.

Країна, регіон	2012	2013	2014	2015	2016
Китай	19,1	21,4	23,1	24,4	25,7
США	14,5	15,6	16,5	17,5	18,0
Західна Європа	11,8	11,5	12,1	13,2	13,5
Індія	2,8	2,7	2,6	2,8	3,0
Росія	3,2	2,8	2,5	1,6	1,6
Світ	79,5	82,8	86,3	87,6	89,8

Джерело: за даними IHS Automotive

В Україні ситуація на автомобільному ринку не така оптимістична у зв'язку з соціально-політичною кризою. Кількість реалізованих нових автомобілів фактично пропорційна економічній ситуації в країні.

Найкращий показник українського авторинку був зафіксований в 2008 році, коли наша країна займала 7-е місце в Європі за обсягом продажів нових автомобілів з результатом 623 тис. авто. З тих пір минуло 8 років і від колишньої величі українського авторинку не залишилося і сліду. Нинішнє 25-е місце – це вже нижня межа, а за показником продажів авто на 1000 жителів Україна посіла останнє місце в Європі. За даними AUTO-Consulting [19], нове авто зміг дозволити собі лише 1,1 людина з тисячі.

Розглянемо цю динаміку на графіку на Рис 3.1

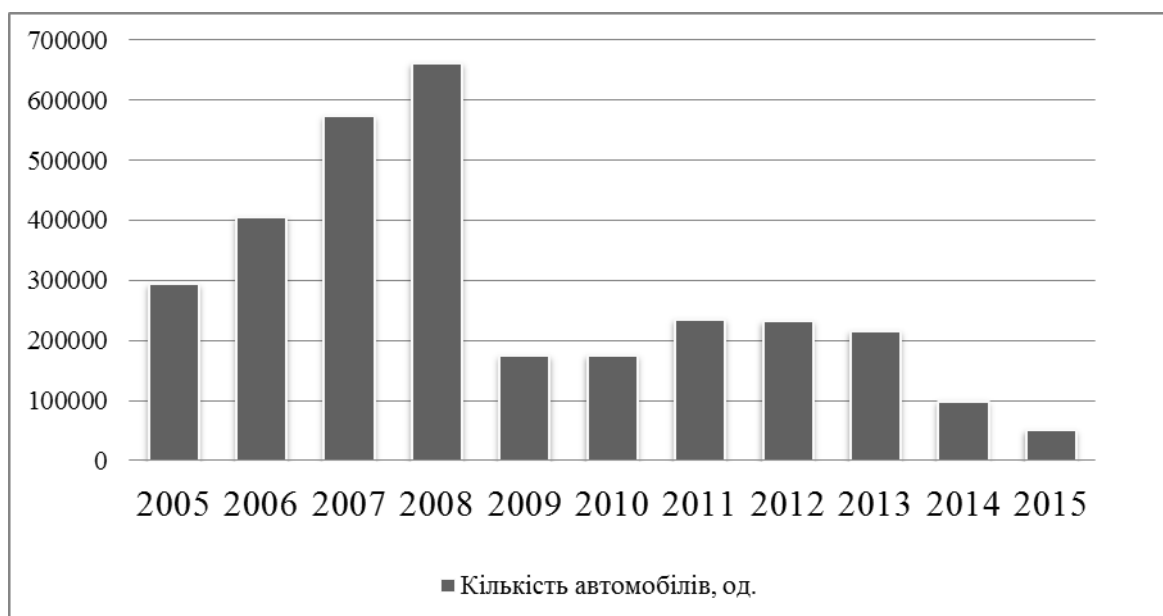


Рис 3.1. Кількість автомобілів, що стали на облік в Україні.

Джерело: за даними [19]

На думку експертів, ринок нових автомобілів досяг найнижчої точки у 2015 році, насамперед у зв'язку із важкою економічною ситуацією в Україні, воєнними діями та глибокою економічною кризою.

За підсумками 2015 року в Україні вдалося продати 46443 нових автомобілів, що на 49,7 % менше, ніж роком раніше. Такі показники продажів похитнули і положення українського авторинку в європейському

масштабі. В результаті Україна стала менше продавати авто, ніж Фінляндія, Румунія, Словаччина, Угорщина, Греція, Словенія і навіть крихітний Люксембург [19].

Але у 2016 році маємо позитивну тенденцію: за результатом 11 місяців(січень-листопад) на облік у Сервісному центрі МВС вже стали близько 67000 автомобілів. Це вже більше минулого року. Якщо порівняти аналогічний період(11 місяців) 2015 та 2016 років, то зростання кількості нових реалізованих автомобілів становить +39,4%, що вважаємо досить оптимістичним показником.

Але навіть при песимістичному прогнозі (якщо зростання продажу нових автомобілів не відбудеться), попит на послуги автомобільного сервісу не зменшиться. Сервісом (технічним обслуговуванням) споживачів вважається комплекс послуг по відношенню до транспортного засобу та іншої промислової продукції, що забезпечують постійну готовність цих товарів до високоефективної експлуатації [20].

Авторизований автомобільний сервіс має різні форми реалізації. Зокрема, можна виділити дві принципово різні форми організації авторизованого автосервісу – європейську і американську.

Європейське законодавство прийняло модель фірмового обслуговування, суть якої полягає в тому, що виробник автомобілів повністю відповідає за поставку автомобілів, їх передпродажну підготовку, гарантію, забезпечення запасними частинами впродовж життєвого циклу автомобілів. Для реалізації функцій, пов'язаних з цією відповідальністю, він створює дилерську і логістичну мережу, яка забезпечує, з одного боку, конкурентні переваги, з іншою – повну технічну справність автомобіля в процесі його експлуатації впродовж всього життєвого циклу. Така система, що має безперечні переваги, створює все ж таки передумови для зловживань продуцентом і дистриб'ютором у вигляді диктату цін, обмежень конкуренції, несанкціонованого, але реального впливу на дилера, а часто і споживача.

Американська модель фірмового обслуговування, навпаки, спочатку припускає можливість всіх операторів ринку брати участь у продажу, обслуговуванні і ремонті автомобілів бренду на умовах і відповідно до технічних вимог виробника. Для реалізації цієї можливості завод-виробник, який має наміри продавати автомобілі на американському ринку, повинен передати в загальнонаціональну інформаційну систему технологічну інформацію, забезпечити доступ до навчальних програм і право навчатися за цими програмами, право придбати оригінальні запасні частини, виконувати гарантійне та післягарантійне обслуговування і ремонт. Така система значно розширює можливості малого сервісу брати участь в процесі продажу, обслуговування і ремонту автомобілів бренду, зрівнює ціни авторизованого й незалежного автосервісу, створює конкуренцію між фірмовими та незалежними станціями, створює кращі умови для споживача [21].

Концепція розширеного продукту реалізується через дилерську мережу. Багато фірм не продають техніку на нових ринках, не організувавши заздалегідь повноцінний сервіс для гарантійного обслуговування і ремонту, продажу запасних частин. Той, хто хоче успішно продавати автомобілі, повинен ставити перед собою задачу створення такої дилерської мережі, яка дозволить кожному власнику автомобіля мати гарантійне та післягарантійне обслуговування і ремонт на відстані не більше 30-50 км і забезпечення номенклатурою запасних частин безпосередньо зі складу дилера. Завод-виробник для цілей обслуговування і забезпечення запасними частинами створює дилерську мережу, що складається з дилерів, сервіс-партнерів і торгових агентів.

Дистриб'ютор – це монопольний торговий агент заводу, що містить регіональний склад продукції і забезпечує реалізацію, гарантійне, післягарантійне технічне обслуговування і ремонт автомобілів через свою дилерську мережу на території України.

Дилер – монопольний агент дистриб'ютора або заводу, що уклав з ним дилерську угоду, що містить склад продукції і здійснює реалізацію,

гарантійне, післягарантійні технічне обслуговування і ремонт продукції через свої підприємства, а також через своїх субдилерів, сервісних і торгових агентів на злагожденій території.

Сервісний агент – підприємство, що уклало сервісну угоду з дистриб'ютором або дилером про виконання гарантійних, післягарантійних ремонтів і обслуговування автомобілів.

Задача дистриб'ютора (імпортера, генерального представника) полягає в тому, щоб представляти інтереси заводу на території ринку України. Він створює на цій території дилерську мережу і організовує її діяльність відповідно до вимог заводу. Дистриб'ютори створюються на певній території, розміри якої дозволяють розвинути дилерську мережу з відстанню між дилерами не більше 100 км.

Фірмовий автосервіс (післяпродажне обслуговування) покликаний вирішувати наступні задачі:

- інтегрувати товари і послуги з метою задоволення запитів споживачів, що орієнтуються на облік повних витрат на використання автомобілів, включаючи гарантійне і післягарантійне обслуговування й ремонт;

- підготувати автомобіль до експлуатації, включаючи дії, що допомагають клієнту придбати автомобіль, наприклад в кредит або лізинг, передпродажну підготовку і гарантію;

- забезпечити клієнтів економічною, ринковою і технічною інформацією, пов'язаною з технічним обслуговуванням і ремонтом, навчанням персоналу;

- забезпечити підтримку автомобіля в технічно справному стані і забезпечити запасними частинами.

Виробник укладає з дистриб'ютором дистриб'юторський договір, який розробляється на основі контрактного права. Відповідно до цього договору дистриб'ютор наділяє ексклюзивними правами продажу товару на території України. Як дистриб'ютор може виступати сам виробник. Наприклад,

АвтоЗАЗ має виробничий підрозділ «АвтоЗАЗ-сервіс», в задачі якого входить розвиток і організація дилерської мережі на території України. Проте в більшості випадків сам виробник не може організувати мережу післяпродажного обслуговування і виступати як дистриб'ютор унаслідок географічної роз'єднаності ринків. Нагадаємо, дистриб'ютор повинен забезпечити таку систему сервісу і систему управління запасами і логістики, при якій запасні частини повинні бути доставлені споживачу в строк, не більше 24 годин. Саме з цієї причини АвтоЗАЗ в країнах СНД повинен створити окрему дилерську мережу, очолювану територіальним дистриб'ютором, що виконує необхідні функції.

Заводи-виробники, як правило, створюють систему дистриб'юторів безпосередньо. Наприклад, Skoda має в Україні створеного заводом-виробником дистриб'ютора, який розвиває дилерську мережу авторизованого сервісу Skoda. В той же час, наприклад, Toyota, яка продає автомобілі через торгові будинки, віддає право створення дилерської мережі цим торговим будинкам, наприклад Sumitomo Corporation, залишаючи за собою функцію управління технічною політикою і політикою якості. Як правило, дистриб'ютори самі не продають техніку, вони займаються організацією продажів дилерами.

Дистриб'ютор створює дилерську мережу і організовує її роботу. Сертифікує продукцію заводу відповідно до вимог місцевого законодавства і організовує поставку техніки, запасних частин. Одержує від заводу інформацію, каталоги запасних частин і спеціалізований інструмент, відомості про конструктивні зміни в автомобілях, нормативи трудомісткості на операції технічного обслуговування і ремонту. Здійснює маркетингову діяльність і проводить рекламні кампанії, навчає персонал. Він також дотримується ринковою, сервісною, маркетинговою, технічною і гарантійною політика заводу, має символіку бренду, забезпечує рекламне оформлення підприємства відповідно до вимог фірмового стилю.

Для продажу продукції заводу (автомобілі і запасні частини) дистриб'ютор закупляє її на договірних умовах і створює склади автомобілів і запасних частин. Реалізує продукцію від свого імені і за свій рахунок. Діяльність дистриб'ютора оцінюється за обсягами продажів та їх динамікою. Сервіс, хоча і розглядається як джерело прибутку, перш за все, є передумовою ефективних продажів і конкурентоспроможності автомобілів марки. Важлива задача дистриб'ютора і дилерів – підтримка іміджу марки [22].

Дилери як торгові представники виробників техніки наділяються винятковими правами продажу техніки на умовах, обумовлених дилерською угодою. Окрім продажу автомобілів, вони продають запасні частини, проводять передпродажну підготовку автомобілів, здійснюють гарантійне і післягарантійне обслуговування і ремонт автомобілів, розвивають власну мережу на основі залучення сервіс-партнерів і торгових агентів.

У всьому світі дилерські мережі включають деяку кількість власних (що належать заводу) дистриб'юторів, велика кількість незалежних дилерів, а також значна більша кількість сервіс-партнерів і торгових агентів. Наприклад, дилерська мережа компанії Renault на Україні в 2010 році включала 8 власних відділень, що є регіональними дистриб'юторами, 12 крупних дилерів і 416 агентів.

Дилерські підприємства на Україні створюються по двох схемах:

– через представників заводу – генеральне представництво, офіційного імпортера, дистриб'ютора. В цьому випадку створюється мережа ексклюзивних дилерів, тобто таких, які наділяються винятковими правами продажу автомобілів на території ринкової відповідальності;

– безпосередньо виробником створюються селективні дилери, тобто такі, які представляють інтереси виробника у продажу автомобілів, оригінальних запасних частин і сервісу, але не наділяється правом створення дилерської мережі. Наприклад, на стадії становлення ринку, коли виробник не має на території дистриб'ютора, він створює дилера, що наділяється

правами продажу автомобілів на території ринкової відповідальності. Коли цей дилер забезпечив розвиток ринку, він може одержати право дистриб'ютора або імпортера з правом розвитку дилерської мережі.

У даний час на автомобільному ринку України присутні представники практично всіх відомих світових виробників автомобілів. Їх дилерські мережі розвинені в Києві, Харкові, Дніпропетровську, Запоріжжі та інших містах. Питома вага дилерських підприємств в Україні не перевищує 7-10%, але вона зростає щороку [23]. (Рис. 3.2).

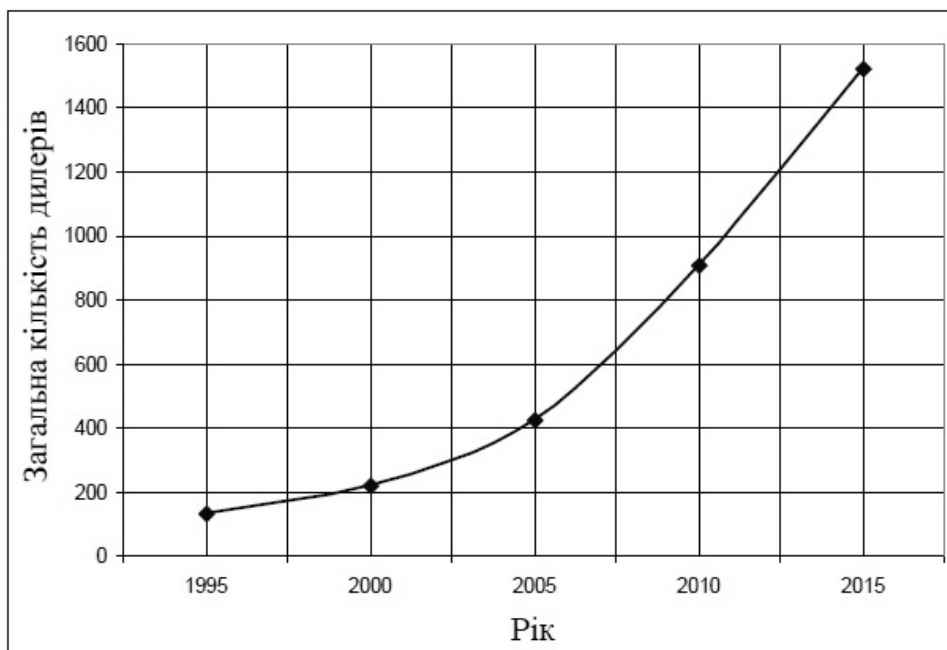


Рис 3.2. Графік зростання кількості дилерських підприємств в Україні.

Джерело: за даними [10].

За короткий час більшість світових виробників автомобілів міцно закріпилася на ринку України, Росії і СНД. Загальна кількість дилерів в Україні (дані 2013 р.) – 1300, в тому числі ЗАЗ – 64, Chevrolet – 60, Hyundai – 75, Ford – 37, ВАЗ – 56, Mitsubishi – 34, Renault – 40, Mercedes – 22, VW – 34, Skoda – 61 (Рис. 1.3.) [24].

В Україні на сьогоднішній день більше 500 дилерських СТО. При цьому територія України умовно може бути розділена на три зони: I зона – міста, в яких є дилери всіх виробників, наприклад Київ, Дніпропетровськ, Донецьк; II зона – міста, де є дилери 50 % виробників; III зона – міста, де є дилери 25 % виробників. Автомобільні бренди з топ-10 за кількістю реалізованих нових авто мають фірмові станції технічного обслуговування у кожному обласному центрі країни.

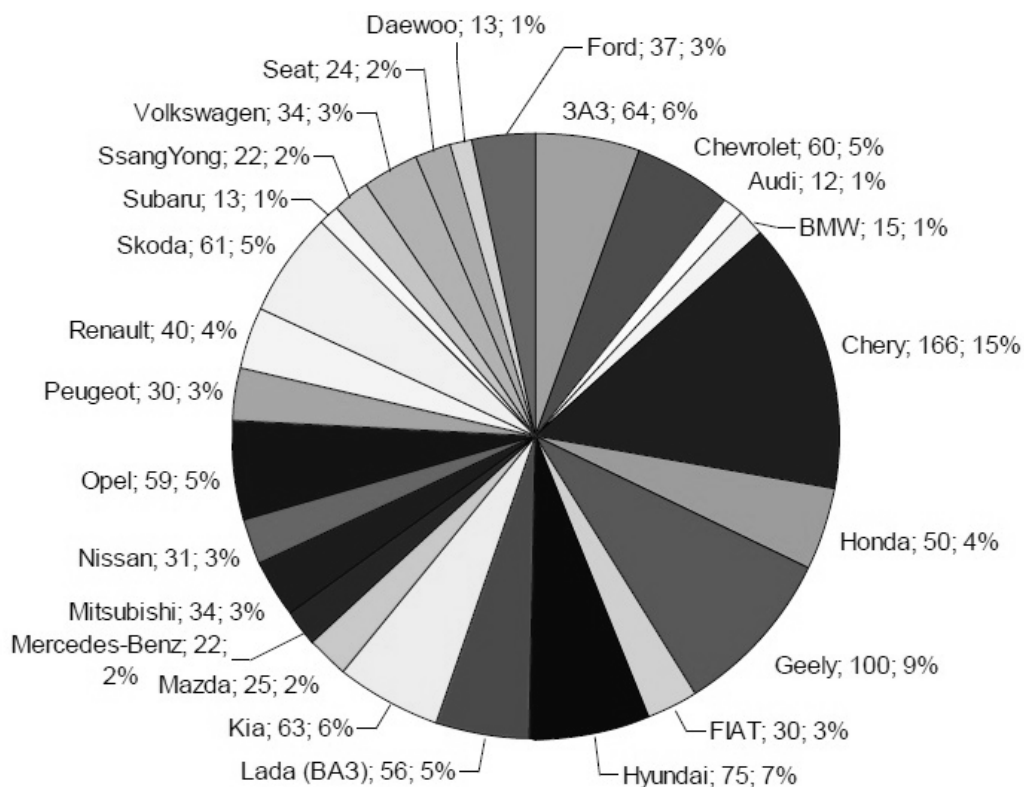


Рис. 3.3. Розподіл офіційних дилерів в кількісному та процентному складі в Україні

Джерело: за даними [24]

Найбільше скупчення дилерських станцій технічного обслуговування у Київському регіоні (більше 15 % від кількості в Україні), де розвинені мережі деяких автомобільних марок, мають по 5-10 дилерських підприємств. Це не є несподіванкою, зважаючи що у Київській області на обліку перебувають більше 30 % транспортних засобів від кількості по Україні.

Узагальнюючи існуючі дефініції поняття автомобільного дилерського центру, пропонується наступне визначення: «Автосалон – підприємство, що сполучає в собі функції посередника між виробником (або імпортером) автомобілів і споживачем, здійснює інтегрований сервіс, що забезпечує максимальне задоволення споживачів».

Таблиця 3.2

Класифікація автосалонів

Автомобільні дилерські центри (Автосалони)	За площею	Великі (3000 – 50000 м ²) Середні (150 – 3000 м ²) Малі (до 150 м ²)
	За специфікацією	Універсальні Комплексні За марками автомобілів За видами сервісу
	За структурою доходу	Від реалізації автомобілів Від реалізації запасних частин Від сервісних послуг
	За кількістю персоналу	Великі (більше 100 людей) Середні (від 40 до 100 людей) Малі (до 40 людей)
	За режимом роботи	Стандартні Цілодобові
	За характером поставки автомобілів	З заводу-виробника З регіонального складу З центрального складу
	За формою ведення бізнесу	Ексклюзивні дилери Офіційні дилери Неофіційні дилери («сірі»)
	За місцем обслуговування автомобілю	У власному сервісному центрі За допомогою інших
	За формою власності	Приватні Корпоративні

Джерело: власні дослідження

Сутність автосалону як економічної категорії полягає в з'єднанні соціально-економічних процесів і відносин у сфері виробництва, обміну і розподілу між виробниками і споживачами.

У даному дослідженні розглянуто соціально-економічні засади створення автомобільного дилерського центру класу «3S» (продаж нових автомобілів, станція технічного обслуговування, продаж запчастин та витратних матеріалів). Автомобільні дилерські центри класу «3S» поєднують

функції продажів автомобілів і запасних частин до них, а також надання сервісних послуг, як в гарантійний період, так і під час експлуатації автомобіля. Саме тому організація управління сервісом гарантує економічну безпеку, є способом боротьби за клієнта, сприяє підвищенню його лояльності до автосалону і довіри до бренду, що підвищує конкурентоспроможність автосалону при розширенні ринків збуту автомобільної продукції.

3.2. Система показників економічної ефективності автомобільного дилерського центру

Проаналізувавши досвід роботи директорів великих дилерських центрів у м. Херсоні (ТОВ «Автопланета Плюс», ТОВ «Центр Херсон» та «Volkswagen центр Херсон»), вважаємо, що прибутковість автомобільного брендового дилерського центру складається з наступних показників у вказаній пропорції:

1. Прибуток від реалізації нових автомобілів (50% - 60%)
2. Прибуток від послуг станції технічного обслуговування (25% - 30%)
3. Прибуток від реалізації запасних частин (20% - 25%)

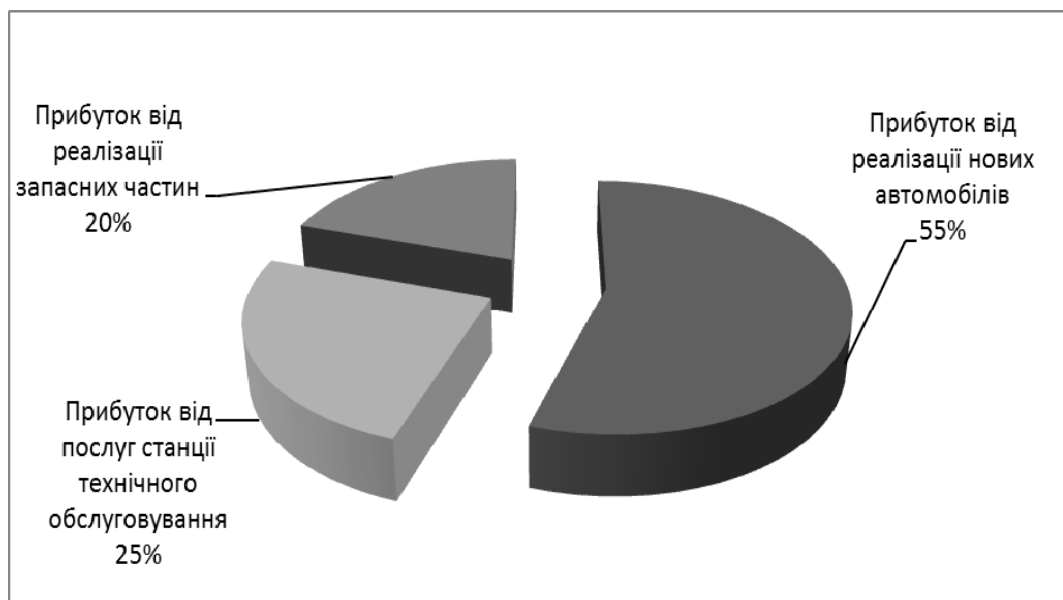


Рис 3.4 Середній розподіл прибутку брендового автомобільного дилерського центру в Україні

Джерело: власні дослідження

Для підтримки стабільності автомобільного дилерського центру на ринку необхідно сформувати стійкі конкурентні переваги. Конкурентні переваги в автосалонах проявляються в здатності володіння певними можливостями, що дозволяють протистояти конкурентам, перевагу над конкурентами по якомусь параметру (фактору) у розглянутий період часу [25]. Конкурентні переваги формуються як за рахунок внутрішніх, так і за рахунок впливу зовнішніх факторів, що впливають на діяльність автосалонів.

Проаналізувавши літературні джерела та спираючись на думку експертів (директорів діючих автомобільних дилерських центрів), нами були виділені наступні фактори, впливаючи на конкурентоспроможність дилерського центру:



Рис 3.5 Конкурентоспроможність дилерського центру

Джерело: власні дослідження

У цій роботі особливе значення приділятимемо розрахунку оптимального місцезнаходження дилерського центру.

Нижче наводиться рейтинг найпопулярніших в Україні автомобільних брендів за часткою від загальної кількості машин (автомобільні бренди із часткою ринку нижче 1% до таблиці не потрапили).

Таблиця 3.3

Рейтинг марок нових легкових автомобілів

Марка	2013 рік			2014 рік			2015 рік			10 міс. 2016		
	місце	од.	% ринку	місце	од.	% ринку	місце	од.	% ринку	місце	од.	% ринку
TOYOTA	4	14 275	7,1	1	10 296	10,6	1	4 903	10,5	1	5 977	11,9
RENAULT	9	10 657	5,3	6	5 256	5,4	2	4 215	9,1	2	4 840	9,6
VOLKSWAGEN	6	11 929	5,9	5	5 419	5,6	7	2 299	4,9	3	3 947	7,9
SKODA	7	11 597	5,8	7	5 219	5,4	9	2 172	4,7	4	3 035	6,0
KIA	5	12 160	6,0	10	3 770	3,9	10	2 014	4,3	5	2 984	5,9
NISSAN	8	10 912	5,4	8	4 753	4,9	4	2 659	5,7	6	2 638	5,3
FORD	10	9 577	4,8	9	4 506	4,6	5	2 608	5,6	7	2 595	5,2
BMW	24	1 939	1,0	24	1 267	1,3	11	1 807	3,9	9	2 523	5,0
ZAZ	1	18 078	9,0	3	7 908	8,2	3	2 868	6,2	10	2 220	4,4
MERCEDES	19	3 088	1,5	16	1 703	1,8	14	1 218	2,6	11	1 945	3,9
MAZDA	21	2 620	1,3	12	2 440	2,5	8	2 261	4,9	12	1 919	3,8
SUZUKI	26	1 803	0,9	23	1 344	1,4	15	1 214	2,6	13	1 384	2,8
VAZ (LADA)	11	8 245	4,1	11	2 531	2,6	16	1 000	2,1	14	1 347	2,7
PEUGEOT	14	4 484	2,2	14	2 154	2,2	18	948	2,0	17	911	1,8
LEXUS	31	1 431	0,7	28	862	0,9	24	482	1,0	18	866	1,7
LAND ROVER	28	1 704	0,8	27	1 026	1,1	22	614	1,3	19	747	1,5
VOLVO	33	923	0,5	38	310	0,3	29	362	0,8	22	521	1,0

Джерело: ІАГ «AutoConsulting», 2014-2016р. – Укравтопром (<http://ukrautoprom.com.ua/>)

На автомобільному ринку нових автомобілів традиційним лідером є Toyota, за часткою ринку виділяється перша трійка (від третього до четвертого місця суттєвий відрив майже у 2 %). З четвертої по дев'яту позиції в рейтингу відбувається досить напружена боротьба (діапазон частки ринку від 5% до 6%). Також слід відзначити, що для першої четвірки брендів характерна висока кількість продаж корпоративним клієнтам: юридичним особам, підприємствам та навіть державним установам (наприклад для МВС

України були завезені більше 400 автомобілів Toyota Prius, які бачимо майже щодня на вулицях міст).

Можемо зробити очевидний висновок, що найбільш перспективним є відкриття автомобільного дилерського центру брендів з першої десятки рейтингу. Насамперед тому, що у автосалоні можливо буде реалізувати більше нових автомобілів та отримати більше прибутку.

Інформація щодо кількості завезених до України нових автомобілів взята мною з офіційних даних по первинним реєстраціям [19]. Інформація є достовірною тому, що кожен новий автомобіль обов'язково реєструється у Сервісному центрі МВС (до 2016 року у Міжрайонному реєстраційно-екзаменаційному відділі Державної Автомобільної інспекції – МРЕВ ДАІ). Статистичні дані є відкриті, де можемо бачити які марки автомобілів та у якій кількості стали на облік у кожній області України.

Розглянемо динаміку кількості нових автомобілів в Україні за останні 10 років у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Реалізація нових автомобілів в Україні

Рік	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Кількість легкових автомобілів, од.	265475	371019	542332	623252	162291	162595
Кількість комерційних, од. автомобілів	28386	34933	31795	38744	12541	12822
Загальна кількість автомобілів, од.	293861	405952	574127	661996	174832	175417

Джерело: За даними Державної Автомобільної інспекції – МРЕВ ДАІ

Для оцінки кількості реалізованих авто конкретного бренду, необхідно прогнозувати не тільки тенденції на авторинку країни, а ще й позицію окремої марки. На рисунку 2.2 можемо побачити, як змінювалась частка ринку марки KIA з 2013 по 2016 роки. В планах дистриб'ютора в Україні на наступні роки підтримувати частку ринку близьку до 6 %.

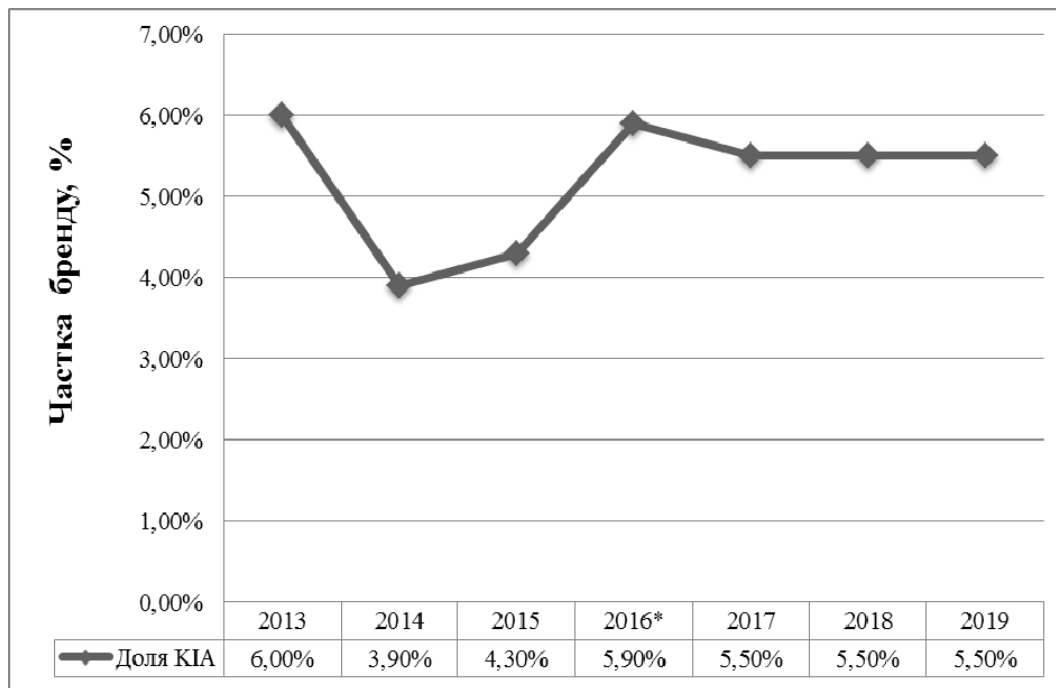


Рис 3.6. Частка бренду KIA в Україні (реальна і прогнозована)

Джерело: власні дослідження

Тепер, володіючи прогнозними даними ринку нових автомобілів в Україні, можемо обчислити кількість нових автомобілів KIA, які будуть реалізовані в найближчі роки.

Таблиця 3.5.

Прогноз реалізації бренду KIA в Україні

	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	6 рік	7 рік
Кількість реалізованих нових авто в Україні, од.	70000	85000	100000	115000	130000	140000	150000
Частка бренду «KIA» в Україні, %	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50
Кількість реалізованих «KIA» в Україні, од.	3850	4675	5500	6325	7150	7700	8250
Кількість реалізованих «KIA» у м. Київ, од.	1232	1496	1760	2024	2288	2464	2640

Джерело: власні дослідження

Оскільки за статистичними даними на облік у Києві стають 32 % від загальної кількості авто в Україні, можна здійснити прогноз прибутку автомобільного дилерського центру «КІА» в столиці.

При створенні підприємства у будь-якій сфері вкрай важливо правильно обрати місце розташування враховуючи конкурентне середовище та доступ якомога більшої кількості потенціальних клієнтів. Завдяки високій конкуренції у сфері послуг клієнти стають усе більш вибагливими та навряд чи будуть долати дальні відстані чи боротись з якимись перешкодами за для отримання сервісу, навіть дуже професійного та клієнт-орієнтованого автосалону. Вкрай важливо обрати не тільки регіон із високим попитом на автомобільні послуги, а й щоб одночасно ділянка не була перенасичена конкурентними підприємствами.

Розрахуємо ефективність створення фірмового автомобільного дилерського центру (далі – «Центр КІА») у м. Київ. Нами був обраний бренд КІА за наступними критеріям:

1. Бренд КІА досить популярний в Україні, завжди у топ-10 з кількості проданих автомобілів, та займає за останні роки такі місця (табл.3.6.):

Таблиця 3.6.

Реалізація та рейтинг КІА за останні 5 років.

Рік	2012	2013	2014	2015	2016	5 років
Реалізовано авто КІА, од.	15098	12160	3770	2014	3500	36542
Частка ринку КІА, %	6,9	6,0	3,9	4,3	5,9	5,9
Рейтинг за часткою ринку	4	5	10	10	5	

Джерело: власні дослідження

2. Має один з найбільших автопарків, а саме більше 10 тисяч автомобілів були реалізовані за останні 10 років тільки у м. Київ.

3. Має добру репутацію серед автовласників, лояльну гарантійну політику, втрати при продажу на вторинному ринку досить помірні.

4. Має розвинену дилерську мережу та підтримку імпортера у навчанні персоналу.

5. Дистриб'ютор не ставить жорстких стандартів за для відкриття дилерського центру (необов'язково будувати дорогий концептуальний салон за світовими стандартами).

6. Модельний ряд досить широкий серед класів автомобілів та цінової політики. Клієнт може придбати як бюджетний автомобіль від 13000 умовних одиниць, до преміального кроссоверу вартістю більше 43000 умовних одиниць.

7. Бренд KIA знаходиться в тренді та планує поставки в Україну як електромобілів так і гібридних автомобілів.

Проаналізуємо дилерську мережу KIA в Україні. Маючи дані продажів автомобілів KIA по дилерській мережі з 2013 до 2016 років, ми відокремили Київський регіон та проаналізували відповідну динаміку.

Станом на жовтень 2016 року дилерська мережа ТОВ «Фалькон-Авто» (далі – Дистриб'ютор, Дистриб'юторська компанія (ДК)) налічує 42 дилера на території України. Дилери поділяються на два типи за формою власності: приватні та корпоративні. Корпоративних дилерів більшість, 28 з 42(що становить 67%), вони належать до ПАТ «Українська автомобільна корпорація (далі – УкрАВТО)».

До приватних належать салони та сервісні центри, які отримали дилерство але власником є приватні особи. У 2013 в Києві функціонували 3 корпоративних (УкрАвто) та 5 приватних дилерів. Протягом 2013 та 2014 років УкрАВТО та приватні дилери реалізовували практично однакову кількість автомобілів. У 2014 зачиняється слабкий дилер («Автотрейд»), але вже у 2015 р. позбавляють дилерства двох учасників ринку: ТОВ «Паритет Моторс» і ТОВ «Світ-Авто», які стабільно мали частку у 8-9 % і 10-11 % відповідно. З 2016 р. розпочав роботу новий корпоративний дилер

«Автоцентр на Московському» територіально майже по сусідству з приватним дилером ТОВ «Корея моторс». Найбільш ефективний з приватних дилерів є «ПРОМАВТОТЕХСЕРВІС», знаходиться біля Вишневого (фактично, у Київській області) та не має конкурентних салонів KIA в своєму оточенні.

Місцезнаходження усіх дилерських центрів було накладене на мапу міста Київ. Виявилося, що в районі «Троєщина» відсутні автосалони та офіційний сервіс бренду KIA. Для Деснянського району Києва, найбільш близьким конкурентом буде «Бліц-Авто», по статистиці найслабший київський корпоративний дилер, з яким зможемо успішно конкурувати та навіть претендувати на частину клієнтської бази завдяки ефективній маркетинговій політиці.

За офіційними даними Головного управління статистики у Києві, в Деснянському районі (у якому планується відкриття дилерського центру) 368 тис. Мешканців, тобто близько 13 % населення столиці [26].

У зв'язку із тим, що бренд KIA не є преміальним та має у модельному ряді як бюджетні авто (від 13 000 у.о.) так і середнього класу, будемо розраховувати, що у нашому потенційному регіоні близько 13 % автомобільного парку Києва (пропорційно населенню).

Статистика заїздів нових автомобілів на фірмовий сервіс своєї марки:

- 1) У середньому автомобіль проходить планове сервісне обслуговування раз на рік (у зв'язку з вимогою заводу виробника для збереження гарантійних зобов'язань).
- 2) Перші три роки 75 % нових автомобілів користуються фірмовим сервісним центром для збереження гарантії (три роки діє гарантія на ходову частину авто)
- 3) Автомобілі віком від 3 до 5 років у 60 % випадків продовжують обслуговуватись на офіційних станціях технічного обслуговування. Відповідно для авто 6-7 років – 45 %, та для 8-10 років – 35 %.

Отже поділимо автомобільний парк Київського регіону на 4 групи в залежності від року виробництва та розрахуємо їх кількість як наведено у таблиці 3.7.:

Таблиця 3.7.

Розподіл автомобілів KIA у Києві та Деснянському районі за віком та потребою у офіційному сервісному центрі

Вік автомобіля, років	8-10	6-7	3-5	до 3-х
Кількість авто у Києві, од.	4542	5696	6323	5835
Кількість авто у Деснянському районі	590	741	822	759
Доля тих, хто приїде на офіційний сервіс, од.	0,35	0,45	0,6	0,75
кількість тих, хто приїде на офіційний сервіс KIA, од.	207	333	493	569
	1602			

Джерело: власні розрахунки

Спираючись на статистику, що приведена вище, отримаємо що у Деснянському районі за рік прогнозується обслуговування близько 1600 автомобілів KIA.

Плануємо, що один пост працює 9 годин на день та 6 днів на тиждень. Для розрахунку приймаємо що у календарному році – 300 робочих днів.

$$N_{\text{пост}}^{\text{НГ}}_{\text{рік}} = 300 \text{ днів} * 9 \frac{\text{Нормогодин}}{\text{день} * \text{пост}} = 2700 \frac{\text{нормогодин}}{\text{пост}}$$

У середньому один плановий заїзд на фірмовий сервіс триває близько трьох годин. Отримаємо, що у досліджуваному районі для автомобілів бренду KIA, що не старші 10 років, є потреба у 4,8 тис. нормо-годин за рік. Цю потребу можуть вирішити 2 робочі слюсарні пости із завантаженістю 90% від основного часу.

Отже при успішному маркетингу та залученні клієнтів, потенційно можливо на рік повністю завантажити 2 підйомника тільки автомобілями KIA. Оцінити завантаження станції технічного обслуговування іншими брендами досить складно та прогноз буде менш точний. Окрім того, що ми

розрахуємо потребу регіону у нормо-годинах СТО, також треба проаналізувати кількістю конкурентних слюсарних постів інших сервісних центрів.

На основі даних Autoconsultig [19] за кількістю автомобілів поставлених на облік в Києві і Київському регіоні в 2005-2015 проаналізуємо автопарк. Використовуємо статистику як легкових автомобілів так і комерційного сегменту (табл.3.8.).

Таблиця 3.8.

Сегментація автомобільних марок за вартістю
транспортних засобів:

Преміум	ACURA, AUDI, BMW, CHRYSLER, DODGE, INFINITI, JAGUAR, JEEP, LAND ROVER, LEXUS, MINI, MERCEDES-BENZ, PORSCHE, VOLVO
Основний сегмент	CITROEN, FIAT, FORD, HONDA, HYUNDAI, KIA, MAZDA MITSUBISHI, NISSAN, OPEL, PEUGEOT, RENAULT, SEAT, SKODA, SUBARU, SUZUKI, TOYOTA, VOLKSWAGEN
«low» (до 10000 у.о.)	CHERY, CHEVROLET, DACIA, GREAT WALL, IZH, SSANG YONG, UAZ, VAZ (LADA), ZAZ, DAEWOO, GAZ, GEELY
Виключені з аналізу	ALFA-ROMEO, ASTON MARTIN, BENTLEY, CADILLAC, FERRARI, LINCOLN, LANCIA, MASERATI, HUMMER, MAYBACH, PONTIAC, ROLLS-ROYCE, SAAB, BUICK, DAIHATSU, DADI, SAMAND, SAMSUNG, ZHONG XING, BRILLIANCE, BYD, CHANA, JAC

Джерело: власні дослідження

Автомобілі від 0 до 2-х років в розрахунок не беремо, тому що практично всі вони обслуговуються на фірмових станціях технічного обслуговування своїх брендів.

У зв'язку із специфікою преміум бренду і мінімальною кількістю даних автомобілів в регіоні, відкинемо: ALFA-ROMEO, ASTON MARTIN, BENTLEY, CADILLAC, FERRARI, LINCOLN, LANCIA, MASERATI, HUMMER, MAYBACH, PONTIAC, ROLLS-ROYCE, SAAB, BUICK.

Також в зв'язку із невеликою кількістю даних автомобілів відкинемо: DAIHATSU, DADI, SAMAND, SAMSUNG, ZHONG XING, BRILLIANCE, BYD, CHANA, JAC (завозилися тільки легкі вантажівки FC 1020 у невеликій кількості).

Для більш детального аналізу розіб'ємо автомобільний парк на три групи за вартістю автомобілів: преміум сегмент, бюджетний сегмент (автомобілі, дешевші 250 тис. грн) та основний (табл.3.9).

Таблиця 3.9.

Кількість автомобілів у Києві та області по сегментах

Автомобільний парк по сегментах	8-10 років		6-7 років		3-5 років		3-10 років	
	м. Київ	Київська обл.	м. Київ	Київська обл.	м. Київ	Київська обл.	м. Київ	Київська обл.
Преміум	13583	1220	10449	1170	11598	1106	35630	3496
Основний	107526	17520	85076	19851	79858	16252	272460	53623
low	91949	44325	42655	25942	31435	15810	166039	86077

Джерело: власні розрахунки

Вважаємо, що «бюджетні» автомобілі не є нашою цільовою групою і не будуть обслуговуватись на фірмовому сервісному центрі, натомість стануть клієнтами приватних станцій.

Статистика заїздів автомобілів, термін гарантії яких вже вичерпався, на фірмовий сервіс, відрізняється. На основі зібраної нами статистики, маємо:

- 1) У середньому автомобіліст відвідує сервісний центр раз на рік (на технічне обслуговування або ремонт, без урахування діагностики на шино-монтажних робіт).
- 2) Для преміальних марок автомобілів на офіційному сервісі залишаються: а) авто віком 3-5 років – 70 %, б) автомобілі віком 6-7 років – 50 %, в) віком 8-10 років – 40 %
- 3) Для основного сегменту автомобілів, на офіційному сервісі залишаються: а) авто віком 3-5 років – 50 %, б) автомобілі віком 6-7 років – 30 %, в) віком 8-10 років – 20 %

На основі цих даних зможемо розрахувати потребу регіону у нормо-годинах в станції технічного обслуговування. У перспективі, зібравши інформацію про усі станції технічного обслуговування та дилерські центри у дослідному регіоні, зможемо оцінити пропозицію нормо-годин. Таким чином, можна проаналізувати доцільність або необхідну кількість постів при відкритті нового дилерського центру.

Таблиця 3.10.

Розподіл автомобілів різних марок у Києві та Деснянському районі за віком та потребою у офіційному сервісному центрі

Вік автомобілю, років	8-10	6-7	3-5	3-10
Кількість авто «Преміум сегменту» у Києві, од.	13583	10449	11598	35630
Кількість авто «Основного сегменту» у Києві, од.	107526	85076	79858	272460
Частка тих, хто приїде на офіційний сервіс на авто «Преміум сегменту»	0,4	0,5	0,7	
Частка тих, хто приїде на офіційний сервіс на авто «Основного сегменту»	0,2	0,3	0,5	
Кількість тих, хто приїде на офіційний сервіс на авто «Преміум сегменту», од.	8150	5225	3479	16853
Кількість тих, хто приїде на офіційний сервіс на авто «Основного сегменту», од.	86021	59553	39929	185503
Кількість авто, які приїдуть на офіційний сервіс у Києві, од.	202357			
Кількість авто, які приїдуть на офіційний сервіс у Деснянському районі, од.	26306			

Джерело: власні розрахунки

За статистикою, автомобілі, які не перебувають на гарантійному терміні експлуатації у середньому за рік перебувають на станції технічного обслуговування більше години. Зважаючи на це, розрахуємо, що потреба району (де розраховуємо відкриття «Центру KIA») близько 15 слюсарних постів. Проаналізувавши конкурентне середовище, розраховано, що на

новому фірмовому дилерському центрі можливо завантажити 4 слюсарні пости автомобілями інших марок.

Проаналізувавши діючі фірмові дилерські центри, можемо зробити висновок, що потрібна земельна ділянка площею близько 1500м². Більша площа збільшить витрати, але не принесе додаткового прибутку. Близько 400 м² займатиме автосалон, решту – сервісна зона та місця для паркування автомобілів. На другому поверсі, зазвичай, розташовується зона відпочинку для клієнтів та адміністративні приміщення.

Вартість «під ключ» описаного вище автомобільного центру обійдеться у межах 1,1-1,3 млн. дол. США. Для аналізу окупності проекту візьмемо середнє значення на рівні 1,2 млн. дол. США. З цих коштів 850 тис. дол. США (приблизно 70 %) – витрати на будівлю, решта на обладнання, меблі, інструмент для станції технічного обслуговування, техніка тощо. Також до цієї суми включені витрати на реєстрацію та погоджувальну документацію в державних органах влади. У будівлі на першому поверху знаходитимуться наступні відокремлені приміщення:

- Виставкова зала для 8 автомобілів з рецепцією та робочими місцями для менеджерів-консультантів, фінансового консультанта, адміністратора, керівника з продажу транспортних засобів, менеджера з продажу додаткового обладнання;
- Окрема зона для спілкування з клієнтами сервісу з робочими місцями для майстрів-приймальників, менеджерів з продажу запасних частин та адміністратора сервісу;
- Санітарний вузол;
- Роздягальня для персоналу;
- Ремонтна зона;
- Склад запасних частин.

На другому поверсі планується розташування:

- Зона відпочинку для клієнтів;
- Кабінет директору дилерського центру з приймальною;

- Кабінет керівника сервісу;
- Бухгалтерія;
- Зона відпочинку персоналу;
- Робочі місця інженеру з гарантії та системного адміністратора;
- Санітарний вузол та технічне приміщення.

Ремонтна зона (відокремлена площа, де відбувається обслуговування та ремонт транспортних засобів) складається з:

- 5 автомобільних підйомників,
- пост електрика,
- ізольований бокс для тонування,
- бокс для встановлення додаткового обладнання на автомобілі,
- мийка транспортних засобів.

Далі розглянемо структуру персоналу та розрахуємо витрати на заробітну платню. Штат дилерського центру налічуватиме 32 особи.

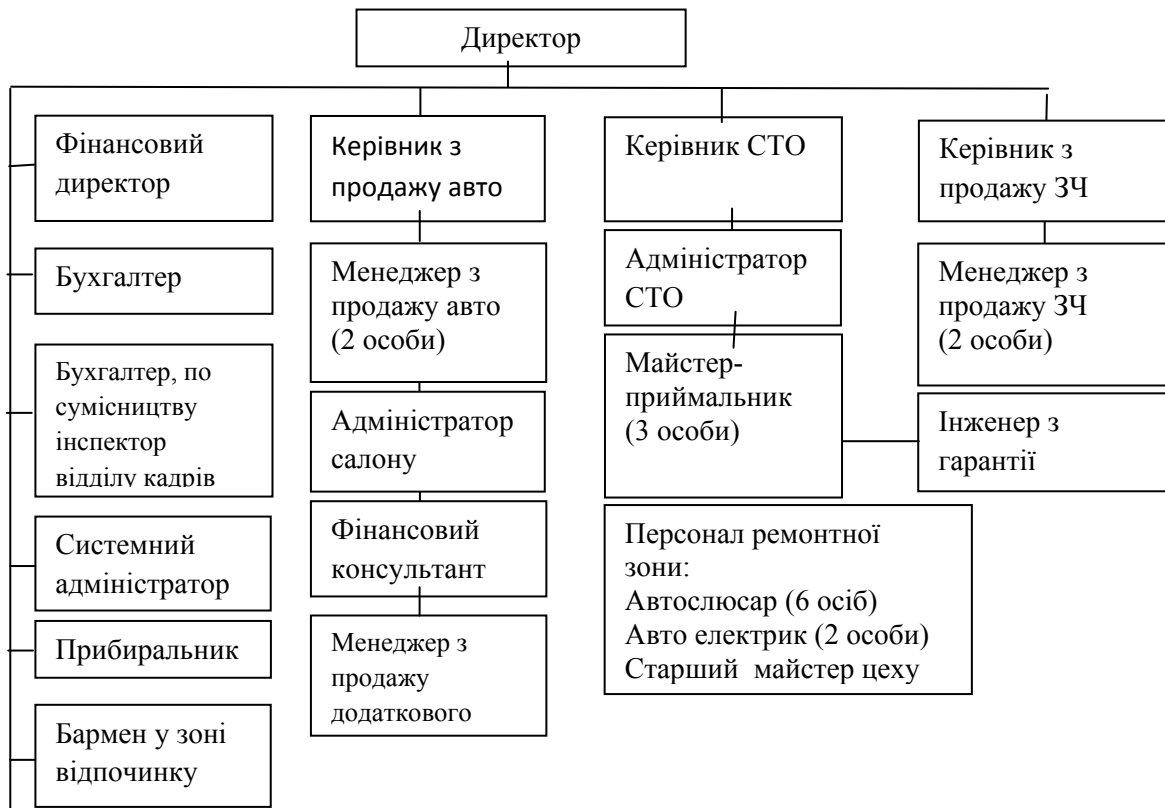


Рис 3.7. Організаційна структура автосалону «КІА Центр» у м.Києві.
Джерело: власні дослідження

На підприємстві «КІА Центр» заробітна плата директора, керівників, менеджерів, майстрів-приймальників, автослюсарів розраховується від прибутку підприємства в процентному відношенні. Автослюсар отримує 20 % від вартості виконаної нормо-години, яку оплатив клієнт. Менеджер отримує винагороду у відсотках від реалізованого автомобілю, додаткового обладнання, запасних частин. Фінансовий консультант заробляє відсоток від реалізації страхових та банківських продуктів. Керівники отримують частку від прибутку своїх підрозділів. Заробітна плата директора формується як частка від загального прибутку дилерського центру. Така система оплати праці є найбільш справедливою та мотивує персонал ефективно працювати.

Дослідивши бюджети діючих автомобільних дилерських центрів за різні роки існування, можемо планувати, що постійні витрати становитимуть **90 000 у.о. на рік**.

На практиці витрати на заробітну плату та податки працівників напрямку реалізації автомобілів становлять близько 20 % прибутку від реалізації нових автомобілів, додаткового обладнання, страхування та фінансування.

Витрати на заробітну плату та податки працівників станції технічного обслуговування становлять близько 45 % прибутку від послуг станції технічного обслуговування, реалізації запасних частин та паливно-мастильних матеріалів.

Для оцінки економічної ефективності, використано показники бюджетів двох провідних автомобільних дилерських центрів за 2015-2016 роки. Показники економічної ефективності автомобільного дилерського центру, які будуть використовуватись нижче, не просто введені з позиції теорії, але і підтверджені на практиці.

В першу чергу, розрахуємо прогнозований (чистий) прибуток дилерського центру – $R_{дц}$:

$$P_{\text{ДЦ}} = P_{\text{Автосалону}} + P_{\text{СТО}} \quad (3.1)$$

де $P_{\text{Автосалону}}$ – чистий прибуток автосалону;

$P_{\text{СТО}}$ – чистий прибуток від послуг станції технічного обслуговування та реалізації запасних частин.

Розкладаючи більш детально:

$$P_{\text{Автосалону}} = P_{\text{Авто}} + P_{\text{ДО}} + P_{\text{Фін}} + P_{\text{СК}} \quad (3.2)$$

$$P_{\text{СТО}} = P_{\text{Послуг}} + P_{\text{ЗЧ}} \quad (3.3)$$

Розглянемо джерела прибутку дилерського центру та розкриємо зміст показників у формулах (3.2) та (3.3) у таблиці 3.1.

Таблиця 3.11.

Джерела прибутку автомобільного дилерського центру

1	Прибуток від реалізації автомобілів	$P_{\text{Авто}}$
2	Прибуток від встановлення на автомобілі додаткового обладнання	$P_{\text{ДО}}$
3	Винагорода від банківських установ за оформлення автомобілів у кредит чи лізинг	$P_{\text{Фін}}$
4	Винагорода від страхових компаній за реалізацію страхових продуктів	$P_{\text{СК}}$
5	Прибуток від реалізації послуг станції технічного обслуговування	$P_{\text{Послуг}}$
6	Прибуток від реалізації запасних частин та витратних матеріалів	$P_{\text{ЗЧ}}$

Джерело: власні розрахунки

Для перших чотирьох показників основою отримання прибутку є кількість реалізованих автомобілів, яку ми прогнозували у другій частині роботи.

1. Прибуток від реалізації автомобілів за рік - $P_{\text{Авто}}$:

$$P_{\text{Авто}} = N_{\text{Авто}} * M_{\text{Авто}} * C_{\text{Авто}} \quad (3.4)$$

де $N_{\text{Авто}}$ - кількість реалізованих авто за рік;

$M_{\text{Авто}}$ - маржинальний прибуток на автомобілі

$C_{\text{Авто}}$ – середня вартість реалізованих автомобілів.

2. Прибуток від встановлення на автомобілі додаткового обладнання за рік - $P_{\text{ДО}}$:

$$P_{\text{ДО}} = N_{\text{Авто}} * P_{\text{планове ДО}} \quad (3.5)$$

Де $P_{\text{планове ДО}}$ – плановий показник прибутку від реалізації додаткового обладнання на один новий автомобіль.

3. Винагорода від банківських установ за оформлення автомобілів у кредит чи лізинг:

$$P_{\text{Фін}} = N_{\text{Авто}} * K_{\text{Фін}} * M_{\text{Фін}} * C_{\text{Авто}} \quad (3.6)$$

де $N_{\text{Авто}}$ – кількість реалізованих авто за рік;

$K_{\text{Фін}}$ – коефіцієнт фінансування (фактично частка автомобілів реалізована у кредит чи лізинг);

$C_{\text{Авто}}$ – середня вартість реалізованих автомобілів;

$M_{\text{Фін}}$ – винагорода від фінансової установи за клієнта, який заключив договір кредиту або лізингу (визначається як процент винагороди від вартості автомобіля).

4. Винагорода від страхових компаній за реалізацію страхових продуктів:

$$P_{\text{СК}} = N_{\text{Авто}} * K_{\text{СК}} * M_{\text{СК}} \quad (3.7)$$

де $N_{\text{Авто}}$ – кількість реалізованих авто за рік;

$K_{\text{СК}}$ – коефіцієнт страхування (фактично частка автомобілів, що застраховані у дилерському центрі);

$M_{\text{СК}}$ – винагорода від страхової компанії за клієнта, який заключив договір страхування авто (визначається як процент винагороди від суми договору).

Проаналізувано фінансові показники трьох функціонуючих дилерських центрів за останні два роки (2015 та 2016 роки) та розрахували середні реальні значення коефіцієнтів наведених вище у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Розрахунок значень введених коефіцієнтів, які впливають на прибуток дилерського центру

1	Савто	Середня вартість нового автомобіля	За статистикою реальних продажів автомобілів за 11 місяців 2016 року, середня вартість реалізованого нового автомобіля становить 27 150 у.о. Ціновий діапазон від 350 тис грн до 1 200 тис грн для бренду KIA.
2	Мавто	Маржинальний прибуток на автомобілі	Маржинальний прибуток на нові автомобілі в залежності від марки та моделі становить від 4 % до 9%. У нашому випадку для розрахунку беремо 5,2%(з урахуванням податкових витрат)
3	Р _{план}	Плановий показник прибутку від реалізації додаткового обладнання на один новий автомобіль	За статистикою останнього року, реальний прибуток від реалізації додаткового обладнання на один автомобіль близько 5,9 тис. грн. з яких 30 % складає заробітна плата персоналу. Після оплати праці та урахування податків отримаємо 150 у.о. для розрахунків
4	К _{фін}	Коефіцієнт фінансування	Останні два роки для автосалону, де у штаті є фінансовий консультант, кількість авто реалізованих із залученням кредиту чи лізингу коливається у межах від 18 до 25 %. Для прогнозування даного показника встановимо 20 %. Тобто у середньому з 5 автомобілів один оформлюється у кредит та салон отримує мотивацію.
5	М _{фін}	Винагорода від фінансової установи за клієнта, який заключив договір кредиту або лізингу	Винагорода банківських установ у залежності від програми, може становити від 0 до 2% від суми кредиту.
6	К _{ск}	Коефіцієнт страхування(фактично частка автомобілів, що застраховані у дилерському центрі)	Повна страховка КАСКО коштує в залежності страхової компанії та умов страхування від 4% до 6%(від вартості автомобіля). За статистикою оформлюють КАСКО від 25% до 50% покупців нових авто(в залежності від марки авто, майстерності фінансового консультанта, територіального розміщення дилерського центру).
7	М _{ск}	винагорода від страхової компанії за клієнта, який заключив договір страхування авто	$K_{ск} * M_{ск}$ на практиці для «Центр KIA», становить близько 1800 грн. на одне авто. Тобто для дилерського центру винагорода за реалізацію страхових продуктів з кожного автомобіля становить ≈70 у.о.

Джерело: власні розрахунки

За статистикою роботи кількох різних дилерських центрів, для обраного нами бренду $K_{\text{Фін}} + M_{\text{Фін}} + C_{\text{Авто}} \approx 62 \text{ у.о.}$ на один авто.

У середньому, прибуток автосалону від реалізації одного нового автомобілю після оподаткування становить:

$$M_{\text{Авто}} * C_{\text{Авто}} \approx 27\,150 \text{ у.о.} * 5,2\% \approx 1412 \text{ у.о.}$$

Для нашого нового дилерського центру, окрім базової мінімальної заробітної плати, запланована винагорода працівникам (менеджеру з продажу автомобілів, адміністратору автосалону, керівнику з продажів авто, директору підприємства) за реалізований автомобіль. У середньому за кілька років на дилерському центрі з аналогічною системою мотивації персоналу, витрати на заробітну плату становлять близько 19-22 % прибутку. Отже чистий прибуток підприємства після сплати податків та заробітної плати, становить $P_{\text{Авто}} \approx 1120 \text{ у.о.}$

Тоді, сумуючи перші чотири джерела прибутку підприємства, що залежать від кількості реалізованих нових автомобілів, отримаємо:

$$P_{\text{Автосалону}} = P_{\text{Авто}} + P_{\text{ДО}} + P_{\text{Фін}} + P_{\text{СК}} = N_{\text{Авто}} * \\ (1120 \text{ у.о.} + 150 \text{ у.о.} + 62 \text{ у.о.} + 70 \text{ у.о.}) = 1402 \text{ у.о.} * N_{\text{Авто}} \quad (3.8)$$

Тепер розрахуємо прибуток від реалізації запчастин та послуг станції технічного обслуговування. В практиці провідних дилерських підприємств чистий прибуток від реалізації запасних частин пропорційно дорівнює валовому прибутку від реалізації послуг сервісу.

$$P_{\text{ЗЧ}} = K_{\text{ЗЧ}} * P_{\text{Послуг}} \quad (3.9)$$

Де $K_{\text{ЗЧ}}$ – коефіцієнт ефективності реалізації запасних частин.

Цей коефіцієнт для різних підприємств може відрізнятись досить суттєво, відображує як організована торгівля запасними частинами на підприємстві. Залежить переважно від:

- професійності менеджера з реалізації запасних частин та майстра-приймальника;
- наявності складу запасних частин;

- вартості запасних частин.

При відсутності продажу запасних частин $K_{зч} = 0$, в реальних умовах $K_{зч}$ – в діапазоні від 0,4 до 1,1. $K_{зч} = 1$ – це дуже добрий показник, що свідчить о професійності та взаємодії персоналу. Для розрахунку нашого майбутнього дилерського центру прогнозуємо $K_{зч} = 0,8$.

Залишається обчислити запланований валовий прибуток від надання послуг станцією технічного обслуговування – $P_{Послуг}$:

$$P_{Послуг} = C_{нг} * N_{нг} \quad (3.10)$$

Де $N_{нг}$ – кількість реалізованих нормо-годин,

$C_{нг}$ – вартість однієї нормо-години для клієнта.

3.3. Перспективний аналіз діяльності дилерського центру «Центр КІА»

Тепер маючи прогноз реалізації автомобілів та систему економічних показників автомобільного дилерського центру, зможемо розрахувати прибуток підприємства «Центр КІА». Взагалі вартість нормо-години дилерський центр визначає самостійно, але необхідно враховувати відповідну політику тарифікації конкурентів у даному регіоні. Станом на грудень 2016 р. проаналізована вартість нормо-години на сервісних центрах у київському регіоні:

Таблиця 3.13

Вартість нормо-години у Київському регіоні (грудень 2016 р.)

Для «гарантійних» автомобілів марки КІА	240 грн.
Для «негарантійних» автомобілів	210 грн.
Для «преміальних, негарантійних» автомобілів	260 грн.
Для «бюджетних» автомобілів	до 200 грн.

Джерело: власні розрахунки

Моніторинг автопарку обраного регіону дає підстави планувати наступний розподіл:

Таблиця 3.14

Розподіл автомобільного парку у досліджуваному районі

«Гарантійні» автомобілі марки KIA	30%
«Негарантійні» автомобілі	45%
«Преміальні, негарантійні» автомобілі	15%
«Бюджетні» автомобілі	10%

Джерело: власні розрахунки

На основі вищезазначених даних нами була розрахована вартість нормо-години у середньому: $C_{НГ} \approx 225$ грн.(або $C_{НГ} \approx 8,7$ у.о.).

Кількість реалізованих нормо-годин:

$$N_{НГ} = Z * N_{НГ}^{MAX} \quad (3.11),$$

де $N_{НГ}^{MAX}$ кількість нормо-годин, яку може реалізувати станція технічного обслуговування при завантаженості у 100%.

Z – завантаженість сервісу, %.

Розрахуємо $N_{НГ}^{MAX}$ вважаючи, що сервіс буде працювати 300 днів за рік, один пост працює 9 годин на добу:

$$N_{НГ}^{MAX} = 300 \text{ днів} * 9 \frac{\text{НГ}}{\text{день} * \text{пост}} * 7 \text{ постів} = 18900 \text{ НГ}$$

Як показує практика дилерських центрів, при успішному підході реально підтримувати завантаженість на рівні 90 %, але не в перші роки з відкриття центру. Будемо прогнозувати завантаженість у першому році на рівні 70 %, далі відповідно – 80 % та 90 %.

Якщо через 3 роки вийдемо на постійну завантаженість у 90 % та вище, ефективно буде відкрити ще два пости для збільшення прибутку та прискорення окупності дилерського центру.

Прибуток станції технічного обслуговування складається з:

$$P_{\text{СТО}} = P_{\text{Послуг}} + P_{\text{ЗЧ}} \quad (3.12)$$

Підставивши до формули (3.12) формули (3.9) та (3.10) зможемо розрахувати прибуток СТО:

$$P_{\text{СТО}} = C_{\text{НГ}} * N_{\text{НГ}} * (1 + K_{\text{ЗЧ}}) \quad (3.13)$$

Тепер маючи усі необхідні формули та спираючись на прогноз реалізації автомобілів, розрахуємо прибуток дилерського центру «Центр КІА».

Таблиця 3.15

Прогноз показників економічної ефективності «КІА Центр»

		1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	6 рік	7 рік
Кількість реалізованих авто, од.	N	98	119	138	146	160	170	180
Прибуток від реалізації автомобілів, у.о.	$P_{\text{Авто}}$	137396	166838	193476	204692	224320	238340	252360
Завантаженість сервісу (%)	Z	0,7	0,8	0,9	0,85	0,9	0,9	0,9
Максимально нормо-годин, од.	$N_{\text{НГ}}^{\text{МАК}}$	18900	18900	18900	24300	24300	24300	24300
Вартість нормо-години, у.о.	$C_{\text{НГ}}$	8,7	8,7	9	9	9	9	9
Прибуток від реалізації послуг станції технічного обслуговування, у.о.	$P_{\text{Послуг}}$	115101	131544	153090	185895	196830	196830	196830
Прибуток від реалізації запасних частин та витратних матеріалів, у.о.	$P_{\text{ЗЧ}}$	92081	105235	122472	148716	157464	157464	157464
Постійні витрати дилерського центру, у.о.	$B_{\text{Постійні}}$	90000	90000	100000	92000	92000	92000	92000
Витрати підприємства на заробітну платню та податки, у.о.	$B_{\text{ЗП та податки}}$	121503	129395	150451	176642	188550	191354	194158
Чистий прибуток "Центр КІА", у.о		223075	274222	318587	362661	390064	401280	412496

Джерело: власні розрахунки

За оптимістичним прогнозом розвитку ринку нових автомобілів, отримаємо, що новий автомобільний дилерський центр «Центр KIA» на п'ятий рік вийде на межу окупності. Навіть в умовах погіршення економічної ситуації в Україні та падінні кількості реалізованих нових транспортних засобів, підприємство «Центр KIA» буде функціонувати та приносити прибуток завдяки станції технічного обслуговування та реалізації запасних частин та паливно-мастильних матеріалів.

РОЗДІЛ 4.
УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНИХ БІЗНЕС-
ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОСЕРВІСУ

**4.1. Імплементация засобів стратегічного аналізу в дослідженні
маркетингового середовища підприємства**

Сучасні умови ведення підприємницької діяльності, загострення конкуренції на багатьох ринкових сегментах вимагають постійних змін у стратегії і тактиці ведення конкурентної боротьби, а отже знаходять своє відображення і в змінах операційних бізнес-процесів на підприємстві. Здійснення постійного моніторингу головних параметрів ринку і маркетингового середовища сприяє пошуку нових маркетингових можливостей і, до того ж, дозволяє виявити можливі загрози і небезпеки, зумовлені випадковою взаємодією декількох чинників маркетингового середовища.

Проблемам дослідження маркетингового середовища присвячено роботи як закордонних авторів: П. Аллен, С. Грант, М. Джонсон, Д. Ланкастер, Г. Маршалл, так і вітчизняних авторів: О.Близнюк, С.Гаркавенко, Н.Головкіної та ін. У роботах цих авторів висвітлено базові теоретичні положення щодо проблеми дослідження маркетингового середовища й менше безпосередньо дослідження маркетингового середовища підприємства сфери послуг.

Мета даного дослідження полягає у застосуванні інструментарію стратегічного аналізу в дослідженні маркетингового середовища підприємства як основи трансформації операційних бізнес-процесів на підприємстві.

В умовах невизначеності, які характеризуються високим ступенем динамізму та ризику, прийняття ефективних маркетингових рішень, особливо стратегічних, потребує чіткого механізму оцінки, аналізу й прогнозування маркетингового середовища та тенденцій його зміни як у цілому, так і

окремих його складових. Стратегічний аналіз маркетингового середовища являє собою комплексне дослідження сукупності факторів, які здатні вплинути на спроможність підприємства розвивати й підтримувати взаємовідносини з цільовим ринком.

З урахуванням економічної, політичної, демографічної ситуації у країні та тенденцій кон'юнктури споживчого ринку, в цілому та по окремим товарним групам, маркетингове середовище є невизначеним, динамічним, в окремих напрямках – непередбачуваним. Крім того має місце така ознака як складність маркетингового середовища, що пов'язано з різноманітністю та багатогранністю чинників та елементів, які його складають.

Враховуючи все різноманіття класифікаційних ознак чинників маркетингового середовища, найбільш прийнятним для стратегічного аналізу підприємства сфери послуг, вважаємо поділ маркетингового середовища на мікросередовище та макросередовище з виокремленням чинників, які представлені на рис.4.1..



Рис. 4.1. Елементи маркетингового макро- і мікросередовища [27]

Під час проведення дослідження маркетингового середовища необхідно дотримуватися наступних принципів [28]:

- об'єктивність передбачає адекватне відображення отриманих даних та результатів;

- системність – ретельний аналіз усієї сукупності чинників, суб'єктів та сил маркетингового середовища, виділення структурних складових, визначення ієрархічних зв'язків і взаємопідпорядкованості процесів і явищ;

- комплексність – вивчення явищ і процесів, які відбуваються у маркетинговому середовищі у всій повноті, взаємозв'язку та розвитку;

- точність – дослідження маркетингового середовища повинні ґрунтуватися на певних джерелах інформації (власних, офіційних, зібраних тощо);

- ретельність – використання різноманітних інструментів і методів, проведення необхідних підрахунків;

- регулярність – дослідження чинників маркетингового середовища повинні проводитися систематично для своєчасного виявлення змін та їх урахування під час підготовки та прийняття управлінських рішень.

ТОВ «Автопланета плюс» є товариством з обмеженою відповідальністю, основними напрямками діяльності якого є роздрібна торгівля автомобілями, посередництво в торгівлі автомобілями; технічне сервісне і гарантійне обслуговування та ремонт автомобілів; закупівля, оптова та роздрібна торгівля автомобільними деталями та приладами; надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів.

Основне завдання аналізу маркетингового середовища полягає в тому, щоб узгодити вплив середовища, потреби цільового ринку, мету та можливості ТОВ «Автопланета плюс». Проведення аналізу маркетингового середовища аналізованого підприємства забезпечує: розуміння конкуренції та інших факторів середовища; адекватне розуміння бізнесу, в якому працює підприємство; основи для вироблення чіткої стратегії; прийняття правильних тактичних рішень, що, у свою чергу, означає забезпечення стійких ринкових позицій підприємства та сприятливих перспектив його розвитку.

Найбільш доцільними інструментами для аналізу маркетингового середовища в цьому випадку вважаємо PEST-аналіз (для аналізу маркетингового макросередовища) та аналіз за моделлю п'яти сил Майкла Портера (для аналізу маркетингового мікросередовища).

Необхідність вивчення маркетингового макросередовища ТОВ «Автопланета плюс» визначається такими чинниками і обставинами як невизначеність зовнішнього середовища, небезпека виникнення кризових ситуацій, тиск з боку конкурентів, боротьба за ринки збуту товарів, доцільність підтримки успіху підприємства.

Узагальнюючи довгострокові тенденції розвитку автомобільного ринку та ринку автосервісу, відзначимо наступні:

- великий приплив капіталу в автомобільний бізнес;
- розвиток мережі торгових підприємств, фірмового автосервісу, часто на основі спільної діяльності з іноземними фірмами;
- розвиток позазаконного автосервісу, тобто діяльності тих осіб, які фактично надавали послуги автосервісу, продавали запасні частини та автомобілі, але робили це нелегально чи напівлегально, найчастіше не сплачуючи податки;
- інтеграція автомобільного ринку України в європейський та світовий автомобільні ринки та відчутні позитивні наслідки такої інтеграції.

Оцінюючи місткість українського ринку, слід відзначити, що в цілому, Україна вже сьогодні є «автомобільно» розвинутою державою і займає 71 місце у рейтингу із показником 202 автомобілі на 1000 осіб [29]. У 2016 році загальний парк легкових і легких комерційних автомобілів (LCV) в Україні становив, за даними AUTO-Consulting 9,121 тис. автомобілів і збільшився всього на 0,62% [29]. Для порівняння, в Німеччині на 80 млн. осіб населення припадає 47 млн. автомобілів, тобто кожен другий мешканець має авто. При цьому, як і раніше, більше половини парку автомобілів в Україні (53,4%) займають автомобілі виробництва СРСР та країн СНД. Іномарки нарощують свою присутність і в окремих сегментах парку вже значно переважають над

авто російського виробництва. Якщо ж проаналізувати структуру парку України за роками випуску, то найбільш масовими авто в Україні є машини 2008 року випуску – їх більше 744 тис. штук. Найбільша спад автопарку спостерігається в сегменті автомобілів старше 1985 року випуску [29]. Що стосується зростання ринку, то у листопаді 2016 року зафіксовано рекордний сплеск продажів нових автомобілів - 7 372 одиниць, що на 48% більше, ніж у 2015 р. За підсумками 11 місяців український авторинок зріс на 39% і становив 56 934 штук [30]. У жовтні 2016 року на покупку нових автомобілів українці витратили рекордну з початку року суму - близько 145 млн. євро [30]. Пожвавлення продажів нових автомобілів в листопаді експерти пов'язують з двома чинниками: активізацією корпоративного сегмента і валютною нестабільністю.

Наведемо характеристики інших важливих економічних факторів макросередовища, які впливають на діяльність ТОВ «Автопланета плюс» (дані наведені для м. Херсона і Херсонської області) [31]:

- зайнятість і безробіття: кількість зареєстрованих безробітних у 2016 році складала 15,7 тис. осіб, з них особи в молодому віці – 37,8%, рівень зареєстрованого безробіття склав 2,4% населення працездатного віку;

- заробітна плата: середньомісячна номінальна заробітна плата штатного співробітника на початок 2017 року складала 5105 грн. Індекс реальної заробітної плати по відношенню до 2015 року склав 78,3%; заборгованість по виплаті заробітної плати склала 14,8 млн. грн; при цьому, за альтернативними даними порталу вакансій, середня заробітна плата за вакансіями складає 6458 грн.;

- внутрішня торгівля: оборот роздрібною торгівлі поступово зростає і на початок 2016 року склав 1 836,2 млрд. грн.;

- сільське господарство: індекс обсягу сільськогосподарського виробництва у 2016 році порівняно із 2015 роком склав 89,0%;

- промисловість: у 2016 році промислове виробництво скоротилося на 23,9%;

- будівництво: індекс будівельної продукції у 2016 році склав 124,1%
- транспорт: обсяг перевезення вантажів скоротився на 16,4%, обсяг пасажирських перевезень скоротився більше ніж на 10%
- зовнішньоекономічна діяльність: сальдо зовнішньоторговельного балансу є позитивним (115,2 млн.дол), але скоротилося порівняно з 2014 роком; обсяги експорту та імпорту зменшилися приблизно на третину;
- споживчі ціни: індекс споживчих цін в Херсонській області у січні 2017 року склав 101,1%, ціни мають тенденцію до зростання приблизно на 1% кожного місяця, що характеризує процеси галопуючої інфляції. Таким чином, загальна соціально-економічна ситуація в Херсонській області не є сприятливою для діяльності підприємства. Але слід також зважати на часткову некоректність офіційних статистичних даних, наявність тіньової економіки та враховувати особливості позиціонування продуктів підприємства.

Важливим чинником діяльності ТОВ «Автопланета плюс» є законодавче регулювання купівлі-продажу автомобілів в Україні. Основними загрозами в даному аспекті виступають транспортний податок і зняття ввізного мита на автомобілі вторинного ринку – все це великою мірою здатне вплинути на попит на продукцію підприємства та звуження асортименту продажу.

Так, з 1 січня 2017 року власники автомобілів з об'ємом бензинового або дизельного двигуна понад 3 тисячі куб. см і не старше 5 років будуть зобов'язані сплачувати річний податок в розмірі 25 тисяч гривень. Згідно початковим проектом закону, в розряд оподатковуваних потрапляли автомобілі з об'ємом дизельного двигуна від 2,5 тисячі куб. см, але в зв'язку з суспільним резонансом об'єм двигуна, який підпадає під податок, був збільшений. А з 31 травня 2016 року Верховна Рада ухвалила законопроект №3251, який передбачає істотне зниження акцизного збору на імпортні автомобілі: ціна на б/в автомобілі знизиться на 3-8 тисяч євро [32]. При цьому, автори законопроекту прогнозували, що первинні продажі старих

автомобілів у 2016 році зростуть на 20000 одиниць. Тим не менш, за підсумками 2016 року, на ринку старих авто зафіксовано спад на 1% (zareєстровано 30713 продажів авто у використанні). Одночасно, в структурі продажів відбувся зсув у бік легкових авто (на 22% більше, ніж у 2015 році) [33,34].

У січні 2017 року іномарки, що були у використанні, без пробігу в Україні зайняли 35% первинного ринку продажів, їх обсяг склав 3,54 тис. одиниць – попит на імпортовані автомобілі з пробігом збільшився в три рази порівняно з аналогічним періодом минулого року. А основну масу зареєстрованих іномарок з пробігом склали автомобілі віком до 5 років [33]. Багато експертів вважають закон провальним в умовах зниження реальних доходів населення та девальвації національної валюти, а зниження цін на старі авто пов'язують із напливом автомобілей із окупованих територій України [33]. Найпопулярнішими моделями на первинному ринку автомобілів з пробігом стали Renault Megan, Volkswagen Passat, Skoda Octavia, Opel Astra, Volkswagen Golf, Renault Scenic, Opel Insignia, Mercedes-Benz E, Skoda Fabia, Nissan Leaf із середнім віком 5 років. Такі результати впровадження законопроекту №3251 є обнадійливими для ТОВ «Автопланета плюс». До того ж, серед найпопулярніших моделей автомобілі бренду Hyundai відсутні, що збільшує шанси на ефективне позиціонування нових автомобілів, які реалізує підприємство.

Інтегруючи всі розглянуті процеси і явища, які виступають зовнішніми для ТОВ «Автопланета плюс», і, відповідно, на які підприємство має обмежений вплив, застосуємо інструментарій PEST-аналізу та застосуємо метод експертних оцінок для визначення міри впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на поточну діяльність аналізованого підприємства (табл.4.1).

Таблиця PEST-аналізу для ТОВ «Автопланета плюс»

Політичні чинники (P)	Економічні чинники (E)
1. Політична нестабільність в українському суспільстві (-) 2. Військові дії на території України (-) 3. Надмірний рівень бюрократизації та корупція (-) 4. Свобода інформації (+) 5. Впровадження транспортного податку (±) 6. Зниження ввізного мита на б/в автомобілі (-) 7. Європейське законодавство про охорону навколишнього середовища (±)	1. Нестабільність курсу національної валюти (-) 2. Залежність добробуту більшості мешканців міста і області від курсу валюти (-) 3. Поступове відновлення економіки (+); 4. Непрогнозована інфляція (-) 5. Зростання мінімальної заробітної плати (±) 6. Високий рівень безробіття (±) 7. Обмеженість та відносна недоступність кредитних ресурсів (-) 8. Зниження реальних доходів громадян (-) 9. Відсутність належної інфраструктури для власників авто (-) 10. Глобалізація економіки (±)
Соціальні чинники (S)	Технологічні чинники (T)
1. Інтенсивна внутрішня міграція (а отже і зростання клієнтської бази) (+) 2. Кількість учнів автошкіл (+) 3. Позитивний імідж імпортерних автомобілів і бренду Hyundai (+); 4. Зростання вимог до рівня сервісу (±); 5. Зростання рівня поінформованості потенційних та дійсних клієнтів (±) 6. Відсутність культури кредитування в українському суспільстві (-) 7. Зростання потреби в автомобілі в повсякденному житті та роботі (+) 8. Поширення культури «зеленої» енергії (±)	1. Інтенсивні інновації в галузі виробництва нових автомобілів та автосервісу (±) 2. Зростаюча роль Інтернет та соціальних мереж в просуванні продукту (±) 3. Доступність нових технологій (+) 4. Гнучкість підприємства в адаптації нових технологій (+)

Джерело: власні дослідження

Слід зазначити, що виявлені фактори політичного, економічного, соціального та технологічного спрямування мають неоднакову силу впливу та вірогідність реалізації. При цьому, результати проведеного PEST-аналізу показали, що політичні й економічні чинники є скоріше несприятливими, а соціальні і технологічні – скоріше сприятливими для ТОВ «Автопланета плюс». Крім того, вплив одного і того ж фактора, може позначитися на діяльності підприємства як позитивним, так і негативним чином, тобто виступати одночасно як можливістю так і загрозою.

Враховуючи силу впливу і вірогідність реалізації кожного з факторів, виокремимо чинники маркетингового макросередовища ТОВ «Автопланета плюс», які потребують найбільшої уваги – це зростання вимог до рівня сервісу, зростаюча роль Інтернет та соціальних мереж в просуванні продукту, інтенсивні інновації в галузі виробництва нових автомобілів та автосервісу, гнучкість підприємства в адаптації нових технологій.

Базовим ринком для ТОВ «Автопланета плюс» за географічною ознакою є місто Херсон і Херсонська область. З нашої точки зору, важливо в цьому аспекті враховувати такі характеристики ринку:

1. Місткість ринку. Базовим показником місткості ринку є чисельність наявного населення міста Херсона та Херсонської області. Так, не зважаючи на активні внутрішні міграційні процеси в Україні, викликані воєнними діями та анексією, чисельність наявного населення Херсонської області з останні роки поступово знижується. Так, на 1 січня 2015 року цей показник склав 1067,9220 тис. осіб, на 1 січня 2016 р. – 1062,4 тис. осіб, на 1 січня 2017 р. – 1058,297 тис. осіб. Тобто потенційна місткість ринку скорочується, але це скорочення може бути компенсоване за рахунок внутрішніх міграційних процесів.

2. Ступінь насиченості ринку (є однією з базових характеристик інтенсивності конкуренції та привабливості бізнесу в галузі). Рівень автомобілізації в Херсонській області складає 164 одиниці на 1000 жителів, що є меншим за середній показник по Україні і характеризує ринок як відносно не насичений.

З нашої точки зору, ці характеристики необхідно враховувати при аналізі положення підприємства на ринку: зіставляти положення на ньому слід не за обсягами продажів у минулому і поточному періоді, а в їх зіставленні з минулою і поточною місткістю ринку. На основі одержаних при дослідженні ринку даних розробляють: прогноз обсягів збуту, план виробництва або закупівель, план маркетингу, організаційний план, фінансовий план.

Провівши аналіз типових факторів маркетингового мікросередовища, пропонуємо провести його стратегічний аналіз з використанням моделі Майкла Портера, яка інтегрує в собі оцінку впливу галузевих чинників маркетингового мікросередовища підприємства: товари-замінники, внутрішньогалузева конкуренція, загроза появи нових гравців, загроза з боку споживачів, загроза з боку постачальників. Надамо характеристику кожному з елементів моделі Портера, які визначають маркетингову стратегію ТОВ «Автопланета плюс».

1. Товари замінники: на ринку автомобільного дилінгу поняття товарів-замінників може трактуватися з різних сторін: з одного боку, це можуть бути автомобілі бренду Hyundai, які були у використанні, з другого боку – в якості товарів-замінників слід було б розглядати нові автомобілі інших брендів (але так як ринок автомобілів є монополістичною конкуренцією, то такі товари можуть вважатися внутрішньогалузевими конкурентами), з іншого боку – товарами-замінниками можуть виступати автомобілі нового покоління – з електричними та водневими двигунами тощо. Дійсно, автомобілі, які зберігають паливо та екологію вже користуються популярністю в Україні. Зокрема, Nissan Leaf замикає топ-10 найзатребуваніших моделей на ринку імпортованих авто з пробігом. І ця тенденція, на нашу думку, буде продовжуватися. З іншого боку, практика користування такими автомобілями в українській інфраструктурі, не надто активні дії уряду в цьому напрямку можуть зменшити попит на такий тип автомобілів.

2. Внутрішньогалузева конкуренція: хоча ТОВ «Автопланета плюс» є єдиним в Херсонській області офіційним дилером Hyundai, його основними конкурентами за напрямком реалізації нових автомобілів взагалі є компанії «Бєбко-авто», «Автоплаза», «Автомир», «Славмоторс», «Ампир». Особливість маркетингового мікросередовища аналізованого підприємства полягає ще й у тому, що окрім внутрішньогалузевої, існує додатково внутрішньохолдингова конкуренція. Так як ТОВ «Автопланета плюс» є частиною холдингу, то конкурентами виступають підприємства холдингу, які

є дилерами автомобілів інших брендів – це компанії «Юг-Авто», «Центр Херсон», також має місце внутрішньофірмова конкуренція (бренд KIA).

Більшість із названих компаній виступають конкурентами і в галузі сервісу. Тут окремо слід відзначити «гаражний» автосервіс, який також можна віднести до конкурентів, але не в стратегічному вимірі.

Під час розробки ефективних заходів маркетингової політики слід визначити як торгова марка впливає на сприйняття характеристик продукту. Сприйняття споживачів ґрунтується не тільки на властивостях самого продукту, а й на таких значущих для маркетингу чинниках, як образ і відмінні властивості марки. Крім того, можна констатувати, що в деяких випадках бажання споживача може бути задоволене виключно за рахунок тих особливостей продукту, котрі є результатом маркетингових зусиль.

Оцінка загрози внутрішньогалузевої конкуренції наведена у таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

Оцінка загрози з боку існуючих конкурентів

<i>Параметр</i>	<i>Напря́м впливу</i>	<i>Рівень загрози</i>
Кількість гравців	Чим більше гравців на ринку, тим вищим є рівень конкуренції та ризик втрати частки ринку	Середній рівень насиченості ринку (до 10 головних гравців)
Темп росту ринку	Чим нижчим є темп зростання ринку, тим більше зростає ризик постійного переділу ринку	Сповільнений, але зростаючий
Рівень диференціації продукту на ринку	Чим нижчою є диференціація продукту, тим вищою є стандартизація продукту – і тим вищим є ризик перемикання споживача між різними гравцями ринку	Товар на ринку є стандартизованим за ключовими властивостями, і відрізняється за додатковими перевагами
Обмеження в підвищенні цін	Чим менше можливостей підвищення цін, тим вищим є ризик втрати прибутку за постійного зростання витрат	Жорстка цінова політика, можливість зростання цін практично відсутня

Джерело: власні дослідження

3. Нові гравці: поява нових гравців на ринку часто означає необхідність зниження цін, підвищення якості товарів і послуг, додаткові витрати на придбання обладнання, підвищення кваліфікації персоналу тощо. Тому, з нашої точки зору, необхідно розглянути параметри, які впливають на можливість входження нових гравців на ринок автосалонів м. Херсона і оцінити потенційну привабливість галузі для нових гравців. Результати дослідження систематизуємо в таблиці 4.3.

Таблиця 4.3.

Оцінка загрози з боку потенційних нових гравців

<i>Параметр</i>	<i>Напря́м впливу</i>	<i>Оцінка (1-3)</i>
Економія від масштабу у виробництві товарів/наданні послуг	Чим більшим є обсяг виробництва, тим нижчою є вартість закупки матеріалів, тим в меншій мірі постійні витрати впливають на одиницю продукції	Існує тільки у декількох гравців ринку
Сильні бренди з високим рівнем обізнаності та лояльності	Чим більш сильними відчують себе існуючі бренди в галузі, тим складніше новим гравцям вступити до неї	2-3 великі гравці тримають близько половини ринку
Диференціація продукту	Чим більш різноманітними є товари і послуги в галузі, тим складніше новим гравцям вступити на ринок та зайняти вільну нішу	Майже всі можливі ніші зайняті існуючими гравцями
Рівень інвестицій і витрат для входження в галузь	Чим вищим є початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, тим складніше увійти в неї новим гравцям	Термін окупності інвестицій більше 1 року
Доступ до каналів розподілу	Чим складніше добратися до цільової аудиторії на ринку, тим нижчою є привабливість галузі для нових гравців	Доступ до каналів розподілу повністю відкритий
Політика уряду	Уряд може лімітувати та закрити можливості для входження в галузь за допомогою ліцензування, обмеження доступу до сировини тощо	Держава втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Якщо гравці можуть знизити ціни для збереження долі ринку – це вагомий бар'єр для входження нових гравців	Крупні гравці не підуть на зниження цін
Темп зростання галузі	Чим вищим є темп зростання галузі, тим більше нові гравці хочуть ввійти на ринок	Помірне зростання

Джерело: власні дослідження

4. Ринкова влада споживачів: клієнтська база ТОВ «Автопланета плюс» налічує понад 1000 осіб. Всіх клієнтів ТОВ «Автопланета плюс» можна розподілити за групами: спонтанні клієнти (раніше не були в салоні), клієнти сервісу, клієнти повторної покупки (ті, які вже мають або мали автомобіль Hyundai), онлайн-клієнти (які дізналися про салон через сайт, електронну пошту, радіо і т.д.), які представлені в таблиці 4.4.

Таблиця 4.4

Динаміка кількості клієнтів ТОВ «Автопланета плюс» з розподілом за групами

	2014	2015	2016	2017 (I кв.)
Спонтанні	736	721	697	143 (прогноз 620 до кінця року)
Клієнти сервісу	351	524	718	159
Повторні	15	32	39	15
Онлайн-клієнти	35	94	132	47

Джерело: власні дослідження

Дані наведені табл. 4.4 наочно демонструють логіку розвитку клієнтської бази за останні роки діяльності ТОВ «Автопланета плюс». Так, кількість спонтанних клієнтів знижується незначними темпами, що може бути пояснене певною мірою насичення ринку. Кількість клієнтів сервісу за два роки зросла вдвічі. Дуже важливим, з нашої точки зору, показником є кількість постійних клієнтів, адже вони є відображення лояльних споживачів товарів і послуг компанії – їхня кількість також зростає. Також показовим є зростання онлайн-клієнтів, і саме ця група є перспективною для збільшення ємності ринку і розвитку компанії в найближчому майбутньому.

Крім того, з точки зору впливу чинників маркетингового мікросередовища на вибір стратегічних напрямів діяльності підприємства, наведемо динаміку соціальної структури клієнтів «Автопланета плюс» (табл.4.5).

Таблиця 4.5.

Категорії клієнтів ТОВ «Автопланета плюс»

Роки	2015	2016	2017 (прогноз)
Моряки	40%	55%	56%
Приватні підприємці	20%	5%	3%
Державні службовці	10%	2%	2%
Фермери	30%	38%	39%

Джерело: власні дослідження

Потенційні клієнти, які купують автомобіль Хюндай, а також розглядають придбання в майбутньому: сімейні пари, моряки, бізнесмени в галузі сільського господарства. З урахуванням 2016 року, знижується платоспроможність приватних підприємців та працівників державних установ. Також можна розглядати як потенційну групу клієнтів-пенсіонерів, які все життя збирали на новий автомобіль і вирішили придбати. За I квартал 2017 року моряки знизили свій показник, швидше за все пов'язано певним насиченням цього ринку за 3 роки новими авто. Очікується, що у 2018-2019 роках вони збільшать свою частку в загальних продажах компанії. Група фермерів на всьому проміжку часу тримає стабільно свою позицію.

З урахування прогнозів стабільності та економічного зростання в країні в найближчі роки, показники платоспроможності клієнтів з низькою часткою зростуть і їхня структура може змінитися.

5. Ринкова влада постачальників: в даному аспекті ситуація є неоднозначною. В напрямку реалізації нових автомобілів, ТОВ «Автопланета плюс» залежить від постачальників, які є монополістами на ринку України. Так, постачальником ТОВ «Автопланета плюс» є компанія «Хюндай Мотор Україна». Напрямок послуг характеризується більшим різноманіттям постачальників.

Підведемо підсумки стратегічного аналізу маркетингового мікросередовища ТОВ «Автопланета плюс» за моделлю Майкла Портера: високий рівень впливу на підприємство має внутрішньогалузева конкуренція,

інші чотири сили мають середній рівень впливу на підприємство. Отже, згідно із припущенням моделі Портера, «Автопланета плюс» має перш за все використовувати можливості та уникати загроз, пов'язаних із внутрішньогалузевою конкуренцією.

То ж, проведений аналіз маркетингового макро- та мікросередовища ТОВ «Автопланета плюс» дає змогу визначити наступне:

1) конкурентними перевагами, які стануть корисними інструментами в реалізації стратегічних планів компанії є позитивний імідж, великий асортимент, кваліфікований персонал, виважена стратегія, CRM-програми та після продажний супровід, соціальна відповідальність;

2) недоліками маркетингової діяльності компанії, над якими треба працювати в найближчій перспективі є підготовка до майбутнього, опанування нових видів діяльності, інтенсивна конкуренція, недостатня інформованість сайту та зручність мобільного додатку, залежність від постачальників та ін.

3) перспективними напрямками, які визначатимуть зміст та структуру операційних бізнес-процесів в недалекому майбутньому є: впровадження напрямку з реалізації та обслуговування електрокарів, оптимізація веб-сайту компанії, ширше використання можливостей мобільного додатку і соціальних мереж, створення 3D-автосалону, розвиток напрямку онлайн-продажів та обслуговування.

4.2. Підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок удосконалення процесів організації складського господарства

Управління складом є складним процесом, ефективно керувати яким намагаються за допомогою таких показників, як показники складських витрат, використання складської поверхні, ротації товару, продуктивності праці робітників. Якісні чинники ефективного функціонування складської системи можна поділити на три групи: чинники, які пов'язані з часом і

характеризують змінність процесу; чинники, пов'язані із компетенціями працівників; чинники, пов'язані з появою збитків. Знаходження методів вимірювання й покращення груп якісних чинників допоможе управляти складом, а у результаті – зменшити витрати і здобути конкурентну перевагу.

Автоматизація складу та впровадження системи управління має економічний сенс там, де здійснюються зберігання, переміщення та облік будь-яких товарів, поштових відправлень, архівних даних та ін. Існує декілька окремих проблем щодо ефективності роботи складських операцій, розв'язання яких гарантує ефективне функціонування складського господарства, його розташування, кількості систем складування та розміру складської мережі, вибір між складом загального користування або власним.

На сьогодні у ТОВ «Центр Херсон» для модельного ряду автомобілів «RENAULT» впроваджено систему автоматизації складських операцій PLR. Значними перевагами впровадження цієї системи для підприємства є: скорочення часу на приймання, комплектацію та відвантаження замовлень у декілька разів; удосконалення точності виконання замовлень; скорочення витрат часу роботи відповідальних працівників; зниження витрат, пов'язаних з терміном придатності або умовами зберігання; збільшення асортименту товару за рахунок підвищення точності роботи; збільшення управління складом операторами тощо.

Проектне використання автоматизованої системи PLR для модельного ряду автомобілів «RENAULT» дозволило виявити сегменти продукції, де вбачається порушення нормативів зберігання запчастин за категоріями «активний склад», «сплячий склад» та «мертвий склад». Було встановлено, що наявні запасні частини для модельного ряду автомобілів «RENAULT» на складі ТОВ «Центр Херсон» загальною вартістю 1,3 млн грн. забезпечують покриття потреб потенційних клієнтів на прогностичний рік на 148 днів, тобто річний коефіцієнт оборотності запасів в середньому складає 2,47. В розрахунку на 6 місяців покриття складає 103 дні, коефіцієнт оборотності – 1,77, що свідчить про неефективність системи складування,

наявність значної питомої ваги «мертвого складу» – 24,7 %, що на 17,2 в.п. перевищує нормативні значення. Загальна кількість реферансів в системі – 1684, у тому числі в роботі – 725, кількість реферансів на складі – 959.

Також впровадження зазначеної системи дозволило виявити сегменти продукції, де спостерігається найвищий рівень оборотності запасних частин. Так, до лідерів можна віднести сегменти:

- «E» - коефіцієнт оборотності – 3,43, питома вага «активного складу» - 81,6%, «сплячого складу» - 2,1 %, «мертвого складу» - 16,3%;

- «C» - коефіцієнт оборотності – 3,92, питома вага «активного складу» - 58,8%, «сплячого складу» - 0 %, «мертвого складу» - 41,2%;

- «M» - коефіцієнт оборотності – 3,36, питома вага «активного складу» - 62,8%, «сплячого складу» - 5,6%, «мертвого складу» - 31,5%;

- «S» - коефіцієнт оборотності – 6,03, питома вага «активного складу» - 4,8%, «сплячого складу» - 6,5%, «мертвого складу» - 88,7%.

Проте проведений аналіз дозволив виявити, що, незважаючи на високий рівень попиту на запасні частини даних сегментів, високий рівень коефіцієнту оборотності у порівнянні із середнім показником по підприємству отримується виключно внаслідок інтенсивної реалізації запасних частин та аксесуарів групи «активний склад». Натомість рівень реалізації складових «мертвого складу» дуже низький, що свідчить також про значну питому вагу «мертвого складу» в загальній сумі запчастин сегментів «C», «M», «S».

Натомість, за деякими сегментами, де рівень оборотності має не лише нижче за нормативне значення, а й нижче за середнє по підприємству значення, питома вага «мертвого складу» може досягати мінімально допустимого рівня в 7,5%, а саме сегменти:

- «K» - коефіцієнт оборотності - 0,77, річне покриття - 473 дня, питома вага «активного складу» - 92,9%, «сплячого складу» - 2,5%, «мертвого складу» - 4,6%;

- «ND» - коефіцієнт оборотності - 1,16, річне покриття - 314 днів,

питома вага «активного складу» - 100%, «сплячого складу» - 0%, «мертвого складу» - 0%;

- «В» - коефіцієнт оборотності - 0,72, річне покриття - 510 днів, питома вага «активного складу» - 93,3%, «сплячого складу» - 0%, «мертвого складу» - 6,7%.

Використання запропонованої автоматизованої системи PLR для модельного ряду автомобілів «RENAULT» дозволило зробити наступні висновки для удосконалення процесів організації складського господарства та підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Центр Херсон»: розробити комплекс заходів щодо зростання коефіцієнту оборотності залишків; визначити причини низького рівня реалізації реферансів, котрі успішно реалізуються в цілому по Україні, а на ТОВ «Центр Херсон» вони знаходяться в «мертвому складі»; розробити комплекс заходів щодо зниження питомої ваги «мертвого складу» в загальному обсязі; визначити обґрунтований рівень зниження ціни продукції категорії «мертвий склад» з метою підвищення попиту на даний вид продукції, та довести зазначену інформацію до відповідальних осіб з реалізації, а також потенційних споживачів; мінімізувати закупку реферансів «мертвого складу» в Рено Україна; здійснювати постійне оновлення складських запасів на спеціалізованих сайтах; здійснювати постійний контроль над обсягами продажів реферансів «мертвого складу» не менше ніж один раз на тиждень; активізувати діяльність щодо реалізації реферансів «сплячого складу».

Впровадження автоматизованої системи PLR для удосконалення процесів організації складського господарства в цілому по підприємству ТОВ «Центр Херсон» дозволить не лише здійснити діагностику складської діяльності на підприємстві, а й визначити напрями подальшої діяльності щодо оптимізації витрат на утримання запасних частин та аксесуарів. Зазначене дозволить не лише підвищити коефіцієнт оборотності запасних частин, а й мінімізувати витрати на утримання складських приміщень з

одночасним їх направленням на активізацію діяльності за проблемними напрямками.

Повноцінне впровадження даної автоматизованої системи дозволить ТОВ «Центр Херсон» зменшити сукупні витрати на закупівлю запасних частин на 270 тис. грн., що навіть при незмінному обсязі реалізації запчастин дозволить підвищити коефіцієнт оборотності з 2,47 до 3,08 й направити вивільненні кошти на популяризацію діяльності підприємства серед потенційних клієнтів та впровадження додаткового комплексу заходів щодо мінімізації виробничих витрат.

Завдання мінімізації транспортно-складських витрат є одним з найголовніших в сучасних умовах ведення бізнесу не лише для керівництва ТОВ «Центр Херсон», а й для інших підприємств автохолдингу «Автопланета». Для керівництва підприємств важливо організувати матеріальні потоки таким чином, щоб шлях між ділянками приймання й відвантаження продукції вантажі проходили якнайшвидше; не створювалися затори на шляху їхнього проходження; рівень складських запасів не був надмірним і відповідав тільки необхідним вимогам, – тобто враховував ризик затримки поставок, вартість оптових партій, вартість використання складських приміщень (оренду або амортизацію) і ін. фактори; не створювалося дефіциту комплектуючих, що могло би викликати затримку процесу обслуговування та ремонту автотранспортного засобу.

Враховуючи наявність вільних виробничих потужностей та земельної ділянки, а також вдале розташування ТОВ «Центр Херсон» між підприємствами-партнерами ТОВ «Автопланета Плюс» та ТОВ «Volkswagen центр Херсон» створення єдиного розподільчого центру дозволило би більш ефективно використовувати наявні площі в автосалонах й автомайстернях, збільшуючи їх пропускну здатність, й мінімізувати витрати на доставку необхідної партії запчастин.

В умовах прогнозованого зростання попиту на нові автотранспортні засоби до 2781 од (на 1142 од. або на 69,7% у порівнянні з 2016 роком), з

потенційною річною ємністю ринку нових автомобілів на Херсонщині у 2017 році біля 33,7 млн дол. США, створення єдиного розподільчого центру на території ТОВ «Центр Херсон» дозволить збільшити якість наданих послуг з реалізації автотранспортних засобів потенційним споживачам та мінімізувати час очікування гарантійного та післягарантійного обслуговування. Додатковий річний чистий дохід, пов'язаний із більш ефективним використанням наявних потужностей лише на ТОВ «Центр Херсон» за песимістичним прогнозом складатиме біля 1 млн грн. Середній додатковий дохід від реалізації запропонованих заходів для підприємств автохолдингу «Автопланета» складатиме біля 3 млн грн.

Додаткові витрати пов'язані з щотижневими та позаплановими поїздками для комплектування наявних оптимізованих за площею складських приміщень в автосалонах та автомайстернях підприємств автохолдингу «Автопланета» складатиме біля 100 тис. грн. на рік або 25 тис. грн. за квартал. При створенні розподільчого центру будуть використовуватися також наявні основні фонди ТОВ «Центр Херсон». Вартість докомплектації складатиме біля 5 млн грн. Мінімумально допустимий період окупності – 7 років.

Найголовніший ресурс, від якого буде залежати ефективність та обґрунтованість створення нового розподільчого центру з реалізації запасних частин, є персонал новоствореного об'єкту.

Потребу та розмір оплати праці працівників підприємства відобразимо в табл. 4.6.

Найнижчий оклад прибиральника службових приміщень дорівнює законодавчо встановленому на даний період розміру мінімальної заробітної плати (3200 грн). Враховуючи, що новий розподільчий центр буде здійснювати не лише відпуск запасних частин для підприємств автохолдингу «Автопланета», а й реалізацію їх у роздрібній мережі, то для кожного працівника передбачатиметься відсоток преміального забезпечення в залежності від якості виконаних робіт та обсягів проданих запасних частин в

роздрібній мережі.

Таблиця 4.6.

Потреба та розмір оплати праці працівників підприємства

Професія	Кількість штатних одиниць	Місячний оклад	Всього	Місячний фонд оплати праці
Завідувач складом	1	4000	4000	4880
Продавець	1	3800	3800	4636
Касир торговельного залу	1	3500	3500	4270
Прибиральник приміщення	1	3200	3200	3904
Усього	4			17690

Загальний фонд преміювання буде складати до 100% від обсягу нарахованого місячного фонду оплати праці. Тобто сукупні витрати на оплату праці складатимуть біля 35 тис. грн. Враховуючи вищезазначене, можна впевнено стверджувати, що дані професії є конкурентними на ринку праці, і потреба в спеціалістах буде забезпечена.

Місячні витрати на утримання приміщення - 10 тис. грн.

Отже, загальний обсяг місячних витрат на утримання розподільчого центру складатиме 45 тис. грн.

Додаткова потреба щодо закупівлі комп'ютерної техніки складатиме біля 3 комп'ютерів за ціною 10 тис. грн. / од. Сумарний розмір витрат на купівлю необхідного обладнання складатиме 30 тис. грн.

Додаткові витрати, пов'язані з організацією роботи розподільчого центру, складатимуть 100 тис. грн.

При визначенні ефективності та доцільності створення нового розподільчого центру потрібно враховувати й той факт, що на відстані біля 500 м. від вказаного центру знаходиться роздрібний автомобільний ринок. Враховуючи можливість використання ефекту масштабу за умови суттєвого

скорочення «мертвого складу» та «сплячого складу» в загальному обсязі запасних частин, автохолдинг «Автопланета» може мінімізувати розмір постійних витрат на організацію бізнесу, оренду приміщень й знизити рівень цін при роздрібній реалізації. Проте, з метою максимізації ефекту та усунення можливих дисбалансів при обслуговуванні власних об'єктів автохолдингу через відсутність запасних частин на складі, реалізацію в роздрібній мережі за оптовими цінами пропонуємо проводити за умови, що загальна вартість покупки буде знаходитися у запропонованому інтервалі. Так мінімальна загальна вартість реалізації запчастин за оптовими цінами для модельного ряду повинна складати:

- «KIA» - 134 дол. США за курсом на день реалізації (1% від середньої ціни реалізації нового автотранспортного засобу в 2016 році);

- «Hyundai» - 132 дол. США;

- «Volkswagen» - 163 дол. США;

- «Great Wall» - 200 дол. США;

- «LADA» - 69 дол. США;

- «BMW» - 433 дол. США;

- «Ford» - 189 дол. США;

- «Fiat» - 80 дол. США;

- «Renault» - 95 дол. США;

- «Geely» - 60 дол. США.

Мінімально допустима вартість закупівлі запасних частин для інших моделей повинна складати не менше 100 дол. США.

Впровадження запропонованої системи стимулювання збуту дозволить не лише збільшити коефіцієнт оборотності капіталу й забезпечити реалізацію запчастин категорії «мертвий склад» та «сплячий склад», а й стимулюватиме потенційних покупців задля отримання необхідної продукції за оптовими цінами купляти не потрібні на даний проміжок часу запчастини та аксесуари, тим самим створюючи в себе вдома, в гаражі тощо фактично «мертвий склад». Додатковий річний дохід від реалізації продукції в роздрібній мережі

складатиме біля 850 тис. грн.

Для визначення економічної ефективності від створення нового логістичного центру проведемо розрахунок чистої теперішньої вартості.

Так як розрахунки щодо реалізації запчастин та аксесуарів для автотранспортних засобів закріплені за іноземною валютою ставка дисконту буде мінімальною і складатиме 25% річних. Щорічний песимістичний приріст розміру доходу складатиме 10%. Для наглядності розрахунок сумарного дисконтованого грошового доходу проведемо в табл. 4.7.

Таблиця 4.7.

Розрахунок сумарного дисконтованого грошового доходу щодо створення нового розподільчого центру

Рік	Обсяг грошових надходжень, тис. грн	Річний обсяг витрат, тис. грн	Ставка дисконту (1,25 ⁿ)	Дисконтовий дохід
1	3000 + 850 = 3850	100+45*12 = 640	1,25	2568
2	3850*1,1 = 4235	640*1,1 = 704	1,5625	2259,84
3	4235*1,1 = 4658,5	704*1,1 = 774,4	1,9531	1988,66
4	4658,5*1,1 = 5124,35	774,4*1,1 = 851,84	2,4414	1750,02
5	5124,35*1,1 = 5636,79	851,84*1,1 = 937,02	3,0518	1540,02
6	5636,79*1,1 = 6200,46	937,02*1,1 = 1030,73	3,8147	1355,21
7	6200,46*1,1 = 6820,51	1030,73*1,1 = 1133,8	4,7684	1192,59
Разом				12654,34

$$NPV = -(5000 + 30 + 100) + 12654,34 = 7524,34 \text{ (тис. грн.)}$$

При проведенні аналізу та оцінки доцільності інвестування у створення нового підприємства проведемо розрахунок індексу рентабельності власного капіталу:

$$I_{\text{рен}} = \frac{12654,34}{5130} = 2,47$$

Отже, внаслідок створення нового розподільчого центру інвестор (автохолдинг «Автопланета») зможе отримати 2,47 грн доходу або 1,47 грн прибутку на кожен гривню інвестованих коштів.

При правильному використанні складської організації витрати на техніку й енергоносії можуть бути зменшені в кілька разів. Це можливо завдяки застосуванню сучасного економічного, вискоєфективного й надійного вантажопідйомного устаткування на складах з інтенсивним вантажообігом у сполученні із засобами малої механізації.

4.3. Удосконалення методичних підходів до формування та використання трудового потенціалу підприємства

Трудові ресурси є головним ресурсом кожного підприємства, від якості й ефективності використання якого багато в чому залежать результати діяльності підприємства та його конкурентоздатність. Трудові ресурси надають руху матеріально-речовинним елементам виробництва. Трудові ресурси підприємства являють сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних рівнів, зайнятих на підприємстві, які входять до його облікового складу. В облікову кількість штатних працівників включаються усі наймані працівники, які уклали письмово трудовий договір (контракт) і виконували постійну, тимчасову або сезонну роботу один день і більше.

Підвищення ефективності використання трудового потенціалу є прямим наслідком розробки та впровадження на ТОВ «Автопланета Плюс» пропозицій щодо удосконалення системи управління трудовим потенціалом. Система повинна передбачати наявність і ефективне функціонування чотирьох підсистем: формування трудового потенціалу, управління розвитком трудового потенціалу, управління якістю трудового життя та управління використанням трудового потенціалу.

Виходячи із проведеної діагностики стану трудового потенціалу представники ТОВ «Автопланета Плюс» повинні ініціювати перед керівництвом розгляд необхідності вдосконалення та впровадження нової адаптованої стратегії мотивації персоналу. Зазначена стратегія передбачатиме здійснення наступних комплексних заходів: розроблення більш досконалої системи прив'язки заробітної плати до результатів праці; формування фонду симулювання кращих співробітників; навчання персоналу (тільки тих, покращення роботи яких дає найшвидший ефект); запровадження гнучкого графіку робочого часу.

Застосування гнучкого робочого графіку можливе в рамках підсумованого обліку робочого часу. При розробці та впровадженні гнучкого робочого графіку на підприємстві слід встановити тривалість облікового періоду (день, тиждень, місяць, квартал, рік).

В залежності від обраного облікового періоду можливі наступні основні види гнучкого робочого графіку:

- обліковий період – робочий день: передбачається, що співробітник протягом дня виробляє встановлену денну норму робочого часу;

- обліковий період – робочий тиждень: співробітник виробляє встановлену тижневу норму робочого часу, при цьому протягом дня він може не виробляти денну норму робочого часу;

- обліковий період – робочий місяць: співробітник виробляє покладену місячну норму робочого часу, при цьому протягом дня і робочого тижня він може не виробляти відповідну норму робочого часу;

- в окремих випадках в якості облікового періоду може бути прийнятий квартал, а також інші варіанти, зручні для працівника і підприємства.

Враховуючи вимоги чинного законодавства, для ТОВ «Автопланета Плюс» пропонуємо обрати обліковий період, рівний робочому дню. Цей варіант найбільш зручний для адміністрування і легше сприймається при переході з жорстко нормованого режиму роботи на гнучкий режим.

На першому етапі введення системи гнучкого робочого графіку

пропонується надати можливість користуватися гнучким робочим графіком тим співробітникам станції, які працюють в «стандартному» режимі, – восьмигодинний робочий день, 40-годинний робочий тиждень.

Завдання роботодавця - організувати роботу таким чином, щоб кожен співробітник повністю відпрацював свою норму робочого часу за обліковий період без зупинки загальної господарської діяльності станції. На даний момент пропонується п'ять видів графіку роботи зі зміщенням часу початку і закінчення роботи (табл. 4.8.).

Таблиця 4.8.

Пропонований гнучкий робочий графік для співробітників станції з технічного та сервісного обслуговування автотранспортних засобів на ТОВ «Автопланета Плюс»

Вид графіка	Початок роботи	Закінчення роботи
Графік № 1	08.00	17.00
Графік № 2	08.30	17.30
Графік № 3	09.00	18.00
Графік № 4	09.30	18.30
Графік № 5	10.00	19.00

Джерело: власні дослідження

При розробці графіків слід враховувати виробничі потреби, а також структуру робочого часу. Робочий час складається з трьох частин:

- фіксований робочий час - час, коли всі співробітники повинні знаходитися на робочих місцях - це дозволяє забезпечувати нормальне виконання роботи і підтримувати необхідні бізнес-процеси;

- змінний робочий час - час, в межах якого працівники мають право починати і закінчувати роботу;

- перерви для відпочинку і харчування - час, що не зараховується в робочий.

Кожен графік гарантує дотримання обов'язкової денної норми робочого часу (8 годин) і перерви для відпочинку і харчування

(1 година). Ці графіки також гарантують присутність на робочому місці всіх працівників в період з 10.00 до 17.00 коли спостерігається найбільший рівень завантаженості.

Крім того, для визначення найефективнішого графіку функціонування пропонується провести апробацію запропонованих графіків робочого тижня (табл. 4.9).

Таблиця 4.9.

Можливі моделі робочого тижня

Модель	Понеділок	Вівторок	Середа	Четвер	П'ятниця
«Однорідна»	Графік 2	Графік 2	Графік 2	Графік 2	Графік 2
«Універсальна»	Графік 5	Графік 4	Графік 3	Графік 1	Графік 2

Джерело: власні дослідження

Оформлення переходу співробітників на гнучкий графік роботи пропонується здійснювати у декілька етапів:

- співробітник разом зі своїм безпосереднім керівником розробляє і погоджує оптимальну модель робочого тижня. При цьому враховується, що встановлення гнучкого графіка - це право, а не обов'язок станції. Модель робочого тижня повинна допомагати виконувати окремим співробітникам свої посадові обов'язки; підрозділу в цілому - поставлені перед ним завдання. Якщо при обговоренні графіка працівник і його безпосередній керівник не можуть прийти до консенсусу, право ухвалити остаточне рішення переходить до керівника більш високого рівня;

- кожний структурний підрозділ формує консолідовану форму «Модель робочого тижня працівників підрозділу» на місяць. Ця форма затверджується функціональним керівником, а потім надходить до відділу з управління персоналом. Всі узгодження проводяться в електронному вигляді, що дуже зручно;

- узгоджена модель робочого тижня кожного співробітника вноситься в електронну базу. Змінити модель робочого тижня працівник може з першого числа наступного місяця за умови погодження змін з безпосереднім

керівником.

Умовами ефективності впровадження гнучкого робочого графіку є:

- здійснення заходів з планування та координації робіт;
- навчання керівників підрозділів використанню можливостей гнучкого робочого графіку;
- формування в колективі клімату довіри та взаємопідтримки.

Для визначення оптимального робочого графіку необхідно проаналізувати продуктивність та оплату праці працівників, що задіяні на станції з технічного та сервісного обслуговування автотранспортних засобів на ТОВ «Автопланета Плюс». На вказаній станції спостерігаються значні коливання як в напруженості праці, так і в розмірах заробітної плати.

Для визначення оптимального графіку роботи для працівників вищевказаної станції проаналізуємо зміни граничної продуктивності праці та граничних витрат на оплату праці з грудня 2016 року по квітень 2017 року на прикладі провідних фахівців станції. При визначенні середньої трудомісткості виконаних робіт кожним працівником станції будемо враховувати те, що вартість оплати праці за виконання важкої роботи в середньому на 40% перевищує вартість оплати звичайної роботи.

Визначення оптимального навантаження на працівників станції проведемо в табл. 3. Результати проведеного дослідження свідчать, що для слюсаря № 1 місячне виробниче навантаження з одночасним урахуванням важких робіт не повинно перевищувати 185,4 год. Оптимальне навантаження знаходиться в діапазоні 164,7 год. на місяць, що забезпечить також оптимізацію витрат на оплату праці.

Враховуючи рівень професіоналізму та питому вагу важких робіт в повсякденному графіку роботи для слюсаря № 2 навантаження не повинно перевищувати 305,2 год. роботи, питома вага важких робіт - не більше 30% в загальному обсязі виконаних завдань. Максимізація продуктивності праці досягається на проміжку від 174,1 до 228,2 год., що свідчить про мінімально допустимий рівень потреби в оплаті праці для задоволення фізіологічних

потреб від 10 до 13 тис. грн.

4.4. Впровадження адаптованих моделей детінізації економіки як основи визначення попиту на послуги з реалізації та обслуговування автотранспортних засобів

Перед тим, як приймати рішення про інвестування у створення нового підприємства в галузі продажу нових легкових автотранспортних засобів необхідно визначити сегмент ринку, категорію потенційних споживачів та прогнозувати обсяги збуту продукції підприємства. Маючи достовірну інформацію щодо обсягів попиту на продукцію керівництво може розробити інвестиційний проект та провести відповідні заходи зі стратегічного планування кількісної та якісної потреби у працівниках і визначити найбільш ефективний комплекс маркетингових заходів.

Для прогнозування обсягів попиту на нові автотранспортні засоби пропонується використовувати наступну множинну лінійну регресію:

$$X_0 = A_0 + A_1 * X_1 + A_2 * X_2, \quad (4.1)$$

де X_0 – обсяг попиту, ум. од.;

X_1 – середня ціна умовної одиниці продукції, тис. грн;

X_2 – рівень середньомісячного доходу населення даного регіону, грн;

A_0, A_1, A_2 – коефіцієнти.

Коефіцієнти A_1 та A_2 визначаються із системи

$$\begin{cases} S_{1.1} * A_1 + S_{1.2} * A_2 = S_{0.1} \\ S_{2.1} * A_1 + S_{2.2} * A_2 = S_{0.2}, \end{cases} \quad (4.2)$$

$$S_{1.1} = \frac{\sum X_1 * X_1}{n} - \left(\frac{\sum X_1}{n} \right) * \left(\frac{\sum X_1}{n} \right), \quad (4.3)$$

$$S_{2.2} = \frac{\sum X2 * X2}{n} - \left(\frac{\sum X2}{n} \right) * \left(\frac{\sum X2}{n} \right), \quad (4.4)$$

$$S_{1.2} = S_{2.1} = \frac{\sum X1 * X2}{n} - \left(\frac{\sum X1}{n} \right) * \left(\frac{\sum X2}{n} \right), \quad (4.5)$$

$$S_{0.1} = \frac{\sum X0 * X1}{n} - \left(\frac{\sum X0}{n} \right) * \left(\frac{\sum X1}{n} \right), \quad (4.6)$$

$$S_{0.2} = \frac{\sum X0 * X2}{n} - \left(\frac{\sum X0}{n} \right) * \left(\frac{\sum X2}{n} \right), \quad (4.7)$$

де $S_{1.1}$, $S_{2.2}$, $S_{1.2}$, $S_{2.1}$, $S_{0.1}$, $S_{0.2}$ – коефіцієнти;

i – порядковий номер місяця;

N – кількість місяців.

Необхідні матеріали для побудови множинної лінійної функції попиту на нові легкові автотранспортні засоби відобразимо в табл. 4.10.

Таблиця 4.10.

Матеріали для побудови множинної лінійної функції попиту на нові легкові автотранспортні засоби

Роки	Обсяг продажу шт. (X_0)	Ціна за одиницю, тис грн. (X_1)	Середньомісячна заробітна плата по Херсонській обл., грн (X_2)
2010	4238	95,2	1733
2011	5186	108,8	1970
2012	5940	122,4	2269
2013	5333	136	2464
2014	2425	201,6	2617
2015	1164	360,0	3122
2016	1639*	377,0*	4000*
Усього	25925,0	1401,0	18175,0

* - оперативна інформація

Необхідні розрахунки для прогнозування обсягів зростання попиту на продукцію в 2017 році відобразимо в таблиці 4.11

Таблиця 4.11.

Розрахунки для прогнозування обсягів зростання попиту на продукцію

Роки	X_1^2	X_2^2	$X_1 X_2$	$X_1 X_0$	$X_0 X_2$
2010	9063,04	3003289	164981,6	403457,6	7344454
2011	11837,44	3880900	214336	564236,8	10216420
2012	14981,76	5148361	277725,6	727056	13477860
2013	18496	6071296	335104	725288	13140512
2014	40642,56	6848689	527587,2	488880	6346225
2015	129600	9746884	1123920	419040	3634008
2016	142129	16000000	1508000	617903	6556000
Усього	366749,8	50699419	4151654,4	3945861,4	60715479,0

Джерело: власні розрахунки

Отже, враховуючи результати проведених в таблиці 4.11. розрахунків визначимо коефіцієнти $S_{1,1}$, $S_{2,2}$, $S_{1,2}$, $S_{2,1}$, $S_{0,1}$, $S_{0,2}$.

$$S_{1,1} = 366749,8/7 - 1401*1401/49 = 12335,67$$

$$S_{1,2} = S_{2,1} = 4151654,4/7 - 1401,0*18175,0 / 49 = 73436,85$$

$$S_{2,2} = 50699419 / 7 - 18175,0*18175,0 / 49 = 501332,82$$

$$S_{0,1} = 3945861,4 / 7 - 25925,0*1401,0 / 49 = -177548,88$$

$$S_{0,2} = 60715479,0 / 7 - 25925,0*18175,0 / 49 = -942418,82$$

$$\begin{cases} 12335,67 * A_1 + 73436,85 * A_2 = -177548,88 \\ 73436,85 * A_1 + 501332,82 * A_2 = -942418,82 \end{cases}$$

$$\begin{cases} A_1 = -25,02559 \\ A_2 = 1,786 \end{cases}$$

$$A_0 = \frac{\sum X_0}{n} - A_1 * \frac{\sum X_1}{n} - A_2 * \frac{\sum X_2}{n} = 25925/7 - (-25,02559)*1401/7 -$$

$$1,786*18175/7 = 4075,04$$

Отже, використовуючи матеріали Державної служби статистики України та результати продажу нових автотранспортних засобів в Херсонській області за 2010-2016 роки, було встановлено, що функція прогнозування попиту на автотранспортну продукцію матиме наступний вигляд:

$$X_0 = 4075,04 - 25,02559 * X_1 + 1,786 * X_2$$

Враховуючи, що середньорічний темп зростання заробітної плати у 2010-2016 роках склав 115%, то за прогнозними розрахунками у 2017 році розмір середньомісячної заробітної плати складатиме щонайменше 4600 грн (4000*1,15). При прогнозованому середньому рівні цін на нові легкові автотранспортні засоби в 380 тис. грн. попит на продукцію складатиме:

$$X_{2017} = 4075,04 - 25,02559 * 380 + 1,786 * 4600 \approx 2781 \text{ (од.)}$$

Зазначене свідчить, що в кількісному значенні попит на нові легкові автотранспортні засоби може зрости на 1142 од. або на 69,7% у порівнянні з 2016 роком і скласти 2781 од.

Для визначення ступені достовірності зробленого прогнозу проаналізуємо зв'язок між даними показниками реалізації нових легкових автотранспортних засобів з метою відсіву несуттєвих факторів впливу. Для цього скористаємося формулою для обчислення коефіцієнтів парної кореляції (r_{yx}) (3.8):

$$r_{X_0 X_j} = \frac{\sum_{i=1}^n X_{0,i} * X_{j,i} - \left(\sum_{i=1}^n X_{0,i} * \frac{\sum_{j=1}^n X_{j,i}}{n} \right)}{\sqrt{\left[\sum_{i=1}^n X_{0,i}^2 - \frac{\left(\sum_{i=1}^n X_{0,i} \right)^2}{n} \right] * \left[\sum_{i=1}^n X_{j,i}^2 - \frac{\left(\sum_{i=1}^n X_{j,i} \right)^2}{n} \right]}}, \quad (3.8)$$

де r_{yx} – коефіцієнт парної кореляції;

j – порядковий номер фактору;

i – порядковий номер періоду, що аналізується;

n – кількість періодів, що аналізуються;

$X_{j,i} > 0, X_{0,i} > 0$.

Отже:

$$r_{X_0X_1} = \frac{39458614 - 25925 \cdot \frac{1401}{7}}{\sqrt{\left(118501571 - \frac{25925 \cdot 25925}{7}\right) \cdot \left(3667498 - \frac{1401 \cdot 1401}{7}\right)}} =$$
$$= -0,89192$$

$$r_{X_0X_2} = \frac{60715479 - 25925 \cdot \frac{18175}{7}}{\sqrt{\left(118501571 - \frac{25925 \cdot 25925}{7}\right) \cdot \left(50699419 - \frac{18175 \cdot 18175}{7}\right)}} =$$
$$= -0,74262$$

Проаналізуємо зв'язок між показниками:

- $r_{X_0X_1} = -0,89192$ - зв'язок між X_0 та X_1 вважається дуже високим;

- $r_{X_0X_2} = -0,74262$ - зв'язок між X_0 та X_2 вважається вище середнього.

Отримані результати дозволяють стверджувати про наявність зв'язку між результативним показником X_0 і показниками X_1 та X_2 . Проте виникають деякі питання щодо достовірності даних стосовно показника X_2 , так як його зростання призводить до зменшення результативного показника, тобто зростання середньомісячної заробітної плати призводить до зниження попиту на нові легкові автотранспортні засоби. Зазначене передусім пов'язане із наявністю тіньових доходів у потенційної групи споживачів, що суттєво ускладнює процеси визначення оптимального товарного асортименту автотранспортної продукції в залежності від потреб та купівельної спроможності потенційних споживачів. Нова автотранспортна продукція не відноситься до товарів першої необхідності, її потенційними споживачами є

заможні громадяни, які в більшості випадків отримають додатковий тіньовий дохід.

Відсутність достовірної інформації щодо рівня доходів працівників тіньового сектору призводить до необґрунтованих обсягів виробництва та реалізації на відповідному сегменті ринку, і, як наслідок, до зростання собівартості споживчого кошику, зниження рівня задоволеності серед місцевого населення рівнем отриманих легальних доходів, а також при перевищенні попиту над пропозицією до появи нових конкурентів із-за кордону з аналогічною за своїми характеристиками продукцією / послугами, а саме:

- заниження реальних обсягів наданих послуг, неповноцінне завантаження наявних виробничих потужностей призводить до неефективного використання необоротних активів підприємства, витрати на утримання яких не залежать від обсягів наданих послуг. Як наслідок, не досягається ефект масштабу, виробнича собівартість в розрахунку на одиницю послуги зростає, що при незмінній ціні споживання (внаслідок низької купівельної спроможності) призводить до отримання суб'єктами господарювання мінімальних обсягів прибутку. Отже, власних коштів у керівників підприємств буде недостатньо для проведення заходів з модернізації технологічного процесу та закупівлі інноваційного обладнання. З метою надання конкурентоспроможних послуг підприємство буде вимушене залучати додаткові джерела фінансування у вигляді зовнішніх та внутрішніх інвестицій або взяти кредит в банківській установі. В обох випадках рівень фінансової незалежності підприємства буде знижений і може призвести як до банкрутства (у випадку неповноцінного надання послуги і, як наслідок, несвоєчасного повернення «тіла» та відсотків за кредитом), так і до посилення загроз з боку потенційних рейдерів (у випадку створення спільного підприємства з несумлінним інвестором-рейдером), метою яких буде не розвиток підприємства, а його знищення як потенційного конкурента з метою монополізації ринку;

- завезення додаткових технологій та фахівців з надання послуг із-за кордону (наприклад, для закладів ресторанного господарства, фізіотерапії тощо) для стовідсоткового задоволення потреб вітчизняних споживачів, що призведе до вивезення іноземної валюти з економіки країни і отримання негативного сальдо зовнішньоторговельного обігу за вказаною групою послуг.

Отже, отримання максимально достовірної інформації щодо реальних розмірів доходів домогосподарств дозволить суб'єктам господарювання побудувати достовірні функції попиту та пропозиції й впроваджувати обґрунтовані заходи щодо завантажування наявних виробничих потужностей та укладання угод стосовно закупівлі виробничих ресурсів з використанням науково-обґрунтованих логістичних моделей.

Враховуючи результати проведених досліджень в автотранспортній галузі вартість нового автотранспортного засобу не повинна перевищувати суми «чистого» середньомісячного доходу за 18 місяців в розрахунку на одну особу. За інформацією Державної служби статистики України у січні-листопаді 2016 року нарахована середньомісячна заробітна плата в розрахунку на одного працюючого складала 5070 грн. Відповідно до чинного законодавства з нарахованої заробітної плати утримується податок на доходи фізичних осіб (18%), військовий збір (1,5%), профспілковий внесок (1% у разі вступу до первинної профспілкової організації). В середньому, у випадку відсутності пільг при нарахуванні податку на доходи фізичних осіб, розмір утримань із нарахованої заробітної плати складе 20,5% від обсягу початково нарахованої заробітної плати. Отже, в середньому розмір місячної заробітної плати після виплати обов'язкових платежів до бюджетів всіх рівнів та спеціалізованих фондів за підсумками січня - листопада 2016 року складав 4030,65 грн. Чистий дохід у вигляді заробітної плати за 18 місяців складатиме 72551,7 грн.

Водночас потрібно враховувати й той факт, що крім заробітної плати до доходів також відносяться: прибуток та змішаний дохід, доходи від

власності (одержані), соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти. Враховуючи, що одним з завдань дослідження є розрахунок коефіцієнту, що переводитиме офіційні доходи заможних громадян у реальні, то умовно можемо вважати, що соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти будуть дорівнювати майже нулю.

Питома вага категорій «Прибуток та змішаний дохід» й «Доходи від власності (одержані)» складала відповідно 47,8% та 11,8% від категорії «Заробітна плата». Отже, загальний чистий дохід за підсумками 18 місяців в розрахунку на одну особу складатиме:

$$Чд = 72551,7 * \left(1 + \frac{47,8}{100} + \frac{11,8}{100}\right) = 115792,51 \text{ (грн)}$$

Середня вартість купівлі одного нового легкового автомобілю в 2016 році складала:

$$Cв = \frac{1319725,2}{65562} = 20,13 \text{ (тис. дол. США)}$$

Середній офіційний курс долара США у 2016 році складав 25,55 грн / дол. США. Отже, середня вартість нового автомобіля у 2016 році в національній валюті складала 514,32 тис. грн. (25,55*20,13).

За підсумками 2010-2016 років в Україні було продано 1037045 нових легкових автомобілів, що в середньому складає майже біля 150 тис. автомобілів за рік. Враховуючи, що за умови наявності необхідних джерел фінансування потенційний споживач, виходячи із технічних складових автотранспортних засобів, буде здійснювати продаж наявного та купівлю нового автомобіля в середньому через кожні 7 років, то у випадку середньорічного обсягу продаж нових автотранспортних засобів близько 150 тис. шт. / рік, обсяг продаж за 7 років складатиме 1050 тис. нових автотранспортних засобів. Враховуючи, що за кожен рік експлуатації реальна вартість автотранспорту знижується в середньому на 10% від початкової, «фізична» вартість реалізації наявних автотранспортних засобів в середньому складатиме біля 30% від початкової вартості. Також потрібно

враховувати рівень науково-технічного прогресу, відповідно до якого новий автотранспорт буде обладнаний додатковими технічними аксесуарами, в той час як купівля автотранспорту з терміном експлуатації біля 7 років передбачатиме придбання морально застарілих технічних аксесуарів. Тому, реалізація наявного автотранспорту в середньому дозволить зекономити лише біля 20% вартості придбання нового легкового автомобіля. Отже, вартість придбання нового легкового автомобіля (з корегуванням на додатковий дохід від реалізації наявного легкового автотранспорту) у 2016 році складала в середньому 411,46 тис. грн. $(0,8*25,55*20,13)$, що у 3,55 рази більше у порівнянні з розрахованим розміром чистого доходу $(\frac{411,46}{115,79})$, та у 5,7 рази більше офіційних статистичних даних щодо чистого розміру отриманої заробітної плати.

За результатами досліджень Національного інституту стратегічних досліджень при Президентові України в Україні загальний дохід 10% найбагатших громадян (децильний коефіцієнт) в 5,9-7,0 разів перевищує загальний дохід 10% найбідніших. За оперативною інформацією децильний коефіцієнт за підсумками 2016 року мінімум дорівнюватиме 5,9. Отже, з використанням інформації щодо децильного коефіцієнту можемо побудувати наступну функцію:

$$\frac{x + 5,9 * x}{2} = 115792,51,$$

де x – середні чисті доходи найбіднішого населення за 18 місяців;

5,9 – децильний коефіцієнт.

$$x = 33563,05 \text{ грн};$$

$$5,9 * x = 198021,97 \text{ грн.}$$

Із вказаного рівняння бачимо, що офіційні чисті доходи заможних громадян $(5,9 * x)$ за підсумками 18 місяців складатимуть щонайменше 198021,97 грн, що мінімум у 2,1 рази менше середнього обсягу реальних

доходів $(\frac{411,46}{198,02})$.

Враховуючи, що відповідно до офіційних статистичних даних середній розмір домогосподарства в країні за підсумками 2010-2015 років майже не змінився і варіюється від 2,58-2,59 осіб, за оперативними розрахунками за підсумками 2016 року вказаний показник складатиме 2,58 осіб.

Також прийmemo до уваги той факт, що в середньому на одне заможне домогосподарство доводиться 2 автотранспортних засоби. Тобто 1050 тис. нових автотранспортних засобів було придбано 525 тис. домогосподарств, загальною середньою чисельністю 1354,5 тис. осіб. $(525 * 2,58)$, що складає 3,2% від чисельності наявного населення на 01 листопада 2016 року.

Для перевірки достовірності зробленого припущення можемо провести розрахунок розміру нарахованої середньомісячної заробітної плати для найбільшнього населення за підсумками 11 місяців 2016 року:

$$\frac{x + 5,9 * x}{2} = 5070$$

$$x = 1469,6 \text{ грн.}$$

$$5,9 * x = 8670,43 \text{ грн.}$$

Із вказаного рівняння бачимо, що розмір нарахованої середньомісячної заробітної плати для найбільшнього населення складає 1469,6 грн (в умовах неповної зайнятості). Зазначений еквівалент перевищує передбачений чинним законодавством мінімум у сумі 1450 грн (враховуючи, що зростання мінімальної заробітної плати до 1600 грн відбулося лише з грудня 2016 року).

При нарахуванні оплати праці у розмірі мінімальної розмір заробітної плати без урахування обов'язкових платежів до бюджетів всіх рівнів та спеціалізованих фондів (з використанням механізму застосування соціальної пільги) у січні-листопаді 2016 року складатиме 1292,35 грн:

$$\begin{aligned} \text{Чз/п} &= 1469,6 - (0,015+0,01)*1469,6 - (1469,6-0,5*1378)*0,18 = \\ &= 1292,35 \text{ грн} \end{aligned}$$

При визначенні загального чистого доходу за 18 місяців потрібно також враховувати, що в даному випадку можуть бути оформлені документи на використання соціальних допоміг та одержання інших поточних трансфертів. Питома вага категорії «Соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти» складає 96,8% від категорії «Заробітна плата». Отже, середній чистий дохід за підсумками 18 місяців в розрахунку на одну особу складатиме:

$$\text{Чд} = 1292,35 * 18 * \left(1 + \frac{96,8}{100}\right) = 45780,21 \text{ (грн)}$$

Проведені дослідження дозволяють зробити висновок, що коефіцієнт тінізації доходів серед заможних громадян країни, які є потенційними покупцями на ринку нових автотранспортних засобів складає від 2,1 $\left(\frac{411,46}{198,02}\right)$ до 9,0 $\left(\frac{411,46}{45,78}\right)$ разів.

Враховуючи, що за дослідженнями закордонних вчених Україна займає одне з лідируючих місць у світі за корупцією, то при визначенні середнього коригуючого коефіцієнту можемо умовно вважати, що серед покупців нових легкових автотранспортних засобів 90% офіційно отримують заробітну плату у розмірі мінімальної, інші 10% - є сумлінними платниками податків

Отже, середній дохід за 18 місяців складає 61,0 тис. грн. $(198,02*0,1 + 45,78*0,9)$. Коригуючий коефіцієнт дорівнює 6,75 рази $\left(\frac{411,46}{61,0}\right)$.

Враховуючи, що за прогнозними розрахунками розмір середньомісячної заробітної плати на Херсонщині за підсумками 2017 року повинен скласти 4600 грн, середній розмір домогосподарства 2,58 осіб, середній розмір домогосподарства у розрахунку на умовних дорослих - 2,11 осіб, то з урахуванням коригуючого коефіцієнту чистий середньодушовий дохід

потенційних покупців нових легкових автомобілів за 18 місяців складатиме:

$$Ч_d = \frac{0,795 * 4600 * 6,75 * 18 * 2,11}{2,58} = 363382,48 \text{ (грн.)}$$

При песимістичному прогнозі курсу долара США в 30 грн / дол. США оптимальна вартість продажу нового легкового автотранспортного засобу не повинна перевищувати $12,1 \left(\frac{363,38}{30,0} \right)$ тис. дол. США.

Отже, ємність ринку нових автомобілів на Херсонщині складатиме біля 33,7 млн дол. США ($12,1 * 2,781$). Як бачимо із проведених розрахунків низькі доходи місцевого населення призводять до зростання обсягів покупок нових легкових автотранспортних засобів економкласу або авто з пробігом на вторинному ринку автотранспорту. Використання економіко-математичних моделей при визначенні рівня тінізації доходів потенційних споживачів дозволить визначити потенційну ємність ринку збуту продукції та оптимальні технічні характеристики продукції при наявному рівні доходу та забезпечить максимальний корисний ефект за критерієм «ціна / якість».

Таблиця 4.12

Визначення оптимального навантаження на працівників станції

Місяць	Загальна продуктивність праці, грн	Відпрацьовано, год.	Гранична продуктивність праці	Нараховано заробітну плату, грн	Відпрацьовано, год.	Граничні витрати на оплату праці
Слюсар № 1						
грудень 2016 року	43885	188,6	-	10895	188,6	-
січень 2017 року	21307	87,9	224,21	4895	87,9	59,5829
лютий 2017 року	38165	164,7	219,51	9366	164,7	58,2161
березень 2017 року	42813	185,4	224,54	10765	185,4	67,5845
квітень 2017 року	45213	197,3	201,68	11245	197,3	40,3361
Слюсар № 2						
грудень 2016 року	49399	228,2	-	13153	228,2	-
січень 2017 року	36329	174,1	241,59	9806	174,1	61,8669
лютий 2017 року	53597	372,3	87,12	21531	372,3	59,1574
березень 2017 року	50443	320,4	60,77	18262	320,4	62,9865
квітень 2017 року	48510	305,2	127,17	17396,4	305,2	56,9474

Продовження табл. 4.12

Місяць	Загальна продуктивність праці, грн	Відпрацьовано, год.	Гранична продуктивність праці	Нараховано заробітну плату, грн	Відпрацьовано, год.	Граничні витрати на оплату праці
Електрик № 1						
грудень 2016 року	11300	49,8	-	4196	49,8	-
січень 2017 року	23372	103,0	226,92	5938	103,0	32,7444
лютий 2017 року	19220	84,7	226,89	5088	84,7	46,4481
березень 2017 року	21540	112,0	84,98	6832	112,0	63,8828
квітень 2017 року	23240	125,1	129,77	7506	125,1	51,4504
Розвал № 1						
грудень 2016 року	33629	148,2	-	11644	148,2	-
січень 2017 року	18811	82,9	226,92	6254	82,9	82,5421
лютий 2017 року	23349	102,9	226,9	7719	102,9	73,25
березень 2017 року	28454	125,4	226,89	9447	125,4	76,8
квітень 2017 року	31567	142,7	179,94	10705	142,7	72,7168

Також зазначене дозволить оптимізувати обсяги наданих послуг з реалізації та транспортування шляхом впровадження логістичних концепцій реалізації нових автомобілів в залежності від прогнозованої кількості та середньої ціни реалізації. Разом з тим заслуговує подальшого дослідження механізм вибору оптимальної послуги із вказаної категорії надання із врахуванням особливостей місцевих споживачів.

Для електрика № 1 максимізація продуктивності праці досягається в інтервалі робочого навантаження від 84,7 до 103 год. на місяць. Мінімально допустимий рівень оплати праці від 5 до 6 тис. грн. Перевищення місячного виробничого навантаження до 125,1 год. може призвести до зниження продуктивності праці і, як наслідок, до більш тривалого виконання покладених обов'язків. Зазначене може суттєво погіршити рівень задоволеності клієнта наданими послугами внаслідок затягування виконання операцій у порівнянні з аналогічним спектром робіт на підприємствах-конкурентах в приватному секторі.

Для працівника № 1, що виконує функції з розвалу, оптимальним місячним навантаженням для максимізації продуктивності праці є інтервал від 82,9 до 125,4 год. У вказаному інтервалі мінімізація витрат на оплату праці досягається при місячному навантаженні від 102,9 до 125,4 год. При збільшенні навантаження до 142,7 год. відбувається суттєве зниження продуктивності праці, що також свідчить про більш тривале виконання покладених обов'язків та погіршення рівня задоволеності клієнта.

Запропонований підхід також можна використовувати для усіх працівників станції з технічного та сервісного обслуговування автотранспортних засобів на ТОВ «Автопланета Плюс», що дозволить визначити оптимальний інтервал робочого навантаження та підвищити рівні продуктивності праці й задоволеності не лише серед клієнтів станції, а й серед працівників підприємства.

Також серед основних напрямів вдосконалення ефективності управління трудовим потенціалом станції з технічного та сервісного

обслуговування автотранспортних засобів на ТОВ «Автопланета Плюс» є приведення системи мотивації до рівня, який забезпечує максимальну самомотивацію співробітників до підвищення ефективності їх діяльності, що, в свою чергу, призведе до підвищення залежності результатів діяльності підприємства від рівня заохочення співробітника. Враховуючи, що на станції постійно виникає незадоволення серед працівників співвідношенням трудомісткості та оплати праці, в основу системи мотивації потрібно покласти систему грейдів - шкалу окладів (тарифна сітка) компанії, що розроблена на основі експертних оцінок посад за заздалегідь визначеними факторами.

В основі системи грейдів повинні знаходитися наступні ознаки: необхідна для виконання роботи кваліфікація; складність виконуваної роботи; рівень відповідальності та самостійності; необхідність керівництва іншими людьми; напруженість і умови праці.

При розробці системи грейдів пропонуємо здійснити наступні дії: створення відповідної робочої групи у складі керівництва та представників усіх підрозділів станції; визначити фактори оцінки посад (визначення питомої ваги факторів); розробити шкалу для оцінки посад за вибраними чинниками; вибрати базові (опорні) посади для першого етапу оцінки; оцінити базові посади, рівень коливання розроблених шкал і питомої ваги факторів; оцінити всі посади компанії відносно вже оцінених базових; здійснити поділ посад на рівні (грейди); узгодити і затвердити підсумкові оцінки; здійснити переклад бальних оцінок в грошові; впровадити розроблені системи грейдів.

Керівництво ТОВ «Автопланета Плюс» може зіткнутися з наступними можливими проблемами при розробці і впровадженні системи грейдів: відповідна робоча група намагається оцінювати конкретних працівників, а не посади; посада оцінюється виходячи з того, як вона виконується зараз, а не як вона повинна виконуватися; замість оцінки посади керівники намагаються обґрунтувати її нинішнє положення в ієрархії посад; оцінка за фактором

набагато нижче поточного місця позиції в ієрархії посад підприємства, що викликає конфлікти і невдоволення методикою; загальне невдоволення керівників системою грейдів внаслідок того, що вона забирає в них певні повноваження; труднощі з перекладом бальних оцінок в гроші; складнощі з балансування окладів посад, що мають різні частки змінної частини; нові оцінки посад не збігаються зі старими, що стає наслідком потрясінь серед співробітників; необхідністю залучення консультанта при розробці системи грейдів.

Розробка та впровадження системи грейдів конфліктне і складне завдання. Враховуючи, що на ТОВ «Автопланета Плюс» раніше не приймалося рішення про розробку вказаної системи, то керівництву підприємства необхідно обов'язково залучити зовнішнього консультанта. Відповідно до проведеного аналізу було встановлено, що $\frac{2}{3}$ проектів грейдування, виконуваних без сторонньої допомоги, безстроково заморожують на етапі узгодження і затвердження підсумкових оцінок.

Впровадження системи грейдів на підприємстві може помітно підвищити результативність та ефективність управління фондом заробітної плати. Чим більше співробітників на підприємстві, тим вище може бути вигода від впровадження подібної системи.

РОЗДІЛ 5.

ЕВОЛЮЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ В АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

5.1. Бізнес-процес як центральна категорія процесного підходу

Об'єктом концепції процесного управління є «процес», в якому діяльність підприємства є сукупністю бізнес-процесів, управління якими дає змогу істотно підвищити рівень прозорості та керованості бізнесу і покращити його ефективність за визначеними критеріями. Процес описується параметрами часу, послідовності, трансформацією станів об'єкта під час його руху до кінцевого стану [35, с. 128], що допомагає підприємству мобільно реагувати на динамічні зміни, переходити від одного процесу до іншого, комплексно аналізувати повний операційний цикл. Бізнес-процес, як складова процесного підходу, має «вхід» і «вихід» у вигляді виробництва ресурсів і продукції (товарів, послуг чи робіт) відповідно (рис.5.1).

Додатковими компонентами процесного підходу є технологія, механізм взаємодії функцій та система контролю (рис. 3) [36]. Напрямки якісних змін, широко розповсюджені в аналізі бізнес-процесів, недостатньо підкріплені кількісним аналізом, що не дозволяє модифікувати бізнес-процес у потрібному напрямку, застосовуючи кількісні та спостережувані критерії ефективності функціонування даного бізнес-процесу.

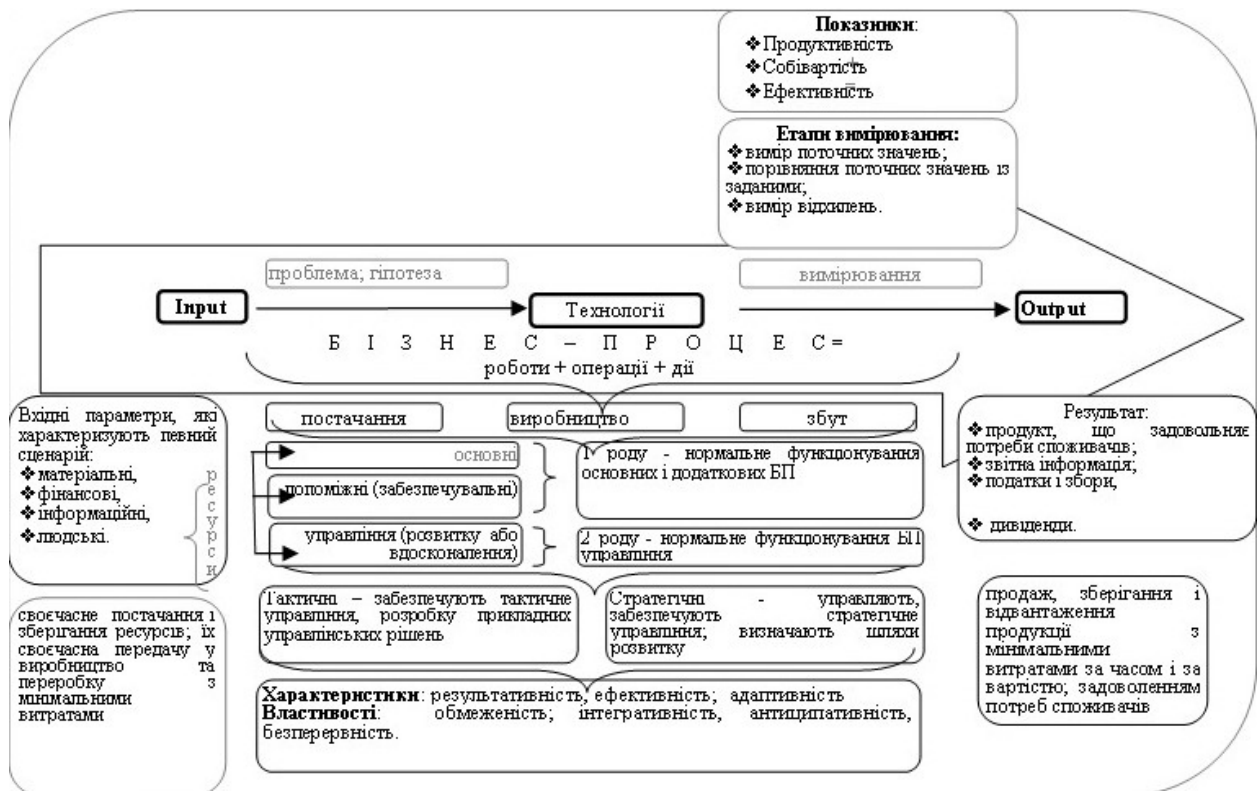


Рис. 5.1. Компоненти бізнес-процесу [37,35,44]

Нашим завданням стає розробка нової процедури еволюційної адаптації бізнес-процесу за критеріями витрат і прибутковості засобами авторегресійної моделі з використанням нотації BPMN, що враховує можливості і загрози, переваги і недоліки внутрішньофірмового і ринкового середовища для компанії. Можливість перевірки пристосованості бізнес-процесів до ринкового середовища за допомогою пропонованої нами імітаційної апробації бізнес-процесів у нотації BPMN з використанням авторегресійних і дистрибутивно-лагових моделей дозволить знизити ризик прийняття управлінських рішень щодо найму ресурсів, норм часу і ціноутворення за критеріями витрат і прибутковості.

Парадигма функціонального підходу, яка тривалий час використовувалась в організації та управлінні компаніями, виявилася неспроможною мобільно та ефективно вирішувати актуальні виклики сьогодення, з якими стикається кожен суб'єкт господарювання.

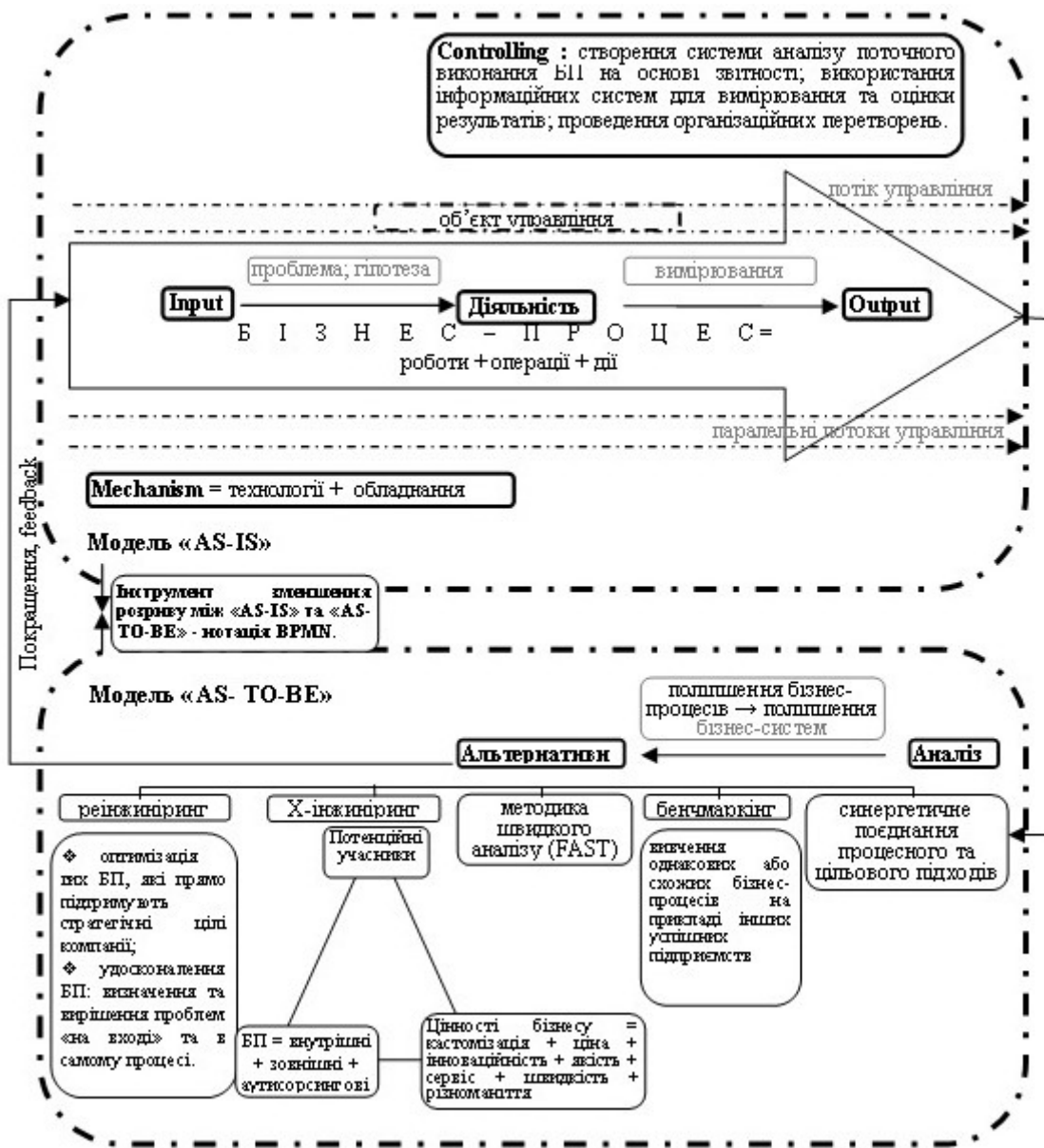


Рис.5.2. Модель концепції процесного управління [37,35,38,39-43]

Орієнтація на функціональний підхід зумовила відірваність топ-менеджменту від поточної кон'юнктури, що призвело до виникнення інформаційних асиметрій, бюрократизації компаній, нівеляції системи стимулів та заохочень людського капіталу, надмірної локалізації функцій в межах окремих підрозділів, викривлення системи контролю та аналізу. Переваги процесного підходу опишемо за допомогою SWOT-матриці (рис. 5.3).

<p style="text-align: center;">Сила</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ врахування структурних особливостей бізнес-процесів ❖ клієнтоорієнтованість ❖ безперервна оптимізація наскрізних бізнес-процесів ❖ делегування повноважень і відповідальності ❖ високі вимоги до кваліфікації виконавців ❖ спеціалізація управлінського персоналу на розробці стратегій ❖ спрощення багаторівневих ієрархічних організаційних структур ❖ спрощений обмін інформацією ❖ економія часу ❖ зниження накладних витрат ❖ спрощені системи координації, організації та контролю ❖ вертикальна інтеграція ресурсних потоків ❖ висока гнучкість та адаптивність системи управління ❖ високий ступінь транспарентності відносин ❖ пріоритетність процесів з високим ступенем доданої вартості ❖ зниження ризиків 	<p style="text-align: center;">Слабкість</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ жорсткі соціальні вимоги ❖ складне проектування системи управління за рахунок деталізації та формалізації
<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ превентивний характер: процес управління якістю бізнес-процесу спрямований на створення цільових умов його функціонування ❖ зміна логіки функціонування організації і механізм її управління ❖ підвищення конкурентоздатності ❖ комплексна оцінка ефективності здійснення функцій ❖ можливість створення систем моніторингу якості діяльності компанії ❖ підготовка до бенчмаркінгу ❖ процесний підхід як резерв збільшення ефективності ❖ оптимізація ресурсів ❖ висока мотивованість персоналу ❖ можливість team-working ❖ можливість комплексної автоматизації 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ делегування повноважень і відповідальності ❖ серйозні вимоги до кваліфікації виконавців ❖ можливості скорочення штату

Рис.5.3. SWOT-аналіз використання процесного підходу в управлінні компанією [35,37,38,45]

Наступний етап еволюції концепцій управління ознаменувався становленням процесного підходу управління, що є складовою еволюційного підходу. Процесний підхід передбачає високий ступінь мобільності та адаптивності компанії в умовах високої турбулентності сучасної ринкової кон'юнктури. Даний підхід дозволяє компанії легко інтегруватися у

концепцію клієнтоорієнтованого ринку, яка відповідає актуальним запитам суспільства та економіки.

5.2. Моделювання і кореспонденція бізнес-процесів зі стратегічною метою підприємства

«Дорожньою картою», яка визначає орієнтири оптимізації бізнес-процесів, є механізм нівеляції розбіжностей між моделями «AS-IS» та «AS-TO-BE» (рис.5.4). «Вхідні» ресурси у процесі трансформації у товари, послуги та роботи на «виході», утворює модель «AS-IS», основна мета якої, на думку Л.Д. Дрюченко, спрямована на ідентифікацію «вузьких місць» бізнес-процесу: поточних проблем, розбіжностей, непогодженостей, загроз, які можна подолати за умови докорінної модернізації існуючих організаційних та управлінських рішень і процедур. Натомість, модель «AS-TO-BE» спрямована на удосконалення існуючої практики реалізації ділового процесу [36, с. 4]. Підвищення ефективності реалізації бізнес-процесів і перехід моделі «AS-IS» в «AS-TO-BE» досягається за рахунок кореляції поточних бізнес-процесів із стратегічними установками та цілями суб'єкта господарювання, що радикальне призводить до переосмислення філософії ведення бізнесу. Теоретична основа реалізації даного процесу передбачає наявність декількох можливих сценаріїв: реінжиніринг, X-інжиніринг, методика FAST, бенчмаркінг та синергетичне поєднання процесного та цільового підходів. Технічними інструментами досягнення поставленої мети є імітаційне моделювання та економічний аналіз.

Найпопулярнішим зі згаданих сценаріїв є концепція реінжинірингу, який, згідно визначення засновників даної концепції М. Хаммера та Д. Чампі, трактується як фундаментальне переосмислення та радикальна реконструкція бізнес-процесів. Реінжиніринг не слід ототожнювати лише з процесами реорганізації чи автоматизації, а розглядати у контексті складової більшої категорії – Total Quality Management (TQM), оскільки його основною

функцією є фундаментальна трансформація сутності здійснення процесів та виконання операцій на етапах «входу» та безпосереднього процесу, а не лише підвищення результативності чи прибутковості на «виході». Проте, на нашу думку, більш прогресивною є теорія X-інжинірингу Дж. Чампі, яка, на відміну від реінжинірингу, передбачає комплексну перебудову не лише інтернальних операцій та відносин між внутрішніми кадрами, а й трансформацію екстернальних зв'язків, включаючи не тільки споживачів, а інших стейкхолдерів, а саме конкурентів, контактних груп, державу, суб'єктів глобальної економіки [46, с. 116-117], що дозволить адекватніше відповідати актуальним запитам економічної системи в цілому.

Зважаючи на актуалізацію ключових постулатів еволюційної економіки Й. Шумпетера, цікавим є аналіз бізнес-процесів крізь призму теорії джокерів згідно до якого, можна провести дещо паралелі між бізнес-процесом та еконофізичним методом «русел» та «джокерів», який спрощує нашу модель, виділяючи основні параметри і відкидаючи неістотні [47, с. 212-216]. «Вхід» бізнес-процесу можна порівняти з «витоком» із теорії джокерів, аналогічно «вихід» – з «гирлом». Умовне розмежування параметрів і процесів на дані області відбувається за рахунок визначення ступеня динамічності: в «витоках» та «гирлах» система є повільною, що можна пояснити наявністю відносно стійких партнерських зв'язків, які часто будуються на довготривалій коопераційній основі, тоді як «джокерам» притаманна висока динамічність та непередбачуваність, оскільки виробничі операції та дії мають тенденцію до зростаючої волатильності з огляду посилення розвитку НТП (рис.5.4).

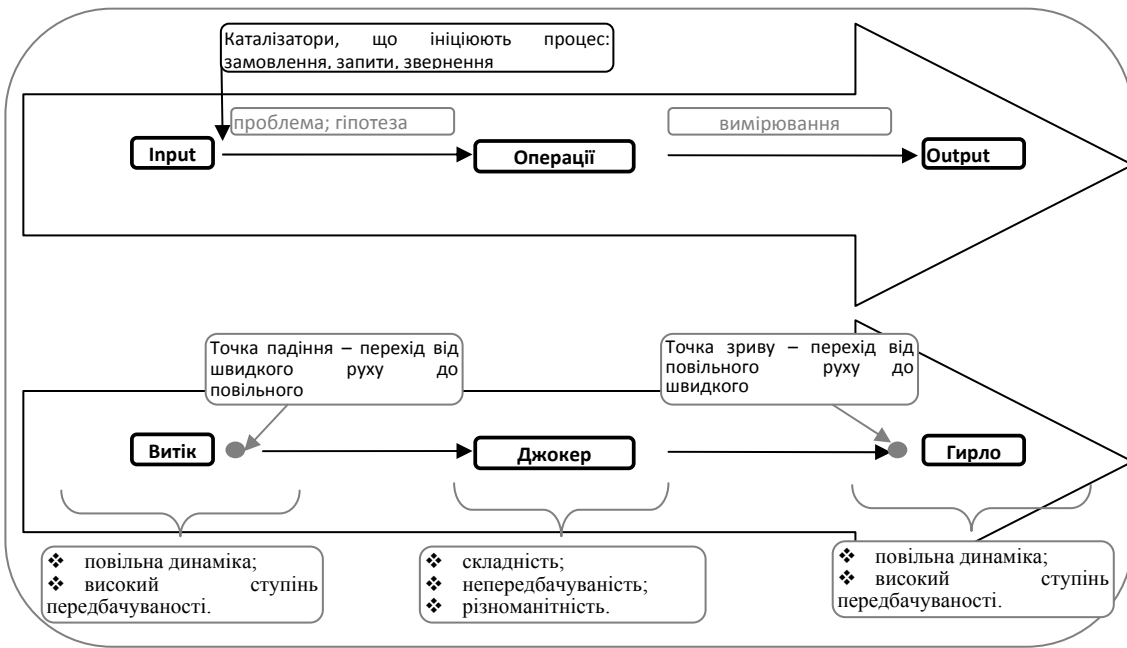


Рис.5.4. Порівняння бізнес-процесу з теорією джокерів в еволюційній економіці [38, 47].

Механізм прийняття рішень у процесному підході можна зобразити наступним алгоритмом (рис.5.5).

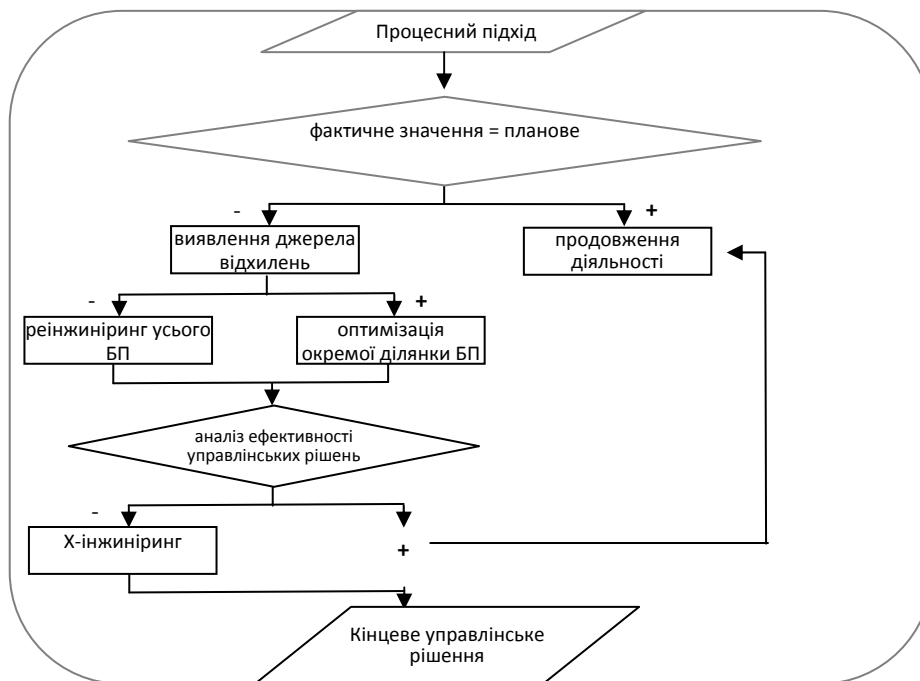


Рис.5.5. Логіка процесного підходу

Незважаючи на переваги процесного управління, емпіричне впровадження даного підходу характеризується низкою складностей, серед

яких Д. Райлі виділяє наступні: фрагментарність процесів, що негативно впливає на гнучкість бізнесу та адаптивність; низький рівень автоматизації процесів призводить до збільшення операційних витрат; основою мотивації підприємства є максимізація власного прибутку, а не задоволення потреб споживачів; відсутність науково-обґрунтованих досліджень щодо переваг та недоліків моделювання й оптимізації бізнес-процесів; відмова від моделювання й оптимізації через формальне впровадження процесного управління [48].

На нашу думку, моделювання бізнес-процесів є інструментом відображення сукупності логічно взаємопов'язаних операцій чи процесів задля підвищення якості управління бізнес-процесів шляхом покращення їх прогнозування, оптимізації та адаптації (рис.5.6).

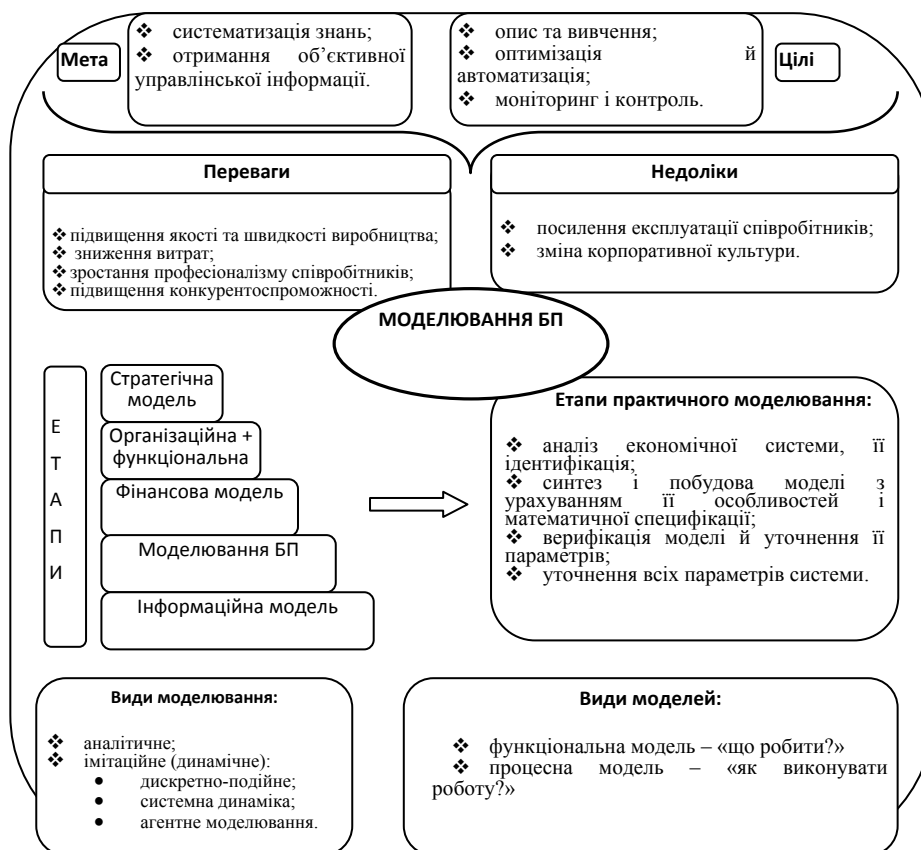


Рис.5.6. Сутність категорії «моделювання бізнес-процесів» [38,47,49-52]

Зазначимо, що під оптимізацією бізнес-процесів розуміється трактування піонера в даній області Дж. Харрінгтона, який під заданою категорією розуміє поліпшення, спрямоване на підвищення продуктивності,

ефективності та адаптованості бізнес-процесів [45]. На думку Д. Козенкова, сучасна концепція менеджменту зводить формалізацію моделювання бізнес-процесів до процесу побудови архітектури підприємства, яка має тривірневу структуру (рис.5.7) [35, с. 135].



Рис.5.7. Рівні архітектури підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [35, с. 135]

Технічним інструментом нівеляції зазначених недоліків та обмежень процесного підходу є механізм прогнозування та адаптації бізнес-процесів за допомогою моделювання еволюційного пристосування бізнес-процесів за критеріями витрат і прибутковості.

5.3. Адаптація бізнес-процесів до ринкового середовища засобами авторегресійної моделі в нотації BPMN

При побудові бізнес-процесів засобами BPMN встановлюються початкові умови їх функціонування, що задаються часом виконання і витратами на ресурси (зокрема, на персонал з погодинною чи відрядною оплатою праці). Упродовж функціонування бізнес-процесу підбираються такі часові параметри і витрати на ресурси, за яких виконуються необхідні обмеження, поставлені замовником або розробником даного бізнес-процесу.

Для підтримки прийняття рішень, в якому напрямку слід змінювати початкові параметри бізнес-процесу, пропонується застосовувати динамічні дистрибутивно-лагові та авторегресійні економетричні моделі. Ці моделі дозволяють врахувати, який вплив попередні значення показників бізнес-процесу мають на його наступні значення, що дозволяє оцінити короткостроковий і довгостроковий вплив на ефективність бізнес-процесу в цілому за визначеними критеріями.

Для демонстрації нашої авторської методики адаптації бізнес-процесів з використанням динамічних моделей в економіці в середовищі BPMN за критерієм витрат і прибутковості [53] розглянемо бізнес-процес, який описує виготовлення безалкогольних напоїв (рис.5.8).

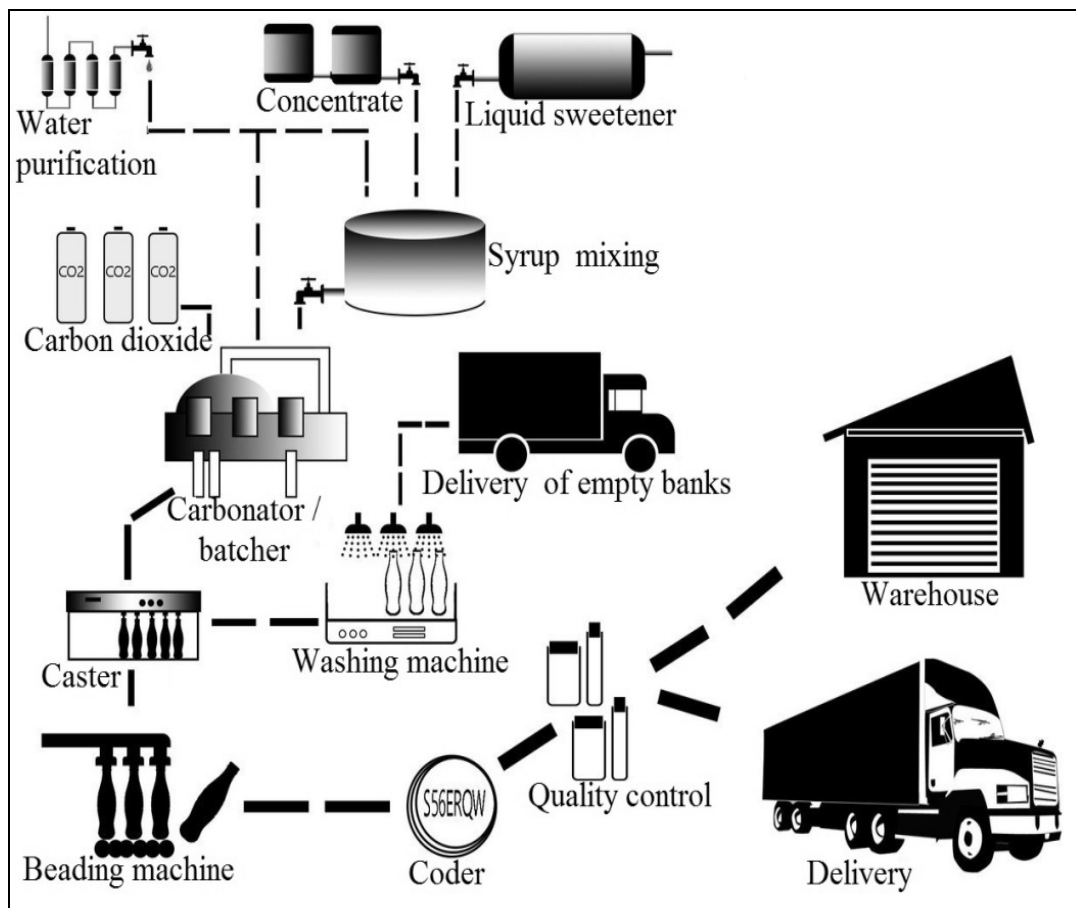


Рис.5.8. Бізнес-процес виробництва безалкогольних напоїв

Посади працівників, які виконують всі операції даного бізнес-процесу, та форми їх оплати описані в таблиці 5.1.

Категорії працівників бізнес-процесу

Посада працівника	Відрядна оплата	Погодинна оплата
робітник		+
водій	+	
вантажник		+
посудомийник		+
розливальник		+
працівник з перевірки якості продукції		+
комірник		+
працівник складу		+

Для працівників у меню Resources у вкладці Availability визначається максимальна чисельність працівників, доступна для виконання бізнес-процесу (рис.5.9), а у вкладці Costs – відрядна або погодинна заробітна плата (рис. 5.10).

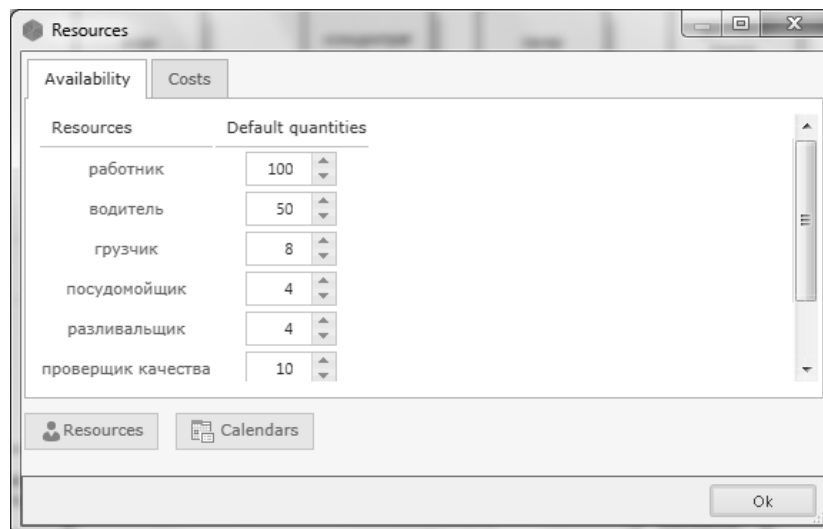


Рис.5.10. Визначення чисельності працівників за посадами

Resources	Fixed cost	Cost per hour
работник	35	0
водитель	0	15
грузчик	20	0
посудомойщик	15	2
разливальщик	10	0
проверщик качества	10	2

Рис. 5.10. Встановлення форми оплати кожній категорії працівників
У нотації BPM бізнес-процес буде мати вигляд (рис. 5.11)

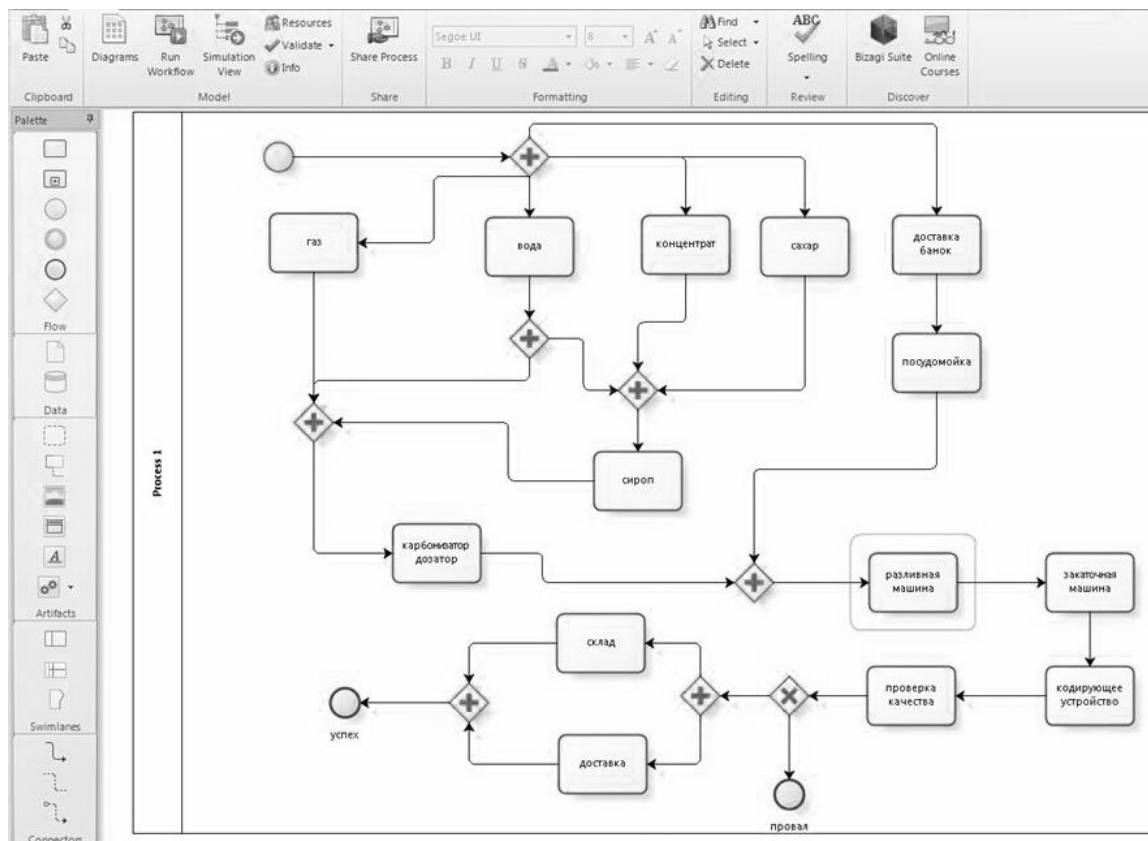


Рис. 5.11. Бізнес-процес виробництва безалкогольних напоїв у нотації BPM

Для кожної операції бізнес-процесу визначається норма часу на виконання цієї операції, виконавці і накладні витрати (рис. 12).



Рис.5.12. Визначення часу, виконавців і накладних витрат для операції бізнес-процесу

За результатами бізнес-процесу одержуються обсяг фактично виконаних замовлень, відвантажених кінцевому замовнику; середній час виконання кожної операції; час затримки на виконання операцій бізнес-процесу; частка робочого часу, упродовж якого робітник виконує свою роботу (по шкалі від 0 до 100%) (рис.5.13).

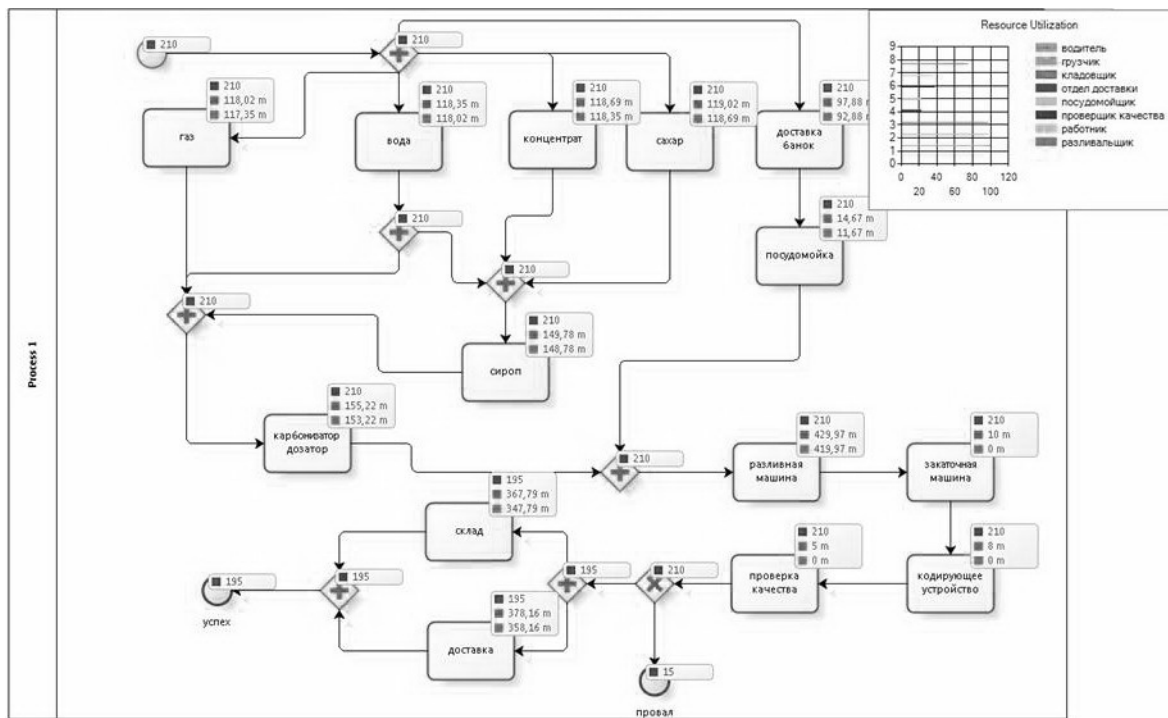


Рис.5.13. Результати виконання бізнес-процесу в нотації BPM

Експорт експериментальних даних щодо витрат на персонал (рис.5.14) дозволяє провести економетричне оцінювання фонду заробітної плати на собівартість партій безалкогольної продукції.

Resource	Utilization	Total fixed cost	Total unit cost	Total cost
работник	35,32 %	44 100	0	44 100
водитель	100,00 %	0	34 687,5	34 687,5
грузчик	98,02 %	2 720	0	2 720
посудомойщик	22,70 %	3 150	84	3 234
разливальщик	75,68 %	2 100	0	2 100
проверщик качества	37,84 %	2 100	350	2 450
кладовщик	98,02 %	4 080	0	4 080
отдел доставки	22,88 %	1 270	529,17	1 799,17
	Total	59 520	35 650,67	95 170,67

Рис. 5.14. Експериментальні дані фонду заробітної плати на персонал
 Експорт накладних витрати бізнес-процесу (рис.5.15) з Bizagi Modeler у MS Excel дає можливість побудувати економетричну модель оцінки часу виконуваних робіт на прибуток власника бізнес-процесу.

Name	Type	Instances completed	Instances started	Min. time	Max. time	Average
Process 1	Process	210	210	1h 13m	1d 15h 17m	20h 2
NoneStart	Start event	210				
газ	Task	210	210	40s	3h 57m	1h 58
вода	Task	210	210	1m	3h 57m 19s	1h 58
концентрат	Task	210	210	1m 19s	3h 57m 40s	1h 58
сахар	Task	210	210	1m 40s	3h 58m	1h 59
доставка банок	Task	210	210	5m	3h 39m	1h 37
сироп	Task	210	210	1m	3h 58m	2h 30

Рис.5.15. Experimental data concerning timing of business process operations

Оцінимо вплив на ефективність бізнес-процесів у коротко- і довгостроковому періодах. Для оцінки ефективності бізнес-процесів

розглянемо наступну дистрибутивно-лагову модель, де поточна собівартість (y_t) залежить від фондів заробітної плати поточного і всіх попередніх періодів (x_t, \dots, x_{t-n}):

$$y_t = c + b_0 \cdot x_t + b_1 \cdot x_{t-1} + \dots + b_n \cdot x_{t-n} + \dots \quad (5.3.1)$$

де короткостроковий (SR) вплив у період t : $b_t = b_0 \cdot \delta^t$, $t = 1, 2, \dots, n, \dots$

Довгостроковий вплив $LR = \sum_{t=0}^{\infty} b_t$ або після підстановки b_t отримаємо :

$LR = \frac{b_0}{1 - \delta}$. Після підстановки SR-впливу у рівняння (1) отримаємо:

$$y_t = c + b_0 \cdot x_t + \delta \cdot y_{t-1}. \quad (5.3.2)$$

Для визначення параметрів регресії b_0 і δ проведемо серію експериментів для різних обсягів замовлень. Завдання компанії – проаналізувати ефективність фонду оплати праці на собівартість продукції. Для цього визначається бюджет фірми (ТС) як сума фонду заробітної плати і накладних витрат для кожного обсягу замовлення (q), після чого обчислюється собівартість продукції (АС). Після проведення 10 експериментів отримуються наступні дані (табл. 5.2):

Після побудови регресійної моделі за експериментальними даними табл. 3 матимемо:

$$y_t = 14.5 + 0.0007 \cdot x_t + 0.888 \cdot y_{t-1} \quad (R^2 = 0.71). \quad (5.3.3)$$

Отримана модель адекватна реальній дійсності за коефіцієнтом детермінації, тобто зміна поточного фонду заробітної плати і накладних витрат і собівартості попередніх періодів на 71% пояснюють зміну собівартості поточного періоду.

Авторегресійна модель залежності собівартості
від фонду заробітної плати і накладних витрат

№	Собівартість $y_t, \$$	Фонд заробітної плати і накладні витрати $x_t, \$$	Попередня собівартість $y_{t-1}, \$$
1	289,71	79380,00	
2	204,82	56120,00	289,71
3	276,47	51146,67	204,82
4	219,03	20370,00	276,47
5	267,80	12050,83	219,03
6	272,19	87371,39	267,80
7	396,25	180690,00	272,19
8	393,60	28732,67	396,25
9	481,24	53418,00	393,60
10	488,05	95170,67	481,24

Параметр $b_0 = 0.0007$ показує, на скільки збільшиться собівартість з ростом фонду заробітної плати поточного періоду на \$1, у попередніх періодах вплив фонду заробітної плати стрімко скорочуватиметься. За критерієм Стьюдента параметр δ є статистично значимим ($t(\delta) = 3.4 > 2.45 = t_{kr}$), що підтверджує вплив собівартості попереднього періоду на наступний період. Тобто за умови зниження фонду оплати праці і накладних витрат в попередніх періодах, скоротиться собівартість продукції у поточному періоді. Довгостроковий вплив $LR = \frac{0.0007}{1 - 0.888} = 0.0058$ описує вплив скорочення фондів заробітної плати на 1 грн. усіх попередніх періодів на поточний період. Якщо параметр $b_0 > 0$, то можна поступово зменшувати загальні витрати (для скорочення питомих витрат), доки параметр b_0 не стане від'ємним.

Наступним завданням компанії є проаналізувати вплив тривалості виконання робіт на величину прибутку компанії з виробництва безалкогольних напоїв за допомогою моделі часткових пристосувань. Припускається, що прибуток компанії залежить від очікуваної тривалості виконуваних робіт. При цьому прибуток компанії y_t є спостережуваною величиною, а тривалість роботи виконавців (x_t^*) – неспостережувана величина, u_t є похибкою моделі:

$$y_t = b_0 + b_1 \cdot x_t^* + u_t. \quad (5.3.4)$$

Середовище BPMN дозволяє змоделювати час і ресурси, необхідні для виконання бізнес-процесу, але потребує додаткової статистичної обробки даних для його адаптації за критерієм прибутковості. Методика визначення адаптивних показників часу на виконання операцій здійснюється за допомогою моделі часткових пристосувань. Введемо гіпотезу адаптивних очікувань для керівника бізнес-процесу, який прагне визначити такий час виконання операцій, за який максимізуватиметься прибуток від усього бізнес-процесу:

$$x_t^* - x_{t-1}^* = \gamma \cdot (x_t - x_{t-1}^*), \quad 0 < \gamma < 1, \quad (5.3.5)$$

де γ показує швидкість пристосувань (виправлень) очікувань керівника до розходження між фактичним часом виконання робіт і попереднім очікуваним часом їх виконання. Вираз $x_t^* - x_{t-1}^*$ показує як формуються очікування, а вираз $x_t - x_{t-1}^*$ пояснює як очікування виправляються. Перепишемо рівняння (1.3.5) у вигляді:

$$x_t^* = \gamma \cdot x_t + (1 - \gamma) \cdot x_{t-1}^*, \quad (5.3.6)$$

де очікуване значення часу виконання операцій в час t є середнім зваженим його фактичного значення в поточний період та його очікуваним значенням в попередній період з вагами γ і $1 - \gamma$ відповідно. Після підстановки рівняння (1.3.6) у (1.3.4) отримаємо:

$$y_t = b_0 + \gamma \cdot b_1 \cdot x_t + (1 - \gamma) \cdot b_1 \cdot x_{t-1}^* + u_t \quad (5.3.7)$$

Далі помножимо на $1 - \gamma$ рівняння (1.3.4), записане із затримкою на один лаг, і знайдемо різницю між цим рівнянням і рівнянням (1.3.7), після чого матимемо:

$$y_t = \gamma \cdot b_0 + \gamma \cdot b_1 \cdot x_t + (1 - \gamma) \cdot b_1 \cdot y_{t-1} + v_t, \quad (5.3.8)$$

$$\text{де } v_t = u_t - (1 - \gamma) \cdot u_{t-1}$$

В середовищі BPMN для отримання імітаційних даних у кожному експерименті змінюватимемо тривалість виконання всіх операцій компанії на певний фіксований проміжок часу. Після цього обчислимо прибуток фірми π як різницю між її виручкою та витратами на ресурси для кожного проміжку часу (t). Після проведення 10 експериментів одержимо наступні дані (табл.5.3):

Таблица 5.3.

Адаптаційна модель залежності прибутку та часу виконання робіт

№	Прибуток y_t , \$	Час робіт x_t , хв.	Попередній прибуток y_{t-1} , \$
1	9611,65	346453,67	
2	22030,50	325469,99	9611,65
3	29940,00	1500015,00	22030,50
4	5940,15	66908,00	29940,00
5	7937,89	172778,00	5940,15
6	8264,50	210119,00	7937,89
7	49822,20	10939490,00	8264,50
8	11346,00	519113,00	49822,20
9	8024,65	257556,00	11346,00
10	8847,80	38597,50	8024,65

$$y_t = 11098.9 + 0.0037 \cdot x_t + 0.0025 \cdot y_{t-1} \quad (R^2 = 0.79). \quad (5.3.9)$$

Використовуючи експериментальні дані табл.5.3, одержимо наступну регресійну залежність між поточним прибутком і пояснюючими змінними, а саме поточним часом виконання робіт і прибутком попереднього періоду:

Регресія (5.3.9) адекватна реальній дійсності за коефіцієнтом детермінації, тобто зміна поточного часу виконання робіт і прибутків попередніх періодів на 79% пояснюють зміну прибутку компанії у поточному періоді. Враховуючи значення параметрів регресії, отримаємо: $\nu = 0.9975$, $b_1 = 0.0037$, $b_0 = 11126.6$. Параметр $\nu = 0.9975$ показує швидкість пристосування очікувань компанії до розміру прибутку на основі його фактичних значень. Одержана швидкість пристосування демонструє, що у бізнес-процесі очікування часу виконання робіт x_t^* майже миттєво пристосовуються до фактичного часу виконання робіт x_t . Час виконання – очікувана, але не спостережувана величина, вплив якої на прибуток, з урахуванням (1.3.9), можна оцінити із виразу: $y_t = b_0 + b_1 \cdot x_t^*$. Це означає, що з підвищенням часу виконання операції на 1 хвилину розмір прибутку зростає на \$0.0037. Параметр b_1 є статистично значимим за критерієм Стюдента, ($t(b_1) = 4.73 > 2.45 = t_{kr}$), що підтверджує суттєвий вплив часу виконання робіт на величину прибутку компанії. Отже, для даного проекту компанії доцільно адаптувати (підвищити) норми часу на виконання операцій, що дозволить їй збільшити величину отриманого прибутку. Отже, для розглянутого бізнес-процесу компанія має пристосувати стандарти на час операцій (підвищити час виконання цих операцій), сприяючи підвищенню розміру загального прибутку, доки параметр b_1 не стане від'ємним.

Тож продемонстровано як можна поліпшити і пристосувати бізнес-процес за часом і прибутком засобами авторегресійної моделі із використанням нотації ВРМ, на відміну від існуючих підходів без економетричного аналізу експериментальних даних для ВРМН.

5.4. Процесний підхід формування тарифної політики транспортної компанії-монополіста при доставці продукції різних виробників на цільові ринки

Розглянемо виробничо-транспортну систему з m виробників однорідної продукції, n ринків і транспортної компанії-монополіста, яка доставляє продукцію всіх виробників на кожен із ринків (рис. 5.16).

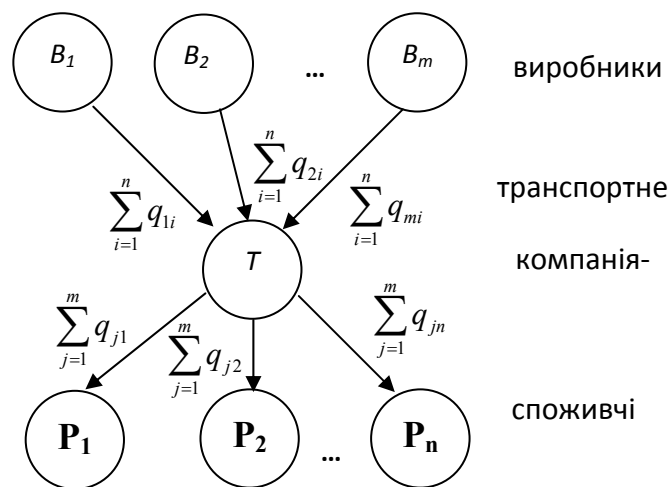


Рис. 5.16. Виробничо-транспортна система з m виробниками, n ринками і перевізником-монополістом

Загальні витрати j -го виробника становитимуть $TC_j^B = v_j \cdot q_j$, $j = 1, \dots, m$ ($v_1 \leq \dots \leq v_m$), де v_j - граничні (середні) витрати j -го виробника, q_j - обсяг виробленої ним продукції. Загальні витрати перевізника-монополіста задаються функцією $TC^T = N \cdot Q$, де N л граничні (середні) витрати перевізника, $Q = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m q_{ji} = \sum_{i=1}^n Q_i$ - загальний обсяг перевезеної продукції, де q_{ji} - обсяг перевезень продукції j -го виробника на i -й ринок, $i = 1, \dots, n$, Q_i - сукупний обсяг доставленої продукції від всіх виробників на i -й ринок. Діяльність всіх учасників виробничо-транспортної системи розглядається в

довгостроковому періоді, тому постійні витрати фірм-виробників і транспортної компанії – нульові.

Виробникам і перевізникам відомий попит на продукцію для кожного ринку (інформація розподілена симетрично), який задається оберненою функцією $P_i = b_i - c_i \cdot Q_i$, $i = 1, \dots, n$. Метою кожного учасника виробничо-транспортної системи є максимізація власного прибутку.

Визначимо функцію прибутку для j -го виробника при єдиному транспортному тарифі:

$$\pi_j^B = \sum_{i=1}^n (b_i - c_i \cdot Q_i) \cdot q_{ji} - (v_j + t) \cdot \sum_{i=1}^n q_{ji} \xrightarrow{q_{ji} \geq 0, i=1, \dots, n} \max, \quad j = 1, \dots, m. \quad (5.4.1)$$

Знайдемо перші похідні функції (1.4.1) за q_{ji} , одержимо:

$$\frac{\partial \pi_j^B}{\partial q_{ji}} = b_i - c_i \cdot \sum_{\substack{k=1, \dots, m \\ k \neq j}} q_{ki} - 2c_i \cdot q_{ji} - (v_j + t) = 0, \quad j = 1, \dots, m, \quad i = 1, \dots, n.$$

З останнього рівняння отримаємо функції реагування j -ї фірми на загальний випуск її конкурентів для n ринків:

$$q_{ji} = \frac{b_i - c_i \cdot \sum_{\substack{k=1, \dots, m \\ k \neq j}} q_{ki} - (v_j + t)}{2c_i}, \quad j = 1, \dots, m, \quad i = 1, \dots, n. \quad (5.4.2)$$

Складемо матрицю Гессе (матрицю других похідних) для функції (1.4.1), $j=1$ (для $j=2, \dots, m$ процедура складання матриці аналогічна):

$$H = \begin{pmatrix} \frac{\partial^2 \pi}{\partial q_{11}^2} & \frac{\partial^2 \pi}{\partial q_{11} \partial q_{12}} & \dots & \frac{\partial^2 \pi}{\partial q_{11} \partial q_{1n}} \\ \frac{\partial^2 \pi}{\partial q_{12} \partial q_{11}} & \frac{\partial^2 \pi}{\partial q_{12}^2} & \dots & \frac{\partial^2 \pi}{\partial q_{12} \partial q_{1n}} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \frac{\partial^2 \pi}{\partial q_{1n} \partial q_{11}} & \frac{\partial^2 \pi}{\partial q_{1n} \partial q_{12}} & \dots & \frac{\partial^2 \pi}{\partial q_{1n}^2} \end{pmatrix}. \quad (5.4.3)$$

Після обчислень і підстановки результатів у (1.4.3) одержимо:

$$H = \begin{pmatrix} -2c_1 & 0 & \dots & 0 \\ 0 & -2c_2 & \dots & 0 \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ 0 & 0 & \dots & -2c_n \end{pmatrix}. \quad (5.4.4)$$

Оскільки кутові мінори матриці $H_i = (-2)^i \cdot \prod_{i=1}^n c_i$, $i=1, \dots, n$ (непарні мінори – від’ємні, парні - додатні), то матриця Гессе – від’ємно визначена [1], з чого слідує, що при рівноважних обсягах випуску q_{1i} 1-й виробник одержує максимальний прибуток, постачаючи свою продукцію на n ринків.

Використовуючи необхідну умову максимізації функції з багатьма змінними, одержимо систему m лінійних рівнянь (5.4.2) із m невідомими для кожного ринку i , $i=1, \dots, n$. З даної системи визначимо рівноважні обсяги поставок m виробників на i -й ринок, $i=1, \dots, n$:

$$\left\{ \begin{array}{l} q_{1i} = \frac{b_i - c_i \cdot \sum_{j=1, \dots, m}^{j \neq i} q_{ji} - (v_1 + t)}{2c_i}, \\ \dots \\ q_{mi} = \frac{b_i - c_i \cdot \sum_{j=1, \dots, m}^{j \neq i} q_{ji} - (v_m + t)}{2c_i}. \end{array} \right. \quad (5.4.5)$$

Введемо наступні заміни: $q_{ji} = x_j$, $b_i = b$, $c_i = c$, $v_j + t = V_j$,

$\frac{b - V_j}{2c} = u_j$ $j=1, \dots, m$, одержимо:

$$\left\{ \begin{array}{l} x_1 + \frac{1}{2} \cdot (x_2 + \dots + x_m) = u_1, \\ \frac{1}{2} x_1 + x_2 + \frac{1}{2} \cdot (x_3 + \dots + x_m) = u_2, \\ \dots \\ \frac{1}{2} \cdot (x_1 + x_2 + \dots + x_{m-1}) + x_m = u_m. \end{array} \right. \quad (5.4.6)$$

Застосуємо метод Гауса [1] для розв’язання системи (1.4.6), для цього перейдемо до матричної форми представлення даної системи:

$$\left(\begin{array}{cccc|c} 1 & 0,5 & \dots & 0,5 & u_1 \\ 0,5 & 1 & \dots & 0,5 & u_2 \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ 0,5 & 0,5 & \dots & 1 & u_m \end{array} \right) \quad (5.4.7)$$

За теоремою Кронекера-Капелі [1] необхідною і достатньою умовою існування розв'язку системи (1.4.7) є рівність рангу матриці рангу розширеної матриці. За допомогою тотожних перетворень зведемо матрицю (5.4.7) до трикутного вигляду ($m > 1$):

$$\left(\begin{array}{cccccc|c} 1 & 0,5 & 0,5 & 0,5 & \dots & 0,5 & 0,5 & 0,5 & 1 \cdot u_1 \\ 0 & 1,5 & 0,5 & 0,5 & \dots & 0,5 & 0,5 & 0,5 & 2 \cdot u_2 - u_1 \\ 0 & 0 & 2 & 0,5 & \dots & 0,5 & 0,5 & 0,5 & 3 \cdot u_3 - u_2 - u_1 \\ 0 & 0 & 0 & 2,5 & \dots & 0,5 & 0,5 & 0,5 & 4 \cdot u_4 - u_3 - u_2 - u_1 \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ 0 & 0 & 0 & 0 & \dots & 0 & 0 & 0,5 \cdot (m+1) & m \cdot u_m - \sum_{k=1}^{m-1} u_k \end{array} \right) \quad (5.4.8)$$

Оскільки $0,5 \cdot (m+1) > 0$ і $m \cdot u_m - \sum_{k=1}^{m-1} u_k = \frac{b - m \cdot V_m + (V_1 + \dots + V_{m-1})}{c} > 0$ (остання нерівність справедлива через припущення про високий потенціал ринків), то умова Кронекера-Капелі виконується, а тому система (1.4.6) завжди матиме єдиний розв'язок.

З розширеної матриці (останньої її строчки) (1.4.8) одержимо, що

$$q_{mi} = \frac{b_i - m \cdot v_i + \sum_{j=1, \dots, m}^{j \neq m} v_j - t}{(m+1) \cdot c_i}. \text{ Завдяки симетричності обсяги випуску всіх фірм}$$

галузі для i -го ринку будуть визначатися за формулами:

$$q_{ji} = \frac{b_i - m \cdot v_j + \sum_{k=1, \dots, m}^{k \neq j} v_k - t}{(m+1) \cdot c_i}, \quad j=1, \dots, m, \quad i=1, \dots, n \quad (5.4.9)$$

Галузевий обсяг поставок на i -й ринок становитиме:

$$Q_i = \sum_{j=1}^m q_{ji}, \quad i=1, \dots, n \quad (5.4.10)$$

Після підстановки (1.4.9) в (1.4.10) одержимо:

$$Q_i = \frac{m \cdot (b_i - t) - \sum_{j=1}^m v_j}{(m+1) \cdot c_i} \quad (5.4.11)$$

Тоді ціна на i -му ринку встановиться на рівні $P_i = b_i - c_i \cdot Q_i$ або після підстановки Q_i з (5.4.10):

$$P_i = \frac{b_i + mt + \sum_{j=1}^m v_j}{m+1} \quad (5.4.12)$$

Тепер обчислимо прибуток j -го виробника за формулою $\pi_j^B = \sum_{i=1}^n \pi_{ij}^B$, $j=1, \dots, m$ при цінах та обсягах виробництва (5.4.3), $i=1, \dots, n$, де π_{ji}^B - прибуток j -го виробника від продажу продукції на i -му ринку:

$$\begin{aligned} \pi_{11}^B &= (P_1 - v_1 - t) \cdot q_{11} = \frac{(b_1 - mv_1 - t + \sum_{j \neq 1}^{j=1, \dots, m} v_j)^2}{(m+1)^2 \cdot c_1}, \\ &\dots\dots\dots (5.4.13) \\ \pi_{1n}^B &= (P_n - v_1 - t) \cdot q_{1n} = \frac{(b_n - mv_1 - t + \sum_{j \neq 1}^{j=1, \dots, m} v_j)^2}{(m+1)^2 \cdot c_n}. \end{aligned}$$

Остаточно після підстановок із (1.4.13) одержимо загальну величину прибутку j -го виробника від продажу його продукції на всі ринки:

$$\pi_j^B = \frac{1}{(m+1)^2} \cdot \sum_{i=1}^n \frac{(b_i - mv_j - t + \sum_{k \neq j}^{k=1, \dots, m} v_k)^2}{c_i}, \quad j=1, \dots, m. \quad (5.4.14)$$

Для кожної фірми-виробника справедливі наступні твердження:

Твердження 1. Якщо граничні витрати однієї фірми вищі за граничні витрати іншої (для визначеності $v_2 > v_1$), то загальний прибуток першої фірми

буде меншим, ніж останньої ($\pi_2^B < \pi_1^B$) за умови, що ринковий потенціал вищий за питомі витрати на виробничо-транспортну діяльність.

Доведення. Не втрачаючи загальності, розглянемо різницю між величинами прибутків 1-го і 2-го виробників, з урахуванням (5.4.14) одержимо:

$$\pi_1^B - \pi_2^B = \frac{v_2 - v_1}{m+1} \cdot \sum_{i=1}^n \frac{2 \cdot (b_i - t + \sum_{k=3}^m v_k) - (m-1) \cdot (v_1 + v_2)}{c_i}.$$

Через припущення, що потенціал кожного ринку є достатньо великим у порівнянні з питомими витратами на виробництво і перевезення продукції, тобто $2 \cdot (b_i - t + \sum_{k=3}^m v_k) > (m-1) \cdot (v_1 + v_2)$, одержимо, що знак різниці $\pi_1^B - \pi_2^B$ буде визначатися знаком $v_2 - v_1 > 0$, а тому $\pi_1^B > \pi_2^B$.

Твердження 2. З ростом кількості виробників прибуток кожного з них спадатиме, тобто $\frac{\partial \pi_j^B}{\partial m} < 0$, $j = 1, \dots, m$.

Доведення

Знайдемо похідну (5.4.3), маємо:

$$\frac{\partial \pi_j^B}{\partial m} = -\frac{1}{(m+1)^3} \cdot \sum_{i=1}^n \frac{(2b_i - mv_j - t + \sum_{k \neq j}^{k=1, \dots, m} v_k) \cdot (b_i - \bar{v} - t)}{c_i} < 0, \text{ де } \bar{v} = \frac{\sum_{k=1}^m v_k}{m} - \text{середні}$$

галузеві витрати виробництва. Дріб під знаком суми є додатною, оскільки $b_i > \bar{v} + t$ і $b_i > \frac{m \cdot (v_j - \bar{v}) + t + v_j}{2}$, $i = 1, \dots, n$, а тому $\frac{\partial \pi_j^B}{\partial m} < 0$, що і треба було довести.

Тепер перейдемо до визначення величини єдиного рівноважного тарифу при обсягах перевезень із функції прибутку транспортної компанії:

$$\pi^T = (t - N) \cdot Q, \text{ де } Q = \sum_{i=1}^n Q_i = \sum_{i=1}^n \frac{m \cdot (b_i - t) - \sum_{j=1}^m v_j}{(m+1) \cdot c_i} \quad (5.4.15)$$

Після обчислення першої похідної функції π_T за t одержимо:

$$\frac{\partial \pi^T}{\partial t} = \sum_{i=1}^n \frac{mb_i - 2mt + mN - \sum_{j=1}^m v_j}{(m+1) \cdot c_i} = 0 \quad (5.4.16)$$

З рівняння (1.4.16) одержимо величину рівноважного тарифу, який встановлюватиме перевізник для кожного виробника:

$$t^* = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{b_i}{c_i}}{2 \cdot \sum_{i=1}^n \frac{1}{c_i}} - \frac{\sum_{j=1}^m v_j}{2m} + \frac{N}{2} \quad (5.4.17)$$

Введемо наступні позначення:

$$\bar{B} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{b_i}{c_i}}{\sum_{i=1}^n \frac{1}{c_i}} - \text{середній потенціал } n \text{ ринків,}$$

$$\bar{v} = \frac{\sum_{k=1}^m v_k}{m} - \text{середні витрати виробництва в галузі, тоді формула (5.4.17)}$$

перепишеться у вигляді: $t^* = \frac{\bar{B} - \bar{v} + N}{2}$.

Оскільки $\frac{\partial^2 \pi^T}{\partial t^2} = -\frac{2m}{m+1} \cdot \sum_{i=1}^n \frac{1}{c_i} < 0$, то виконується достатня умова максимуму прибутку перевізника при даному значенні t^* . Отже, транспортна компанія при даній ціновій політиці буде максимізувати власний прибуток при величині єдиного тарифу, що задається виразом (5.4.17).

При даному тарифі визначимо рівноважні обсяги поставок продукції j -м виробником на 1-й ринок (аналогічно визначаються обсяги поставок на

решту ринків даної продукції) шляхом підстановки тарифу (5.4.17) в обсяг випуску, $i = 1$; остаточно одержимо:

$$q_{j1}^* = \frac{1}{2 \cdot (m+1) \cdot c_1} \cdot \left(\frac{\sum_{i=1}^n \frac{2b_1 - b_i}{c_i}}{\sum_{i=1}^n \frac{1}{c_i}} + \frac{(2m+1) \cdot \sum_{k \neq j} v_k + (1-2m^2) \cdot v_j - mN}{m} \right), n \geq 1, m > 1; \quad (5.4.18)$$

$$q_{j1}^* = \frac{b_1 + \sum_{k \neq j} v_k - m \cdot v_j - t^*}{(m+1) \cdot c_1}, \quad j = 1, \dots, m \quad (5.4.19)$$

Далі обчислимо галузевий обсяг продаж m виробників на 1-й ринок (аналогічно проводяться розрахунки для решти ринків) за допомогою підстановки (5.4.18) у (5.4.2), $i = 1$:

$$Q_1^* = \frac{m}{2 \cdot (m+1) \cdot c_1} \cdot \left(\frac{\sum_{i=1}^n \frac{2b_1 - b_i}{c_i}}{\sum_{i=1}^n \frac{1}{c_i}} - \bar{v} - N \right), n \geq 1, m > 1; \quad (5.4.20)$$

$$Q_i^* = \frac{m \cdot (b_i - \bar{v} - t^*)}{(m+1) \cdot c_i}, \quad i = 1, \dots, n. \quad (5.4.21)$$

Рівноважний галузевий обсяг продаж m виробників на n ринків визначимо за формулою $Q^* = \sum_{i=1}^n Q_i^*$ за допомогою (5.4.20):

$$Q^* = \frac{m \cdot \sum_{i=1}^n \frac{1}{c_i}}{2 \cdot (m+1)} \cdot (\bar{B} - \bar{v} - N), \quad (5.4.22)$$

$$Q^* = \frac{m \cdot \sum_{i=1}^n \frac{1}{c_i}}{m+1} \cdot (t^* - N).$$

де $\bar{B} > \bar{v} + N$, оскільки припускається, що середній ринковий потенціал більше середніх питомих витрат галузі на виробництво і перевезення продукції.

Оскільки $\frac{\partial Q^*}{\partial m} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{1}{c_i}}{2 \cdot (m+1)^2} \cdot [\bar{B} - \bar{v} - N] > 0$, це означає, що зі збільшенням чисельності виробників галузевий рівноважний обсяг виробництва зростатиме, але з кожним додатковим виробником – все повільніше, через те, що $\frac{\partial^2 Q^*}{\partial m^2} = -\frac{\bar{B} - \bar{v} - N}{(m+1)^3} < 0$.

При відомих обсягах перевезень (5.4.18) кожного виробника обчислимо загальний обсяг продаж j -го виробника на всі n ринків за формулою $q_j = \sum_{i=1}^n q_{ji}$, $j = 1, \dots, m$. У розгорнутому вигляді обсяги продаж j -го виробника на кожен із ринків становитимуть (з урахуванням симетричності і виразу (5.4.17)):

$$q_{j1} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{2b_1 - b_i}{c_i}}{2 \cdot (m+1) \cdot c_1 \cdot \sum_{i=1}^n \frac{1}{c_i}} + \frac{(2m+1) \cdot \sum_{k=2}^m v_k + (1-2m^2) \cdot v_1 - mN}{2m \cdot (m+1) \cdot c_1},$$

$$q_{jn} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{2b_n - b_i}{c_i}}{2 \cdot (m+1) \cdot c_n \cdot \sum_{i=1}^n \frac{1}{c_i}} + \frac{(2m+1) \cdot \sum_{k=2}^m v_k + (1-2m^2) \cdot v_1 - mN}{2m \cdot (m+1) \cdot c_n}.$$

Додавши ліві і праві частини даних рівнянь одержимо, що обсяг продаж j -го виробника дорівнюватиме:

$$q_j^* = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{1}{c_i}}{2 \cdot (m+1)} \cdot \left(\bar{B} + \frac{(2m+1) \cdot \sum_{k=1, \dots, m, k \neq j} v_k + (1-2m^2) \cdot v_j - mN}{m} \right), \quad j = 1, \dots, m;$$

$$q_j^* = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{1}{c_i}}{m+1} \cdot \left(t^* - N + (m+1) \cdot (\bar{v} - v_j) \right),$$

причому зі збільшенням кількості виробників у даній галузі цей обсяг буде

$$\text{зменшуватися через те, що } \frac{\partial q_l}{\partial m} = -\frac{1}{2 \cdot (m+1)^2} \cdot \sum_{i=1}^n \frac{b_i - \bar{v} - N}{c_i} < 0.$$

При відомому обсязі продаж (5.4.20) на l -му ринку, ціна на ньому встановиться на рівні $P_l = b_l - c_l \cdot Q_l$ або після підстановки:

$$P_l^* = \frac{1}{2 \cdot (m+1)} \cdot \left(\frac{\sum_{i=1}^n \frac{2b_l + mb_i}{c_i}}{\sum_{i=1}^n \frac{1}{c_i}} + \sum_{k=1}^m v_k + mN \right), \quad l=1, \dots, n, \quad n \geq 1, \quad m > 1 \quad (5.4.23)$$

$$P_i^* = \frac{b_i + m \cdot (t^* + \bar{v})}{m+1}, \quad i=1, \dots, n \quad (5.4.24)$$

З (5.4.24) одержимо, що зі збільшенням кількості виробників ціна товару на кожному ринку зменшуватиметься, оскільки

$$\frac{\partial P_l^*}{\partial m} = -\frac{1}{2 \cdot (m+1)^2} \cdot \left(\frac{\sum_{i=1}^n \frac{2b_l - b_i}{c_i}}{\sum_{i=1}^n \frac{1}{c_i}} - \bar{v} - N \right) < 0, \quad l=1, \dots, n.$$

за умови, що ринкові потенціали не відрізняться більш, ніж в 2 рази.

Тепер можна визначити рівноважний прибуток j -го виробника на l -ринку з наступної формули $\pi_{jl}^{B*} = (P_l^* - v_j - t^*) \cdot q_{jl}^*$, $j=1, \dots, m$, $l=1, \dots, n$, після підстановок із (5.4.23), (5.4.17) та (5.4.18) остаточно одержимо:

$$\pi_{jl}^{B*} = \frac{1}{4 \cdot (m+1)^2 \cdot c_l} \cdot \left(\frac{\sum_{i=1}^n \frac{2b_l - b_i}{c_i}}{\sum_{i=1}^n \frac{1}{c_i}} + \frac{(2m+1) \cdot \sum_{k=1, \dots, m}^{k \neq j} v_k + (1-2m^2) \cdot v_j - mN}{m} \right)^2; \quad (5.4.25)$$

$$\pi_{ji}^{B*} = \frac{(b_i - \bar{v} - t^* + (m+1) \cdot (\bar{v} - v_j))^2}{(m+1)^2 \cdot c_i}$$

Визначимо, як змінюватиметься прибуток j -го виробника зі збільшенням кількості фірм у даній галузі. Для цього знайдемо похідну

функції прибутку $\pi_{jl}^{B^*}$ (5.4.25) за кількістю виробників галузі ($j=1, \dots, m$, $l=1, \dots, n$):

$$\frac{\partial \pi_{jl}^{B^*}}{\partial m} = -\frac{1}{(m+1)^2 \cdot c_i} \cdot \left(\frac{\sum_{i=1}^n \frac{2b_l - b_i}{c_i}}{\sum_{i=1}^n \frac{1}{c_i}} + \frac{(2m+1) \cdot \sum_{k \neq j}^{k=1, \dots, m} v_k + (1-2m^2) \cdot v_j - mN}{m} \right) \cdot \left(\frac{\sum_{i=1}^n \frac{2b_l - b_i}{c_i}}{\sum_{i=1}^n \frac{1}{c_i}} - \bar{v} - N \right) < 0$$

Оскільки вирази в дужках додатні (в силу зроблених вище припущень), це означає, що зі збільшенням кількості фірм у галузі прибуток j -ї фірми на даному ринку спадатиме.

Додавши прибутки j -го виробника від продажу продукції на всіх ринках

$\pi_j^{B^*} = \sum_{i=1}^n \pi_{ji}^{B^*}$, $j=1, \dots, m$, одержимо його загальний прибуток на n ринках ($l=1, \dots, n$):

$$\pi_j^{B^*} = \frac{1}{4 \cdot (m+1)^2} \cdot \sum_{h=1}^n \frac{1}{c_h} \cdot \left[\frac{\sum_{i=1}^n \frac{2b_l - b_i}{c_i}}{\sum_{i=1}^n \frac{1}{c_i}} + \frac{(2m+1) \cdot \sum_{k \neq j}^{k=1, \dots, m} v_k + (1-2m^2) \cdot v_j - mN}{m} \right]^2$$

(5.4.26)

$$\pi_j^{B^*} = \sum_{i=1}^n \frac{[bi - \bar{v} - t^* + (m+1) \cdot (\bar{v} - v_j)]^2}{(m+1)^2 \cdot c_i}, \quad j=1, \dots, m \quad (5.4.27)$$

Рівноважний прибуток транспортної компанії з урахуванням підстановки в (5.4.15) виразів (5.4.17) і (5.4.20) становитиме:

$$\pi^{T^*} = \frac{m \cdot \sum_{i=1}^n \frac{1}{c_i}}{4 \cdot (m+1)} \cdot [\bar{B} - \bar{v} - N]^2, \quad (5.4.28)$$

$$\pi^{T^*} = \frac{m \cdot \sum_{i=1}^n \frac{1}{c_i}}{4 \cdot (m+1)} \cdot [t^* - N]^2, \quad (5.4.29)$$

Розглянемо, як змінюється прибуток перевізника-монополіста при зміні кількості фірм у галузі, яку він обслуговує. Для цього визначимо похідну функції (5.4.28) за кількістю m :

$$\frac{\partial \pi^{T*}}{\partial m} = \frac{[\bar{B} - \bar{v} - N]^2 \cdot \sum_{i=1}^n \frac{1}{c_i}}{4 \cdot (m+1)^2} > 0.$$

З останньої нерівності слідує, що з ростом чисельності виробників прибуток монополіста-перевізника збільшуватиметься.

5.5. Політика тарифної дискримінації перевізника-монополіста

З метою підвищення величини прибутку, транспортна компанія може змінити єдиний тариф на диференційований, тобто перейти до цінової дискримінації виробників. Тоді прибуток перевізника визначатиметься за формулою:

$$\pi^{PDT} = (t_1 - N) \cdot q_1 + \dots + (t_m - N) \cdot q_m = \sum_{k=1}^m (t_k - N) \cdot q_k \xrightarrow{t_k \geq 0, k=1, \dots, m} \max \quad (5.5.1)$$

Відповідно прибутки виробників обчислюватимуться наступним чином:

$$\pi_j^{PDB} = \sum_{i=1}^n (P_i - v_j - t_j) \cdot q_{ji} \xrightarrow{q_{ji} \geq 0, i=1, \dots, n} \max, \quad j=1, \dots, m \quad (5.5.2)$$

Після визначення необхідної умови максимуму функції прибутку за обсягом випуску, одержимо наступні функції реагування кожного з виробників на обсяг випуску своїх конкурентів ($i=1, \dots, n$):

$$\left\{ \begin{array}{l} q_{1i} = \frac{b_i - c_i \cdot \sum_{j=1, \dots, m}^{j \neq 1} q_{j1} - (v_1 + t_1)}{2c_i}, \\ \dots \\ q_{mi} = \frac{b_i - c_i \cdot \sum_{j=1, \dots, m}^{j \neq m} q_{j1} - (v_m + t_m)}{2c_i}. \end{array} \right. \quad (5.5.3)$$

Для кожного ринку одержали систему m лінійних рівнянь із m невідомими. Введення заміन $q_{ji} = x_j$, $b_i = b$, $c_i = c$, $v_j + t_j = V_j$, $\frac{b - V_j}{2c} = u_j$, $j = 1, \dots, m$ у процесі розв'язку дозволить отримати наступні обсяги продаж j -ї фірми на i -й ринок:

$$q_{ji} = \frac{b_i - m \cdot (v_j + t_j) + \sum_{\substack{k=1, \dots, m \\ k \neq j}} (v_k + t_k)}{(m+1) \cdot c_i}, \quad j = 1, \dots, m, \quad i = 1, \dots, n \quad (5.5.4)$$

Щоб одержати загальний випуск j -ї фірми на всі ринки підставимо значення (5.5.4) у вираз $q_j = \sum_{i=1}^n q_{ji}$. Після підстановки отримаємо:

$$q_j = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{1}{c_i}}{m+1} \cdot [\bar{B} - m \cdot (v_j + t_j) + \sum_{\substack{k=1, \dots, m \\ k \neq j}} (v_k + t_k)], \quad j = 1, \dots, m \quad (5.5.5)$$

Тепер можна знайти сукупний обсяг перевезень транспортної компанії від m виробників на n ринків за формулою $Q = \sum_{j=1}^m q_j$. Після підстановки значення у 5.5.5) матимемо:

$$Q = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{1}{c_i}}{m+1} \cdot [m \cdot \bar{B} - \sum_{j=1}^m (v_j + t_j)] \quad (5.5.6)$$

Далі перейдемо до визначення рівноважних тарифів транспортної компанії при ціновій дискримінації. Для цього підставимо обсяги перевезень (5.5.5) у функцію прибутку перевізника (5.5.1), після чого знайдемо m часткових похідних функції π_T^{PD} за тарифами t_j , $j = 1, \dots, m$, кожен з яких прирівняємо до нуля:

$$\frac{\partial \pi^{PD}}{\partial t_j} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{1}{c_i}}{m+1} \cdot \left[\bar{B} - m \cdot (v_j - N) - 2m \cdot t_j + \sum_{\substack{k=1, \dots, m \\ k \neq j}} (v_k + t_k) + \sum_{\substack{k=1, \dots, m \\ k \neq j}} t_k - (m-1) \cdot N \right] = 0.$$

З останнього рівняння одержимо значення рівноважного тарифу t_j :

$$t_j = \frac{\bar{B} - m \cdot v_j + N + \sum_{k \neq j, k=1, \dots, m} v_k}{2m} + \frac{1}{m} \cdot \sum_{k \neq j, k=1, \dots, m} t_k, \quad j = 1, \dots, m \quad (5.5.7)$$

Побудуємо матрицю Гессе для функції (1.5.1), щоб показати виконання достатньої умови максимуму при даних тарифах:

$$H = \begin{pmatrix} \frac{\partial^2 \pi_T^{PD}}{\partial t_1^2} & \frac{\partial^2 \pi_T^{PD}}{\partial t_1 \partial t_2} & \dots & \frac{\partial^2 \pi_T^{PD}}{\partial t_1 \partial t_m} \\ \frac{\partial^2 \pi_T^{PD}}{\partial t_2 \partial t_1} & \frac{\partial^2 \pi_T^{PD}}{\partial t_2^2} & \dots & \frac{\partial^2 \pi_T^{PD}}{\partial t_2 \partial t_m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \frac{\partial^2 \pi_T^{PD}}{\partial t_m \partial t_1} & \frac{\partial^2 \pi_T^{PD}}{\partial t_m \partial t_2} & \dots & \frac{\partial^2 \pi_T^{PD}}{\partial t_m^2} \end{pmatrix} \quad (5.5.8.)$$

Після підстановки розрахованих значень других похідних для функції матриця переписеться у вигляді:

$$H = \begin{pmatrix} -2m & 2 & \dots & 2 \\ 2 & -2m & \dots & 2 \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ 2 & 2 & \dots & -2m \end{pmatrix} \quad (5.5.9)$$

Після обчислень кутових мінорів матриці (5.5.9) одержимо, що $H_j = (-1)^j \cdot 2 \cdot (m+1)^{j-1} \cdot (m-j+1)$, $j = 1, \dots, m$ ($m \geq j$), з чого випливає, що матриця Гессе – від’ємно визначена, а тому при тарифах (5.5.7) прибуток перевізника – максимальний.

Для системи m рівнянь (5.5.7) введемо такі заміни:

$$C_j = \frac{\bar{B} - m \cdot v_j + N + \sum_{k \neq j, k=1, \dots, m} v_k}{2m}, \quad \rho = -\frac{1}{m}, \quad j = 1, \dots, m, \quad \text{після чого одержимо}$$

наступну систему рівнянь:

$$\begin{cases} t_1 + \rho \cdot t_2 + \rho \cdot t_3 + \dots + \rho \cdot t_m = C_1, \\ \rho \cdot t_1 + t_2 + \rho \cdot t_3 + \dots + \rho \cdot t_m = C_2, \\ \dots \\ \rho \cdot t_1 + \rho \cdot t_2 + \rho \cdot t_3 + \dots + t_m = C_m. \end{cases} \quad (5.5.10)$$

Перепишемо систему рівнянь (5.5.10) у матричному вигляді:

$$\left(\begin{array}{cccc|c} 1 & \rho & \dots & \rho & C_1 \\ \rho & 1 & \dots & \rho & C_2 \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \rho & \rho & \dots & 1 & C_m \end{array} \right). \quad (5.5.10a)$$

За допомогою метода Гауса зведемо розширену матрицю (5.5.10a) до трикутного вигляду:

$$\left(\begin{array}{cccccccc|c} 1 & \rho & \rho & \rho & \dots & \rho & \rho & \rho & C_1 \\ 0 & \rho+1 & \rho & \rho & \dots & \rho & \rho & \rho & (C_2 - \rho C_1)/(1-\rho) \\ 0 & 0 & 2\rho+1 & \rho & \dots & \rho & \rho & \rho & \left[(\rho+1) \cdot C_3 - \rho \sum_{k=1}^c C_k \right] / (1-\rho) \\ 0 & 0 & 0 & 3\rho+1 & \dots & \rho & \rho & \rho & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ 0 & 0 & 0 & 0 & \dots & 0 & 0 & (m-1)\rho+1 & \left[(m-2) \cdot \rho+1 \cdot C_m - \rho \sum_{k=1}^{m-1} C_k \right] / (1-\rho) \end{array} \right) \quad (5.5.11)$$

Після заміни одержимо, що $(m-1) \cdot \rho+1 = \frac{1}{m} > 0$, при цьому

$$\frac{[(m-2) \cdot \rho+1] \cdot C_m - \rho \sum_{k=1}^{m-1} C_k}{1-\rho} = \frac{2 \cdot C_m + \sum_{k=1}^{m-1} C_k}{m+1} > 0. \quad \text{Звідси слідує, що ранг матриці}$$

(5.5.11) дорівнює рангу розширеної матриці, а тому дана система (5.5.10) матиме єдиний розв'язок:

$$t_j = \frac{2m \cdot C_j + m \cdot \sum_{k=1, \dots, m}^{k \neq j} C_k}{m+1}$$

Після оберненої заміни, враховуючи симетричність величини тарифів, матимемо такі рівноважні тарифи при цінній дискримінації:

$$t_j^* = \frac{\bar{B} - v_j + N}{2}, \quad j = 1, \dots, m \quad (5.5.13)$$

При відомих рівноважних тарифах визначимо рівноважні обсяги перевезень продукції кожним із виробників, підставивши (5.5.13) у (5.5.5):

$$q_j^{PD*} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{1}{c_i}}{2 \cdot (m+1)} \cdot \left[\bar{B} + \sum_{\substack{k=1, \dots, m \\ k \neq j}} v_k - m \cdot v_j - N \right], \quad j=1, \dots, m \quad (5.5.14)$$

Для розрахунку рівноважних цін на кожному ринку обчислимо рівноважні обсяги поставок продукції j -го виробника на i -й ринок, підставляючи тариф (5.5.13) у (5.5.4), одержимо:

$$q_{ji}^{PD*} = \frac{b_i + \frac{1}{2} \cdot \left[-\bar{B} + \sum_{\substack{k=1, \dots, m \\ k \neq j}} v_k - m \cdot v_j - N \right]}{(m+1) \cdot c_i}, \quad j=1, \dots, m, \quad i=1, \dots, n \quad (5.5.15)$$

Тепер із формули $Q_l = \sum_{j=1}^m q_{jl}$, $l=1, \dots, n$ після підстановки (5.5.15) і тотожних алгебраїчних перетворень отримаємо:

$$Q_l^{PD*} = \frac{m}{2 \cdot (m+1) \cdot c_l} \cdot \left[\frac{\sum_{i=1}^n \frac{2b_i - b_l}{c_i}}{\sum_{i=1}^n \frac{1}{c_i}} - \bar{v} - N \right], \quad l=1, \dots, n \quad (5.5.16)$$

Отже, у результаті впровадження цінової дискримінації транспортною компанією одержимо такі проміжні результати:

1. Галузевий обсяг поставок на кожен із ринків буде залишатися незмінним, незалежно від виду цінової політики перевізника-монополіста. Це слідує з рівності цих обсягів при єдиному (5.4.10) і диференційованих тарифах (5.5.16).

2. Після переходу перевізника від єдиного тарифу до цінової дискримінації зміниться структура поставок кожного з виробників. Цей факт впливає з різних обсягів поставок j -го підприємства при єдиному тарифі (20,5) і ціновій дискримінації (5.5.14). При порівнянні (5.5.14) і (5.4.18)

одержимо, що $q_j^{PD*} - q_j^* = \frac{(v_j - \bar{v})}{2} \cdot \sum_{i=1}^n \frac{1}{c_i}$. З цього слідує, що коли витрати j -ї

фірми більше середніх по галузі, то її випуск при ціновій дискримінації зросте, у порівнянні з випуском при єдиному тарифі, у протилежному випадку випуск фірми при диференційованих тарифах зменшиться.

3. Ціни для споживачів на кожному з ринків залишатимуться незмінними, незалежно від виду цінової політики транспортної компанії, а тому добробут споживачів також буде незмінним.

При відомих рівноважних тарифах (5.5.13) та обсягах перевезень (5.5.14) визначимо прибуток перевізника за формулою (5.5.1). Після алгебраїчних перетворень одержимо:

$$\pi^{PDT*} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{1}{c_i}}{4 \cdot (m+1)} \cdot \left[\sum_{j=1}^m (\bar{v} - v_j - N)^2 + \sum_{i=1}^{m-1} \sum_{k=i+1}^m (v_i - v_k)^2 \right] \quad (5.5.17)$$

Після порівняння прибутків до (5.4.28) і після (5.5.17) тарифної дискримінації одержимо після тотожних перетворень, що:

$$\pi^{PDT*} - \pi^{T*} = \frac{\sum_{i=1}^{m-1} \sum_{k=i+1}^m (v_i - v_k)^2}{4m} \cdot \sum_{i=1}^n \frac{1}{c_i} \geq 0 \quad (5.5.18)$$

З (5.5.18) випливає, що якщо в галузі існує хоча б два виробника, витрати яких не співпадають, впровадження диференційованих тарифів завжди збільшуватиме прибуток транспортної компанії. Лише у випадку, коли витрати всіх без винятку виробників співпадають, доцільне встановлення перевізником єдиного тарифу.

Порівняння єдиного (5.4.17) і диференційованого (5.5.13) тарифів дає наступний результат:

$$t_j^* - t^* = \frac{\bar{v} - v_j}{2}, j = 1, \dots, m \quad (5.5.19)$$

Різниця (5.5.19) свідчить, що коли витрати фірми вищі середньогалузевих, після тарифної дискримінації величина тарифу для даної

фірми зменшаться, і навпаки: коли витрати фірми нижчі за середні по галузі, тариф після тарифної дискримінації зростає.

При рівноважних ринкових цінах (5.4.23) та диференційованих тарифах (5.5.13) обчислимо прибуток j -го виробника за формулою (5.5.2):

$$\pi_j^{BPD*} = \frac{1}{4 \cdot (m+1)^2} \cdot \sum_{l=1}^n \frac{1}{c_l} \cdot \left[\frac{\sum_{i=1}^n \frac{2b_i - b_i}{c_i}}{\sum_{i=1}^n \frac{1}{c_i}} + \sum_{k \neq j}^{k=1, \dots, m} v_k - m \cdot v_j - N \right]^2, j = 1, \dots, m \quad (5.5.20)$$

Порівняємо прибутки j -го виробника до (5.4.25) і після (5.5.20) цінової дискримінації; прирівняємо одержану різницю до нуля: $\pi_j^{B*} - \pi_j^{PDB*} = 0$. Дане рівняння буде еквівалентне наступному:

$$\left[\sum_{k \neq j}^{k=1, \dots, m} v_k + (1-m) \cdot v_j \right] \cdot \left[2m \cdot \bar{B} + (3m+1) \cdot \sum_{k \neq j}^{k=1, \dots, m} v_k + (1-3m^2) \cdot v_j - 2m \cdot N \right] = 0 \quad (5.5.21)$$

Введемо для рівняння (5.5.21) такі заміни:

$$\frac{v_j}{\sum_{k \neq j}^{k=1, \dots, m} v_k} = x; \quad \frac{\bar{B} - N}{\sum_{k \neq j}^{k=1, \dots, m} v_k} = k,$$

тоді дане рівняння перепишеться у наступному вигляді:

$$[1 + (1-m) \cdot x] \cdot [2mk + (1-3m^2) \cdot x + 3m + 1] = 0 \quad (5.5.22)$$

Розкриємо дужки і приведемо подібні відносно x для рівняння (5.5.22), матимемо:

$$(m-1) \cdot (3m^2 - 1) \cdot x^2 + [-6m^2 + 2m + 2 + 2m \cdot (1-m) \cdot k] \cdot x + 2m \cdot k + 3m + 1 = 0 \quad (5.5.23)$$

Дискримінант рівняння (5.5.23) становитиме $D = 4m^2 \cdot [(m-1) \cdot k - 1]^2$, тому корені даного рівняння будуть наступні:

$$x_1 = \frac{3m^2 - 2m + 2m \cdot (m-1) \cdot k - 1}{(m-1) \cdot (3m^2 - 1)}, \quad x_2 = \frac{1}{m-1}.$$

Припустимо, що $\frac{v_j}{v} > 1$ ($v_j > \bar{v}$), що рівносильне, з урахуванням

попередніх замінін припущенню, що $x > \frac{1}{m-1}$. Перевіримо, чи задовольняє

корінь x_1 даному обмеженню. Для цього розв'яжемо нерівність $x_1 > \frac{1}{m-1}$, підставляючи замість x_1 його значення. Після розв'язку одержимо, що дана

нерівність рівносильна наступній: $\bar{B} - N - \bar{v}_{-j} > 0$, де $\bar{v}_{-j} = \frac{\sum_{k=1, \dots, m, k \neq j} v_k}{m-1}$ - середньогалузеві витрати всіх фірм, окрім j -ї. Тож нерівність $\bar{B} - N - \bar{v}_{-j} > 0$ задовольняє вихідним припущенням моделі, а тому корінь x_1 задовольняє вимозі $v_j > \bar{v}$. Корінь x_2 - не підходить за припущенням.

Одержали наступні результати:

1) якщо $x > x_1$, то прибуток підприємства при єдиному тарифі буде вищий за прибуток при дискримінації за тарифами ($\pi_j^{B^*} > \pi_j^{PDB^*}$);

2) якщо $0 < x < x_1$, то прибуток підприємства при єдиному тарифі буде нижчий за прибуток при дискримінації за тарифами ($\pi_j^{B^*} < \pi_j^{PDB^*}$).

Отже, фірма з витратами, вищими за середні по галузі, отримуватиме більший прибуток при єдиному тарифі за умови 1) і більший при тарифній дискримінації – за умови 2).

Умови 1) і 2) після обернених замінів x та x_1 будуть рівносильні наступним:

1) якщо $v_j > \bar{v}_{-j} + \frac{2m}{3m^2 - 1} \cdot [\bar{B} - \bar{v}_{-j} - N]$, то $\pi_j^{B^*} > \pi_j^{PDB^*}$;

2) якщо $\bar{v}_{-j} < v_j < \bar{v}_{-j} + \frac{2m}{3m^2 - 1} \cdot [\bar{B} - \bar{v}_{-j} - N]$, то $\pi_j^{B^*} < \pi_j^{PDB^*}$.

З цих умов слідує, що фірма з витратами, вищі за середні по галузі, може отримувати більший прибуток не тільки при єдиному тарифі, а й при тарифній дискримінації.

2. Припустимо, що $\frac{v_j}{v} < 1$ ($v_j < \bar{v}$), що рівносильне припущенню про те, що $x < \frac{1}{m-1}$. У цьому випадку корені $x_1 < \frac{1}{m-1}$ та $x_2 = \frac{1}{m-1} < \frac{1}{m-1}$ не задовольняють даному припущенню, а тому рівняння (1.5.23) не матиме

коренів. Оскільки коефіцієнт при старшій степені – завжди додатній, це свідчить про те, що різниця $\pi_j^{B^*} - \pi_j^{PDB^*}$ завжди буде додатною, тобто $\pi_j^{B^*} > \pi_j^{PDB^*}$. Тобто фірма з витратами, нижчими за середні по галузі, при тарифній дискримінації завжди одержуватиме менший прибуток, ніж при єдиному тарифі.

Отже, тепер запишемо одержані висновки для учасників узагальненої виробничо-транспортної системи з m виробниками, n ринками та перевізником-монополістом:

Пропозиція 1. Транспортна компанія завжди одержуватиме більший прибуток при перевезенні однорідної продукції m виробників на n ринків у ході проведення тарифної дискримінації, ніж при встановленні єдиного тарифу, коли граничні витрати хоча б двох різних виробників не співпадатимуть. Єдиний тариф доцільно встановлювати лише у випадку, коли граничні витрати всіх без винятку виробників однакові.

Пропозиція 2.

i) У галузі з m виробниками, що постачають продукцію на n ринків, фірма з витратами, вищими за середньогалузеві ($v_j > \bar{v}$), одержуватиме більший прибуток при тарифній дискримінації, ніж при встановленні єдиного тарифу, тоді і тільки тоді, коли:

$$\bar{v}_{-j} < v_j < \bar{v}_{-j} + \frac{2m}{3m^2 - 1} \cdot [\bar{B} - \bar{v}_{-j} - N];$$

ii) фірма з витратами, вищими за середні по галузі, матиме більший прибуток при єдиному тарифі тоді і тільки тоді, коли:

$$v_j > \bar{v}_{-j} + \frac{2m}{3m^2 - 1} \cdot [\bar{B} - \bar{v}_{-j} - N].$$

Пропозиція 3.

У галузі з m виробниками, що постачають продукцію на n ринків, фірма з витратами, нижчими за середньогалузеві ($v_j < \bar{v}$), завжди отримуватиме менший прибуток від запровадження тарифної дискримінації, ніж від єдиного тарифу.

РОЗДІЛ 6.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ І ПРОМИСЛОВОСТІ

6.1. Бізнес-процеси: особливості організації системи управління трудовими ресурсами

В сучасних умовах розвитку для великої кількості українських підприємств характерним є відсутність адекватних умовам ринку інструментів управління виробничою програмою, і, як наслідок, трудовими ресурсами. Необхідність розробки нових механізмів функціонування виробництва та розробки його моделі в умовах кризи, роблять проблеми ефективного управління та оптимізації виробничої програми й чисельності працівників підприємств сфери послуг одними з найактуальніших для сучасної української економіки.

Запровадження в практику керування підприємством сучасних методів управління персоналом надасть додаткову можливість ще більше згуртувати команду професіоналів підприємства.

При плануванні потреби у виробничих ресурсах, у тому числі й трудових, необхідно використовувати наступні інформаційні дані:

- прогноз потреби у послугах підприємства, який складається на підставі досліджень змін ринкових елементів у часі, тобто попиту, пропозиції цін, кількості конкурентів тощо;
- перспективний план виробництва послуг;
- результати вивчення поточного попиту на послуги;
- заходи щодо збільшення потужностей підприємства;
- заходи щодо збільшення спеціалізації і кооперування виробництва.

Слід зазначити, що формування оптимальної виробничої програми неможливе без врахування виробничих критеріїв, а саме: виробничої

потужності, матеріально-технічного, кадрового потенціалу. Саме цим і пояснюється важливість ресурсного обґрунтування виробничої програми.

В процесі проведеного дослідження було встановлено, що на більшості сервісноорієнтованих підприємствах процес планування чисельності та складу персоналу має формальний характер та не враховує впливу постійних змін, що відбуваються в оточуючому бізнес-середовищі. Разом з тим під час управління та планування потреби у трудових ресурсах керівник підприємства в першу чергу повинен враховувати наявний та прогнозований попит на послуги, що надаються на даному підприємстві. Маючи достовірну інформацію щодо обсягів попиту на послуги керівництво може провести заходи зі стратегічного планування трудових ресурсів та визначити доцільність й обґрунтованість найму, переміщень та інших заходів з управління персоналом.

На сьогодні існує велика кількість моделей прогнозування попиту на послуги, проте жодна з них не може достовірно визначити обсяг попиту під впливом змін, що відбуваються в політичній, економічній, соціальній складових розвитку держави взагалі та окремого регіону зокрема. Враховуючи сучасний фінансовий стан суб'єктів господарювання сфери послуг у Херсонській області та відсутність коштів для закупівлі спеціалізованого програмного забезпечення та найму кваліфікованих фахівців в галузі прогнозування пропонується щонайменше скористатися двохфакторною множинною лінійною регресією, яка має наступний вигляд:

$$X_0 = A_0 + A_1 * X_1 + A_2 * X_2, \quad (6.1)$$

де X_0 – обсяг попиту, ум.од.;

X_1 – середня ціна реалізації послуги, грн. / ум.од. послуги;

X_2 – рівень середньомісячного доходу населення даної місцевості, грн;

A_0, A_1, A_2 – коефіцієнти.

Використання запропонованої методики дозволить не лише спланувати потребу у персоналі, а й визначити орієнтовний обсяг попиту на послуги підприємства, а отже й спрогнозувати завантаженість виробничих

потужностей, завчасно укласти угоди з постачальниками для своєчасного надходження складових у виробництво, що сприятиме більш економічному проведенню логістичних операцій на підприємстві.

Разом з тим, у випадку використання наданих пропозицій щодо чисельності працюючих керівництво підприємства може зіткнутися із труднощами щодо оптимізації трудових ресурсів, особливо щодо звільнення працюючих.

Згідно зі статтею 40 Кодексу законів про працю України трудовий договір, укладений на невизначений строк, а також строковий договір до закінчення строку його чинності, можуть бути розірвані власником або уповноваженим ним органом у наступних випадках:

- виявлення невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі внаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я, які перешкоджають продовженню даної роботи;

- систематичного невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку, якщо до працівника раніше застосовувалися заходи дисциплінарного чи громадського стягнення;

- в інших випадках, передбачених чинним законодавством.

Особливо широкі можливості для звільнення працівника у зв'язку з невідповідністю посаді, яку він займає, чи роботі, яку виконує, внаслідок недостатньої кваліфікації, одержує власник при проведенні законодавчо обґрунтованої атестації (звільнення лише в разі відсутності можливості перевести працівника на іншу роботу). Атестація проводиться один раз у три-п'ять років.

Отже, для керівництва підприємства виникає завдання щодо проведення об'єктивної оцінки ефективності роботи працівників, тобто здійснення цілеспрямованого процесу визначення відповідності професійних і особистих характеристик (компетенцій) співробітників вимогам посади за допомогою встановлених критеріїв. Організація підготовки оцінки припускає

розробку методики у відповідності з умовами функціонування підприємства і формування оцінювальної комісії із залученням безпосереднього керівника, оцінюваного співробітника, фахівців вищестоящої та рівної посади, а також працівників відділу кадрів; визначення місця і часу проведення ділової оцінки; підведення підсумків оцінювання; вирішення питань документального й інформаційного забезпечення процесу оцінювання; консультування оцінювачів з боку розроблювачів методики.

Також головним питанням оцінки персоналу є встановлення показників, що можуть характеризувати як загальні моменти, рівноцінні для всіх працівників підприємства, так і норми праці для конкретного робочого місця або посади. У першому випадку показники оцінки визначають приналежність співробітника до конкретної організаційно-соціальної системи, у другому – відповідність співробітника професійним вимогам.

При визначенні першої групи показників потрібно враховувати той фактор, що у зростанні продуктивності праці зацікавлене в першу чергу саме керівництво підприємства, що досліджується. Тому важливість кожного з факторів впливу на продуктивність праці повинна визначати експертна комісія у складі представників підприємства та, у разі необхідності, із залученням зовнішніх експертів. Для розрахунку коефіцієнта компетентності експертів пропонуємо використовувати наступну формулу:

$$K = \frac{K_1 + K_2 + \dots + K_n}{n}, \quad (6.2)$$

де K - коефіцієнт компетентності експертів;

K_1 - коефіцієнт, який присвоюється в залежності від займаної посади;

K_2 - коефіцієнт, який присвоюється в залежності від наявного рівня освіти;

K_n - коефіцієнт, який присвоюється в залежності від n -фактору;

n - кількість факторів, за якими оцінюється кваліфікаційний рівень експертів.

В залежності від складу експертної комісії проводиться відповідна градація при розрахунку коефіцієнта, який присвоюється в залежності від займаної посади та інших факторів, за якими оцінюється кваліфікаційний рівень експертів. Так, експерту, який має найнижчий рівень освіти, присвоюється мінімальний бал (наприклад, 1 бал). Експерту, що має найкращий рівень підготовки присвоюється максимальний бал, який визначається в залежності від кількості експертів та середньо розрахованого балу, що враховує тенденцію зміни рівня освіти в досліджуваній групі експертів. Аналогічні дії проводяться й по іншим факторам. Коефіцієнт, який присвоюється в залежності від n -фактору, розраховується як відношення оцінки вказаного експерта, яка виражена у балах, до загальної суми балів даної експертної групи.

В даному випадку для сервісноорієнтованих підприємств коефіцієнт компетентності кожного з експертів пропонується визначати щонайменше на підставі інформації щодо рівня освіти та займаної посади. Так само потрібно враховувати умови та специфіку послуг, яку надають у досліджуємому сервісноорієнтованому підприємстві.

З метою недопущення порушення чинного законодавства у сфері захисту персональних даних, як приклад, пропонуємо створити експертну комісію, до складу якої будуть входити: директор підприємства Іванов І.І., доктор наук за напрямом підготовки «Економіка та управління підприємствами»; заступник директора по економічній частині Петров П.П., магістр за напрямом підготовки «Менеджмент і адміністрування»; заступник директора по технічній частині Сидоров С.С., магістр за напрямом підготовки «Економіка та управління підприємствами»; головний інженер Аббакумов А.А., спеціаліст з технічних наук; начальник відділу кадрів Балувєв Б.Б., магістр з «Менеджменту і адміністрування». Враховуючи, що кожен респондент комісії має різний рівень освіти, досвіду, і як наслідок, займає різні посади на даному підприємстві, пропонується додатково провести розрахунок коефіцієнтів компетентності членів комісії.

Для розрахунку коефіцієнта, який присвоюється в залежності від займаної посади, та враховуючи специфіку даного дослідження, розділимо експертів на 4 групи: I – директор (4 бали); II – заступники директора з економічного та технічного напрямів (3 бали); III - начальник відділу кадрів (2 бали); IV – головний інженер (1 бал).

Для розрахунку коефіцієнта, який присвоюється в залежності від наявного рівня освіти, розділимо експертів на 4 групи: I - доктор наук (4 бали); II - кандидат наук (3 бали); III – магістр (2 бали); IV - спеціаліст (1 бал).

У таблиці 6.1 наведемо приклад розрахунку коефіцієнта компетентності експертів.

Таблиця 6.1

Розрахунок коефіцієнта компетентності

Експерт	Бал	K_1	Бал	K_2	К
Іванов І.І.	4	0,30769	4	0,36364	0,335665
Петров П.П.	3	0,23077	2	0,18182	0,206295
Сидоров С.С.	3	0,23077	2	0,18182	0,206295
Балуєв Б.Б.	2	0,15385	2	0,18182	0,167835
Аббакумов А.А.	1	0,07692	1	0,0909	0,083910

Відповідно до проведеного опитування було встановлено, що на підприємствах сфери послуг основними стратегічними факторами менеджменту щодо кадрового потенціалу повинні бути наступні складові: профільна освіта працівників; досвід роботи за спеціальністю; своєчасність та якість виконання прийнятих рішень; складність функціональних обов'язків; активність та ініціативність у роботі; стиль лідерства; техніка безпеки; тощо (в залежності від додаткових факторів, що впливають на функціонування суб'єкта господарювання).

В таблиці 6.2 відобразимо результати проведеного опитування та побудуємо чергу переваг для кожного експерта комісії щодо впливовості

показників освіта (О), досвід роботи (Д), своєчасність та якість виконання прийнятих рішень (Св), складність функціональних обов'язків (Сф), активність та ініціатива у роботі (Ак), стиль лідерства (Сл), техніка безпеки (Са). При визначенні питомої ваги впливу кожного фактора на загальний результативний показник будемо враховувати, що перше місце в черзі – 7 балів, друге – 6 балів, третє – 5 балів, четверте – 4 бали, п'яте – 3 бали, шосте – 2 бали, сьоме (останнє) – 1 бал.

Таблиця 6.2

Рейтинг важливості показників

Експерт	Рейтинг важливості показників
Іванов І.І.	Д>О>Св>Сф>Ак=Сл=Са
Петров П.П.	Ак>Д>Сф>Св>О>Сл=Са
Сидоров С.С.	Св=Сф>Ак>Д=О>Сл>Са
Балуєв Б.Б.	О>Д>Св=Ак>Сл>Сф>Са
Аббакумов А.А.	Д>Са>Св>Сф>Ак=Сл=О

В таблиці 6.3 проведемо розрахунок вагових коефіцієнтів показників з урахуванням коефіцієнтів компетентності експертів.

Як приклад, результати проведеного дослідження дозволили визначити, що найбільшу питому вагу впливу на конкурентоспроможність сервісноорієнтованих підприємств, мають досвід роботи (21,1%) та своєчасність і якість виконання прийнятих рішень (17,9%).

Наступним етапом визначення планового складу працюючих є проведення оцінювання працівників визначеної виробничої дільниці по вказаній групі показників з урахуванням їх питомої ваги впливу на результативний показник.

Таблиця 6.3

Розрахунок вагових коефіцієнтів показників з урахуванням коефіцієнтів компетентності експертів

Показник	Бальна оцінка з урахуванням коефіцієнта компетентності	Ваговий коефіцієнт
Досвід роботи	$7 \cdot 0,3357 + 6 \cdot 0,2063 + 3,5 \cdot 0,2063 + 6 \cdot 0,1678 + 7 \cdot 0,0839 = 5,904$	$5,904 / 28 = 0,211$
Освіта	$6 \cdot 0,3357 + 3 \cdot 0,2063 + 3,5 \cdot 0,2063 + 7 \cdot 0,1678 + 2 \cdot 0,0839 = 4,698$	$4,698 / 28 = 0,168$
Своєчасність та якість виконання прийнятих рішень	$5 \cdot 0,3357 + 4 \cdot 0,2063 + 6,5 \cdot 0,2063 + 4,5 \cdot 0,1678 + 5 \cdot 0,0839 = 5,019$	$5,019 / 28 = 0,179$
Активність та ініціатива у роботі	$2 \cdot 0,3357 + 7 \cdot 0,2063 + 5 \cdot 0,2063 + 4,5 \cdot 0,1678 + 2 \cdot 0,0839 = 4,07$	$4,07 / 28 = 0,145$
Стиль лідерства	$2 \cdot 0,3357 + 1,5 \cdot 0,2063 + 2 \cdot 0,2063 + 3 \cdot 0,1678 + 2 \cdot 0,0839 = 2,065$	$2,065 / 28 = 0,074$
Техніка безпеки	$2 \cdot 0,3357 + 1,5 \cdot 0,2063 + 1 \cdot 0,2063 + 1 \cdot 0,1678 + 6 \cdot 0,0839 = 1,858$	$1,858 / 28 = 0,066$
Складність функціональних обов'язків	$4 \cdot 0,3357 + 5 \cdot 0,2063 + 6,5 \cdot 0,2063 + 2 \cdot 0,1678 + 4 \cdot 0,0839 = 4,386$	$4,386 / 28 = 0,157$
Σ	28	1,0

Джерело: власні розрахунки

Для оцінки ж другої групи показників (норми праці для конкретного робочого місця або посади) пропонується сконцентрувати увагу на показниках щодо надання певної послуги чи виконання певних функцій. Для максимальної об'єктивності оцінювання потрібно проводити щонайменше по 10 технічним критеріям (функціям) та з урахуванням розміру заробітної плати працівників виробничої ділянки. По кожному критерію потрібно надати максимально точну та достовірну інформацію.

Для переведення усіх технічних показників в єдину шкалу вимірювання. пропонується використовувати методику, що складається з трьох етапів.

На першому етапі рейтингова оцінка здійснюється на основі підрахунку відносних відхилень технічних показників кожного працівника від найкращих значень таких показників інших працівників даної виробничої ділянки за формулою:

$$R_j = \sum_{i=1}^n \frac{X_{\max} - X_{ij}}{X_{\max} - X_{\min}} + \sum_{i=1}^n \frac{X_{ij} - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}}, \quad (6.3)$$

де R_j - сума рейтингових оцінок конкретного працівника за кожним з показників, що характеризують окрему технічну складову;

X_{ij} - значення i -го показника j -го працівника;

X_{\max} - максимальне значення i -го показника;

X_{\min} - мінімальне значення i -го показника.

Перша частина формули використовується для оцінки показників, підвищення яких має позитивне значення на конкурентоспроможність працівника (наприклад, продуктивність праці за одну годину, тощо), друга частина - для оцінки показників, підвищення яких має негативний ефект (наприклад, тривалість підготовчо-заключного часу, витрати сировини, матеріалів, полуфабрикатів тощо).

На другому етапі визначається середнє арифметичне значення суми рейтингових оцінок конкретного працівника за всіма показниками, що характеризують технічну сферу, за формулою:

$$R_{cpj} = \frac{R_j}{n}, \quad (6.4)$$

де R_{cpj} - середнє арифметичне суми рейтингів конкретного працівника за всіма показниками технічної сфери;

n – кількість показників, за якими проводився розрахунок в технічній сфері.

За результатами розрахунку визначається місце конкретного працівника в рейтингу за технічною сферою. Найкращим за технічною складовою вважається працівник, середнє арифметичне значення суми рейтингових оцінок якого має найнижче значення.

На третьому етапі проводиться порівняння із розміром заробітної плати – для кожного працівника потрібно провести розрахунок коефіцієнту конкурентоспроможності за критерієм якість-ціна за наступною формулою:

$$K_k = \frac{1/R_{\text{ср.}j}}{Ц_j}, \quad (6.5)$$

де $R_{\text{ср.}j}$ – середнє арифметичне суми рейтингів j -го працівника за всіма показниками технічної сфери;

$Ц_j$ – середньомісячний фонд оплати праці j -го працівника.

Найкращим та конкурентоспроможним за критерієм якість-ціна вважається працівник, значення коефіцієнту конкурентоспроможності якого має найбільше значення.

Як приклад, в таблиці 6.4 проведемо визначення найпродуктивнішого працівника сфери послуг (обслуговування та ремонт устаткування) по трьом технічним характеристикам.

Таблиця 6.4

Визначення найпродуктивнішого працівника сфери послуг (обслуговування та ремонт устаткування)

Обслуговуючі працівники цеху розливу	Середня тривалість поточного ремонту обладнання, хв.	коефіцієнт	місце	Середня тривалість капітального ремонту обладнання, год	коефіцієнт	місце	Інтервал між попереднім та наступним ремонтом, дн	коефіцієнт	місце	сума рейтингів	середнє арифметичне суми рейтингів	місце
Ведров О.О.	60	$= (60-50) / (65-50) = 0,667$	3	5	$= (5-4,5) / (5,5-4,5) = 0,5$	2	40	$= (50-40) / (50-40) = 1$	4	$= 0,667 + 0,5 + 1 = 2,167$	$= 2,167 / 3 = 0,722$	3
Пляскин М.О.	55	$= (55-50) / (65-50) = 0,333$	2	5,5	$= (5,5-4,5) / (5,5-4,5) = 1$	4	45	$= (50-45) / (50-40) = 0,5$	2	$= 0,333 + 1 + 0,5 = 1,833$	$1,833 / 3 = 0,611$	2
Шкуро Ю.Ю.	50	$= (50-50) / (65-50) = 0$	1	4,5	$= (4,5-4,5) / (5,5-4,5) = 0$	1	50	$= (50-50) / (50-40) = 0$	1	$= 0 + 0 + 0 = 0$	$0 / 3 = 0$	1
Шляпіна Н.М	65	$= (65-50) / (65-50) = 1$	4	5	$= (5-4,5) / (5,5-4,5) = 0,5$	2	42	$= (50-42) / (50-40) = 0,8$	3	$= 1 + 0,5 + 0,8 = 2,3$	$2,3 / 3 = 0,767$	4
.	Max = 65			Max = 5,5			Max = 50					
.	Min = 50			Min = 4,5			Min = 40					

У разі, якщо заробітна плата у досліджуемій групі працівників також однакова, то за даною групою показників найкращим є працівник Шкуро Ю.Ю.

Використання економіко-математичних моделей в господарській діяльності суб'єктів господарювання усіх форм власності дозволить не лише спланувати попит на послуги, визначити потребу у чисельності працюючих, а й дозволить визначити оптимальний склад працівників та побудувати об'єктивну модель оцінювання працівників виходячи з кількісних та якісних показників розвитку індивідуума. Разом з тим заслуговує подальшого дослідження механізм визначення рівня компетентності експертів та градації рівня значущості показників для підприємства.

6.2. Оцінка виконання операційних стандартів на підприємствах сфери послуг

Важливість людського чинника у забезпеченні успішності підприємства є загальноновизнаним фактом у зарубіжній та вітчизняній науці і практиці господарювання. Особливо критичним цей аспект виявляється для підприємств сфери послуг, в діяльності яких знання, уміння та навички співробітників стають основою формування конкурентоспроможності і зростання прибутковості. Тому не дивно, що питання перевірки відповідності характеристик та поведінки співробітників вимогам і стандартам обслуговування, тобто оцінювання працівників, виходить на перший план для забезпечення належного функціонування таких підприємств.

Особливої уваги, з нашої точки зору, заслуговують праці Є.Адаменко, Л. Балабанової, І. Петрової, Т.Петрової та багатьох інших, які присвятили свої дослідження визначенню сутності оцінювання співробітників підприємства, його параметрів і критеріїв, шкал і методів оцінки, особливостям розробки процедур оцінювання в операційній діяльності та стратегічній перспективі. Натомість, не дивлячись на широке використання

операційних стандартів в практиці бізнесу, проблематика науково-методичного обґрунтування розробки і механізмів оцінки їх дотримання співробітниками підприємства поки не знайшла належного відображення в сучасних дослідженнях. Мета даного дослідження полягає у пошуку вирішення проблем, пов'язаних із оцінюванням дотримання операційних стандартів на підприємстві сфери послуг.

Важливим аспектом в оцінюванні відповідності стандартам обслуговування, з нашої точки зору, є тлумачення сутності та необхідності оцінювання співробітників підприємства, а також тих компонентів, які необхідні для виконання поставлених завдань. В своєму загальному вигляді, оцінювання співробітників підприємства сфери послуг, дозволяє вирішувати ряд важливих завдань:

- встановлення відповідності кандидатів вимогам вакансій;
- визначення готовності працівників до розвитку або просування на нову посаду;
- вимірювання професійних і кваліфікаційних характеристик персоналу;
- виявлення сильних і слабких сторін працівників і кандидатів;
- визначення мотиваційних чинників роботи персоналу;
- визначення ступеня сумісності працівників;
- формування кадрового резерву;
- виявлення потреби в розвитку персоналу;
- розробка рекомендацій щодо ефективного управління персоналом;
- визначення рівня розвитку корпоративної культури підприємства.

Обстеження компаній 12 найбільших економік світу показало, що оцінка працівників справляє сильний вплив на їх мотивацію та ставлення до безпосереднього керівництва: такі працівники частіше вважають своїх керівників компетентними, стверджують, що вони турботливо ставляться до підлеглих і вдало справляються із управлінською функцією. Працівники, які

постійно отримують зворотній зв'язок щодо якості виконаної ними роботи, більш мотивовані та задоволені своєю роботою та компанією загалом [54].

Найбільшу полеміку серед дослідників викликає визначення числа параметрів, які підлягають оцінці, групування критеріїв оцінки в блоки, встановлення шкали оцінок, забезпечення диференціації в оцінюванні різних професійних та кваліфікаційних груп персоналу. Так, певне коло вчених і практиків [55-57] є прихильниками концепції, за якою зміст набору параметрів для всіх посад буде однаковим, але глибина окремих параметрів – ступінь їхньої вираженості, а також їх пріоритетність для різних посад може відрізнятися. Наприклад, О.Адаменко вважає, що працівника необхідно оцінювати за 4-6 параметрами [55], А. Сосновий і А. Гун – за 10-18 [57].

Диференціюються думки науковців і щодо того як класифікувати параметри, знання, критерії, що підлягають оцінці. А.Сосновий і А.Гун пропонують поділити їх на професійні, особистісні та управлінські, І.Петрова визначає 3 блоки оціночних знань – потенціал працівника, особистісні якості та професійні компетенції [58], а Є. Толпенко розглядає оцінку працівника у трьох площинах – результати діяльності, професійні якості, особистісні якості [59]. Можна помітити, що спільним для усіх точок зору є врахування професійних та особистісних характеристик працівників при проведенні оцінки. Зокрема, слід відзначити, що в сучасних умовах велика увага приділяється оцінці особистісних якостей працівників, які здебільшого визначаються на етапі підбору та відбору персоналу.

Звертаючись до практики оцінювання співробітників в ТМ «MEGASPORT» (м. Херсон), слід зазначити, що перелік параметрів для оцінки рівня сервісу містяться у таких операційних стандартах:

1. Зовнішній вигляд.
2. Поведінка в торговому залі.
3. Обслуговування покупців.
4. Обслуговування на касі.
5. Адміністративно-технічний стан магазину.

Загалом, операційні стандарти на сучасних підприємствах розробляються з метою встановлення чітких характеристик та поведінкових індикаторів заданого рівня обслуговування. Зазвичай вони слугують основою для визначення відповідності співробітників підприємства певним вимогам обслуговування. Ефективність оцінювання дотримання операційних стандартів, з нашої точки зору, здатна підвищитися за рахунок використання компетентнісного підходу.

В наведеному переліку особливої уваги заслуговує стандарт «Обслуговування покупців», який має безпосереднє відношення до предмету даного дослідження, а тому розглядатиметься нами як основний. Реалізація відповідності цьому стандарту вимагає від співробітників прояв певної поведінки за декількома напрямками, які характеризують той чи інший етап продажу або важливі вміння та навички (рис. 1).



Рис.6.1. Структура операційного стандарту «Обслуговування покупців» в ТМ «MEGASPORT»

Джерело: власні дослідження

Всі операційні стандарти ТМ «MEGASPORT» є конкретизованими і містять чіткий перелік поведінкових індикаторів для кожного параметру. Це, з нашої точки зору, значно спрощує процес організації і проведення оцінювання співробітників.

Визначення кількості параметрів для проведення оцінки та розподіл їх за групами не применшує значення вибору найбільш дієвого методу оцінювання, адже від цього залежить досягнення кінцевої мети оцінювання – покращення фінансово-економічних показників діяльності підприємства сфери послуг. Усю сукупність методів оцінювання співробітників можна розподілити на традиційні (біографічний метод, метод заданої бальної оцінки, ранжування, метод попарних порівнянь, метод еталону та ін.) та нетрадиційні (асесмент-центр, 360 градусів, оцінювання за КРІ індикаторами, оцінювання в робочій групі та ін.) [60].

Провідним методом оцінювання співробітників в ТМ «MEGASPORT» є метод таємного покупця. Концептуально, оцінка таємного покупця в ТМ «MEGASPORT» використовується для створення режиму контролю, «тону» співробітників; стимулювання важливих дій персоналу (активних продажів та ін.); заохочення кращих працівників/кращої практики; мотивації персоналу; фокусування навчання персоналу на виявлених недоліках; стратегічного аналізу і визначення напрямів для інвестицій; вивчення конкурентів.

Перед початком роботи в конкретному проекті таємний покупець проходить спеціальне навчання - вивчає специфіку проекту, в якому він має намір брати участь. Результати своїх спостережень таємний покупець заносить у спеціальну форму (анкету), відзначаючи виконання чи невиконання персоналом конкретних стандартів обслуговування. Іноді таємний покупець виконує прихований аудіозапис або проводить приховану фотозйомку.

Крім того, робота таємного покупця вимагає володіння такими особливими характеристиками як: гнучкість (здатність грати роль клієнта), спостережливість і пам'ять (у процесі оцінювання таємний покупець повинен помітити й запам'ятати зазвичай 30-70 параметрів), чесність (неправдива

інформація про якість сервісу може призвести до серйозних наслідків - несправедливого позбавлення обслуговуючого персоналу премій, покарання невинних, неправильних акцентів у навчанні), дисципліна (проведення оцінки згідно з інструкцією), чутливість до сервісу тощо.

Практика використання методу таємного покупця в оцінюванні співробітників ТМ «MEGASPORT» є сталою і передбачає застосування 100-бальної шкали оцінювання дотримання операційного стандарту обслуговування. При цьому, кожна із восьми складових стандарту володіє певною відносною вагою: найбільше значення в реалізації стандарту обслуговування відіграє розділ «Консультування та примірка» (35 балів із 100 можливих), також важливим є «Привітання, встановлення і підтримка контакту» (16 балів), розділам пов'язаним із покупкою, а також ввічливістю та емпатією надано найменше значення (по 6 балів). На рис.2 зображено деталізацію проведеної оцінки продавця із дотримання операційного стандарту «Обслуговування покупців», який в загальному підсумку отримав 90 балів.



Рис.6.2. Оцінки складових операційного стандарту «Обслуговування покупців»

Джерело: власні дослідження

Проведена оцінка здійснювалася за чітко визначеними поведінковими індикаторами щодо кожної із складових стандарту обслуговування; вона надає можливість визначити нестачу знань, умінь і навичок на кожному конкретному етапі продажу. Натомість, проведення оцінки дотримання стандартів обслуговування таким чином в даному випадку має ряд суттєвих, з нашої точки зору, недоліків:

- суб'єктивність оцінки таємного покупця, особливо враховуючи той факт, що оцінка стандартів обслуговування на аналізованому підприємстві проводиться виключно за цим методом;
- недосконалість шкали оцінювання – мінімальним (прохідним) балом для досягнення відповідності стандарту обслуговування на підприємстві є 90. Таким чином, можна спостерігати ситуацію за якої складно визначити конкретні напрями вдосконалення (навчання) та отримати зворотний зв'язок про проблемні місця в обслуговування покупців;
- таємних покупців легко впізнають ті, кого збираються оцінювати: вони задають непересічні питання, прискіпливо розглядають зовнішній вигляд продавців, слідкують за їхньою поведінкою.

Таблиця 6.5

Динаміка операційних показників торгової мережі «MEGASPORT»
(середньорічні дані)

	<i>2015 р.</i>	<i>2016 р.</i>	<i>Зміст</i>
Відвідувачі, ос.	26512	18454	-30,39%
Кількість чеків, шт.	1642	1041	-36,6%
Кількість проданих одиниць	3148	1844	-41,42%
Середній чек, од. продукції	1,92	1,77	-7,81%
Чеки на людину-годину	1,11	0,9	-18,18%

Джерело: звітність ТМ «MEGASPORT»

Окрім логічних висновків, підтвердженням недосконалості такого методу є негативна динаміка операційних показників діяльності ТМ

«MEGASPORT». Важливість операційних показників в контексті даного дослідження полягає в тому, що вони вимірюють доступність та якість інструментів планування, а їхня мета полягає у забезпеченні виконання роботи відповідно до плану, зокрема тоді, коли реальні результати ще не доступні для вимірювання.

Негативна динаміка операційних показників знаходить відображення у загальному погіршенні основних фінансово-економічних показників діяльності ТМ «MEGASPORT» (табл.6.6).

Таблиця 6.6

Динаміка фінансово-економічних показників торгової мережі
«MEGASPORT» (середньорічні дані)

	<i>2015 р.</i>	<i>2016 р.</i>	<i>Зміна</i>
План продаж, тис.грн.	1064,78	1028,88	-3,37%
Фактичні продажі	1032,33	792,33	-23,25%
Коефіцієнт виконання плану продаж	96,95	77,01	-20,57%
Операційний прибуток	45,41	46,34	+2,05%
Витрати на персонал, %	5,45	4,5	-17,43%
Заробітна плата	60,66	47,52	-21,66%

Джерело: звітність ТМ «MEGASPORT»

Враховуючи виявлені проблеми і недоліки в системі оцінювання дотримання операційних стандартів в ТМ «MEGASPORT», запропонуємо більш дієвий, на нашу думку, підхід, актуальний і доцільний для підприємств сфери послуг – оцінювання за компетенціями. Компетентнісний підхід, який набув широкої популярності у 80-х роках ХХ століття, і сьогодні широко використовується в зарубіжному та вітчизняному бізнесі.

В цій площині, важливо зазначити, що поняття «компетенції», «компетентність» використовуються сучасними дослідниками для позначення та оцінки спроможності персоналу виконувати роботи тієї чи

іншої складності, тобто реалізовувати на практиці наявні знання, уміння та навички. Перше трактування терміну «компетенції» надано Д.Максвелом в 1982 році, за визначенням якого компетенції являють собою раціональне поєднання знань та можливостей, якими володіє персонал даної організації, що розглядаються на невеликому проміжку часу [61]. Дослідивши еволюцію цього поняття, найбільш актуальним з них для сучасних умов вважаємо визначення компетенцій сформульоване Т.Петровою: «Компетенції – це інтегрована поведінкова модель, що охоплює знання, навички, ставлення, особистісні риси та мотивованість, необхідні для найкращого виконання певних трудових завдань, функцій, обов'язків» [54].

На відміну від компетенцій, поняття компетентності розуміється як доведена спроможність застосовувати знання та вміння, що виявляється у наявності належної освіти, професійної підготовки, кваліфікації та досвіду [54]. Загалом, можна говорити про те, що компетенції формуються у вигляді здібностей людини реалізовувати на практиці свою компетентність, а компетентність означає наявність певних компетенцій. Компетентність є властивістю індивіда, що полягає в раціональному виборі, комбінації та прирощенні компетенцій з метою досягнення результату діяльності, при цьому, кожний наступний, більш високий кваліфікаційний рівень визначається через підвищення компетентності – «наращування» нових компетенцій.

Серед видів компетенцій, найбільше в практиці управління використовуються корпоративні, спільні та рольові; особистісні, професійні та управлінські компетенції. Важливо зазначити, що компетенції персоналу окрім суто професійних характеристик часто включають також і особистісні компетенції (цінності, притаманні риси характеру тощо), значення яких актуалізується в сучасних умовах. Особистісні компетенції є важчими для вимірювання та розвитку (уміння міжособистісного спілкування, роботи в команді, зацікавленість у праці та самовдосконаленні, лояльність, емоційна

привабливість тощо), але саме вони в новій економічній парадигмі помітно впливають на збільшення і покращення результатів діяльності.

Орієнтуючись на міжнародні стандарти і вітчизняні вимоги до персоналу, в українській практиці оцінювання персоналу підприємств сфери послуг прийнято розрізняти такі типи компетенцій:

- 1) Корпоративні (ключові) – характерні для кожної посади, кореспондують із цінностями підприємства і є частиною корпоративної культури;
- 2) Управлінські – необхідні керівникам для успішного досягнення цілей підприємства, розробляються для персоналу, що мають в підпорядкуванні лінійних чи функціональних працівників;
- 3) Професійні (технічні) – характерні для певної групи посад.

Для складання переліку необхідних знань, умінь, навичок і здібностей, якими повинен володіти співробітник обіймаючи конкретну посаду, на підприємствах розробляються моделі компетенцій. Подібно до операційних стандартів, вони містять вимоги необхідного і/або достатнього рівня виявлення головних компетенцій посади, які описуються за допомогою поведінкових індикаторів. При цьому, оптимальне число компетенцій в моделі є від 5 до 9, а оптимальним числом рівнів компетенцій – від 4 до 6 [62]. Зокрема, вважаємо прийнятним використовувати таку градацію рівнів компетентності (вираженості компетенцій):

Рівень 1 – негативний: компетенція в робочих ситуаціях практично не виявляється.

Рівень 2 – обмежений: компетенція проявляється далеко не завжди, але працівник намагається її розвивати.

Рівень 3 – базовий: компетенція проявляється в стандартних умовах, в більшості ситуацій в достатній для виконання посадових обов'язків мірі.

Рівень 4 – майстерний: компетенція проявляється не тільки в стандартних, але і в складних умовах.

Рівень 5 – стратегічний: компетенція проявляється в надскладних умовах, працівник може навчати інших.

Якщо модель компетенцій описує вимоги до конкретних посад, то матриця компетенцій об'єднує інформацію про рівень володіння компетенціями всіх співробітників підприємства, надає можливість простежити кількість спільних компетенцій, відмінності у глибині вияву компетенцій для різних посад підприємства. Інтегруючи діючі операційні стандарти ТМ «MEGASPORT» та компетентнісний підхід, запропонуємо матрицю компетенцій для точки продажу аналізованого підприємства (табл. 6.7).

Таблиця 6.7.

Матриця компетенцій для магазину ТМ «MEGASPORT»

Посада	Корпоративні компетенції			Професійні компетенції		Управлінські компетенції
	Підтримання здорового способу життя	Орієнтація на клієнта	Ввічливість та емпатія	Знання товару	Ефективність продажів	Мотивація персоналу
Адміністратор	4	5	4	5	4	5
Старший продавець	5	5	5	5	5	-
Продавець	4	4	4	4	4	-
Касир	4	4	4	5	4	-

Джерело: власні дослідження

В результаті взаємодії знань, умінь та навичок різних співробітників відбувається формування загальної бази компетенцій підприємства сфери послуг, яка має системні властивості через можливості ефективного використання нових комбінацій і конфігурацій компетенцій. Тому корпоративна база компетенцій перевищує їх просту суму на ефект від взаємодії різноманітних компетенцій. При цьому, якість такої бази визначається рядом параметрів:

- тривалістю збереження компетенцій, на яку впливають частота їх використання, швидкість оновлення знань і умінь у відповідній

галузі, поява нових технологій, які можуть знецінити попередні навички;

- ступенем диверсифікованості бази компетенцій, або ступінь їх представленості серед спеціалістів. У випадку сильно диверсифікованої бази може знизитися організаційна гнучкість, оскільки стає неможливою або надто важкою зміна робочих місць у короткостроковому періоді. Якщо ж база гомогенна, то ускладнюється інноваційний процес, який вимагає наявності різних видів компетенцій;
- ступенем винятковості бази компетенцій, або ступінь концентрації ключових компетенцій в організації, що означає їх наявність лише у вузької групи працівників. У такому разі організація змушена істотно збільшити витрати для утримання такого персоналу;
- якістю і рівнем бази компетенцій, що характеризується відсотковим відношенням працівників із компетенціями на рівні „майстерності”;
- ступенем трансферабельності компетенції, завдяки якій організація набуває гнучкості, стає менш чутливою до плинності, має більші здобутки від внутрішньої мобільності людських ресурсів. Крім того, обмін компетенціями можна розглядати як джерело зростання як індивідуальних, так і агрегованих компетенцій [58].

Результатом ефективного застосування компетентнісного підходу в рамках оцінювання дотримання операційного стандарту обслуговування, можуть стати такі управлінські рішення:

- нестача більшості корпоративних та/або управлінських компетенцій фінансово компенсується за рахунок співробітника, тому що такі компетенції можуть бути використані на інших підприємствах;
- суттєва нестача корпоративних та/або управлінських компетенцій слугує приводом для перегляду відповідності займаної посади і звільнення співробітника, тому що такі компетенції відносно довго набуваються;

- нестача професійних компетенцій фінансується підприємством, особливо тих, які можуть бути використані тільки на даному підприємстві.

Запропонована матриця, яка поєднує в собі моделі компетенцій всіх посад підприємства, ілюструє вимоги до співробітників аналізованого підприємства щодо дотримання базового операційного стандарту. Особливістю процедури оцінювання, при цьому, виступає те, що вона повинна ґрунтуватися не тільки на оцінці таємного покупця, а й брати до уваги оцінки керівника, колег та клієнтів, самооцінки, тобто проводиться за методом 360 градусів. Комбінація цих інструментів, з нашої точки зору, сприятиме усуненню визначених недоліків проведення оцінки методом таємного покупця, зокрема:

- є більш об'єктивною, адже враховує різні точки зору;
- розширює діапазон позитивних оцінок у дотриманні операційних стандартів, а отже сприяє створенню атмосфери довіри і чесності;
- дозволяє визначити сферу нестачі компетенцій і сформулювати на цій основі пріоритети розвитку персоналу і кадрової політики загалом;
- зважаючи на вид недостатньо розвиненої компетенції, дозволяє визначити найбільш дієві методи навчання і розвитку персоналу;
- дозволяє визначити найбільш сильні сторони співробітника, а звідси і його трудовий потенціал;
- є підставою для диверсифікованого матеріального заохочення співробітників;
- у поєднанні із ключовими показниками продуктивності (KPI) співробітників, є основою для проведення грейдингу;
- орієнтується як на поточну (операційну) діяльність, і водночас має стратегічне спрямування.

Підсумовуючи, відзначимо, що компетентнісний підхід в оцінюванні операційних стандартів відкриває широкі можливості для вимірювання наявності і нестачі знань, умінь і навичок в особистій, професійній

управлінській та інших сферах, формуванні на цій основі індивідуальних і корпоративних програм розвитку для підвищення рівня сервісу та успішності бізнесу.

6.3. Підвищення ефективності використання виробничих ресурсів підприємства

Ефективність функціонування підприємства в ринкових умовах багато в чому залежить від економічно грамотного використання усіх видів ресурсів, що обумовлює необхідність поступового переходу до єдиної системи управління витратами.

Підприємству, яке має деякий обсяг інвестиційних ресурсів та планує розширити протягом деякого періоду часу свою виробничу діяльність, впроваджуючи у виробництво додатковий капітал, потрібно, на підставі аналізу та оптимізації своїх можливостей і перспектив ринку, на якому воно оперує, вибрати оптимальний обсяг виробництва продукції та розподілити кошти у часі таким чином, щоб прибуток від реалізації виготовленої продукції був максимальним. Тому задача полягає у визначенні основних шляхів оптимізації витрат підприємства, виявленні можливих резервів зниження, пошуку непродуктивних витрат з метою підвищення рентабельності підприємницької діяльності.

Проведені дослідження господарської діяльності ПАТ «Цюрупинське» дозволяють стверджувати, що, враховуючи високий рівень якості продукції та її оптимальність у співвідношенні якість / ціна, незважаючи на кризу в країні та зниження купівельної спроможності населення, попит на вказану групу продукції не лише не зміниться, а й спостерігатиметься незначний приріст при розробці відповідної програми підвищення ефективності використання виробничих ресурсів.

Відповідно до проведених досліджень було встановлено, що при прогнозованому середньому рівні цін за 1 дал. в 1600 грн. прогнозований обсяг попиту на продукцію ПАТ «Цюрупинське» в 2017 році складатиме

144,6 тис. дал. Враховуючи, що продукція ПАТ «Цюрупинське» зарекомендувала себе на вітчизняному ринку як «якісна за помірними цінами», а також те, що купівельна спроможність населення Херсонщини суттєво знизилася за останні три роки, пропонуємо додатково диверсифікувати виробничу діяльність і акцентувати увагу на створенні міні-пивзаводу. На початковому етапі, враховуючи необізнаність покупців щодо пивної продукції ПАТ «Цюрупинське» пропонуємо закупити обладнання потужністю 90-160 літрів на добу. Устаткування для виробництва пива випускають багато виробників, тому вибір дуже великий. І не завжди обладнання відомих фірм з гучними іменами виявляється значно краще чеських, російських або китайських міні-пивзаводів. Наприклад, комплект обладнання німецької компанії «Integral-Geha» коштує 650 тис. дол. США, а російської фірми ЗАТ «Москоне» - 170 тис. дол. США при майже однаковій якості виготовленої продукції. Більшість підприємців не прагнуть здобувати міні-пивзаводи німецького або австрійського виробництва, а віддають перевагу менш дорогим моделям, але вельми хорошої якості. Заслужує на подальше дослідження доцільність впровадження обладнання для запуску міні-пивзаводу, яке пропонує ТОВ «Мега Пауер Гонконг Груп» (патент Німеччини), його продуктивність становить 90-160 л. на добу. Для його розміщення буде потрібно виробнича площа 6 кв. м. і 2 людини обслуговуючого персоналу.

Враховуючи результати проведених досліджень на ПАТ «Цюрупинське» потрібно оптимізувати операційний цикл виготовлення продукції, що дозволить вивільнити щонайменше двох кваліфікованих фахівців для їх подальшого перепрофілювання у напрямі щодо пивоваріння. Основні етапи виробництва: приготування пивного сусла; бродіння дріжджами; завершення бродіння. Якщо пиво розливається в скляну тару, то його фільтрують і пастеризують. Необхідно враховувати, що для міні-пивзаводів використання склотари не рентабельно. Зазвичай готову продукцію споживачам відвозять в кегах.

Сировиною для виробництва пива є: хміль, солод, дріжджі і вода. Кожен з перерахованих інгредієнтів має кілька різновидів, від цього буде залежати асортимент продукції. Особливу увагу потрібно приділити якості води, так як найбільш смачне пиво виходить при використанні м'якої води. У різних регіонах вода значно відрізняється за ступенем жорсткості, як це спостерігається й у м. Олешки (Херсонська область), де розташоване ПАТ «Цюрупинське», тому додатково необхідно також придбати спеціальне обладнання для поліпшення її якості.

Для монтажу і запуску міні-пивоварні необхідно: приміщення з чистовою обробкою, що відповідає нормам СЕС; трьохфазне електричне забезпечення потужністю 130-140кВт; холодна вода; гаряча вода; витяжка. Враховуючи специфіку виробничої діяльності на підприємстві усі вказані умови створені.

В табл. 6.8. відобразимо основне та додаткове обладнання для комплектування міні-пивоварні.

Таблиця 6.8.

Основне та додаткове обладнання для комплектування
міні-пивоварні

Агрегат	Кількість	Ціна, дол. США
Основне обладнання		
Вальцьові млини	1 од.	880,0
Варильний порядок	1 од.	7930,0
ЦКТ (на 400 літрів корисного об'єму)	1 од.	16800,0
Проточний охолоджувач	1 од.	1000,0
СІР-кегомийка	1 од.	2750,0
Вартість основного обладнання		29360,0
Додаткове обладнання		
Гидроциклон	1 од.	2770,0
Бак гарячої води	1 од.	2400,0
Бак холодної води	1 од.	2470,0
Вартість додаткового обладнання		7640,0
Загальна вартість повного комплекту		37000,0

Джерело: власні дослідження

Продуктивність встановленого міні-пивзаводу відобразимо в табл. 6.9.

Таблиця 6.9.

Продуктивність встановленого міні-пивзаводу

Параметр	Показник
Загальний бродильний обсяг, л	2400
Кількість варок на місяць при низовому бродінні	14
Кількість варок на місяць під час верхового бродіння	24
Продуктивність в місяць при низовому бродінні, л.	2800
Продуктивність в місяць при верховому бродінні, л.	4800

Джерело: власні дослідження

Загальна вартість обладнання для закупівлі й встановлення міні-пивзаводу складає 37000 дол. США або 999000 грн (при курсі 27 грн / 1 дол. США).

Враховуючи, що з продукцією підприємства на ринку пива потенційний споживач не ознайомлений, ціна реалізації продукції буде мінімальною. Основні економічні показники від використання пивоварні на ПАТ «Цюрупинське» відобразимо в табл. 6.10.

Таблиця 6.10.

Основні економічні показники від використання пивоварні на

ПАТ «Цюрупинське»

Показник	Параметр
Собівартість 1 л. пива, грн.	9
Денна потужність, л.	160
Кількість робочих днів, дн.	355
Річна потужність, дал.	5680
Ціна реалізації, грн. / л (з ПДВ)	19,2
Ціна реалізації, грн. / л (без ПДВ)	16,0
Прибуток від реалізації 1 л	7,0
Річний розмір прибутку, грн	397600

Джерело: власні дослідження

Для визначення економічної ефективності від закупівлі обладнання для міні-пивзаводу проведемо розрахунок чистої теперішньої вартості. Чисту

теперішню вартість розраховуємо за формулою:

$$NPV = \frac{X_1}{1+k} + \frac{X_2}{(1+k)^2} + \frac{X_3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{X_n}{(1+k)^n} - I, \quad (6.6.)$$

де NPV - чиста теперішня вартість;

X_n - чистий грошовий потік, що виникає в кінці року t ;

k - мінімально необхідна ставка дохідності (ставка дисконту);

I - початкова вартість витрат (інвестиції);

n - тривалість життя проекту (кількість років (періодів)).

Отже, за розрахунками орієнтовна вартість закупівлі обладнання для пивоваріння складає 999 тис. грн. Враховуючи позитивний результат господарської діяльності підприємства та наявність нерозподіленого прибутку у розмірі 7 млн грн., закупівля обладнання буде здійснюватися за власні кошти підприємства. Враховуючи, що пивоваріння це пробний варіант додаткової діяльності, то мінімальний термін експлуатації обладнання - 5 років. Ставка дисконту - 30%. Мінімальне щорічне зростання цін та прибутку на продукцію підприємства складатиме 10%.

Отже, чиста теперішня вартість складатиме:

$$NPV = -999,0 + \frac{397,6}{(1+0,3)} + \frac{397,6 * 1,1}{(1+0,3)^2} + \frac{397,6 * 1,1^2}{(1+0,3)^3} + \frac{397,6 * 1,1^3}{(1+0,3)^4} + \frac{397,6 * 1,1^4}{(1+0,3)^5} = 1125,69 - 999,0 = 126,69 \text{ (тис. грн.)}$$

При проведенні аналізу та оцінки доцільності впровадження нововведень проведемо розрахунок індексу рентабельності власного капіталу:

$$I_{рен} = \frac{\sum X}{I}, \quad (6.7.)$$

де $I_{рен}$ – індекс рентабельності.

$$I_{рен} = \frac{1125,69}{999,0} = 1,1268$$

Внаслідок закупівлі обладнання для міні-пивзаводу підприємство зможе отримати щонайменше 1,13 грн доходу або 12,7 коп. прибутку на кожную власну гривню витрат, що свідчить про доцільність та обґрунтованість впровадження вказаного проекту

Також особливу увагу заслуговує питання запровадження та активного використання лізингу. Основними перевагами лізингу над іншими джерелами фінансування оновлення основних засобів підприємства є те, що в процесі лізингу одержуються не кошти, а конкретне обладнання, яке має техніко-економічні характеристики, чітко визначені самим підприємством. Це надає змогу відразу приступати до виробництва продукції і з одержаної виручки поступово розраховуватись з лізингодавцем. А оскільки терміни і розмір виплати є предметом взаємної домовленості сторін, то можна досить гнучко враховувати інтереси кожного партнера. Застосування процедури лізингу можливе не тільки для придбання нової техніки, але і для ремонту тієї, яка вже використовується.

6.4. Інтегральна оцінка прогнозного фону на ринку реалізації полімерної продукції в Херсонській області

Особливістю формування маркетингової стратегії підприємства є необхідність проведення попередніх маркетингових досліджень, що базуються на синтезі багатомірних статистичних методів. Метою маркетингового дослідження стає створення аналітичної бази для прийняття маркетингових рішень, які знижуватимуть рівень невизначеності в умовах високої динаміки змін бізнес-процесів. Маркетингові дослідження являють собою багатомірний процес аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства. Цій проблемі присвячували свої наукові інтереси багато дослідників: Г.Болт, Р. Браун, Д. Кокс, Ф. Котлер, М. Мескон, Г.Багієв, Е.Голубков, А. Старостіна, О. Сорока, А. Войчак, Л. Балабанова, О. Шпичак, С. Гаркавенко, В. Герасимчук, І. Соловійов, Т. Дудар,

В. Пилипчук та інші. Втім, недостатній рівень розробленості теоретичних і методичних засад реалізації маркетингових досліджень щодо попиту споживачів поліпропіленової продукції обумовив актуальність даного дослідження.

Ринок полімерів є сектором, що досить динамічно зростає на фоні збільшення виробничих потужностей, розширення сфер застосування полімерної продукції та її асортименту. Проте існують істотні перепони на шляху розвитку цього ринку, зокрема фактор захисту навколишнього середовища. Так, як зазначає Л.Бичікова у Франції, Італії, Іспанії та Японії повністю відмовилися від використання поліетиленових пакетів [63]. В Україні також розроблено проект закону «Про обмеження виробництва, використання, ввезення та розповсюдження в Україні полімерних пакетів» (№3237 від 06.10.2015 р.).

В Україні рівень споживання поліпропілену суттєво менше, ніж в європейських країнах, що відображено на рис.6.3.

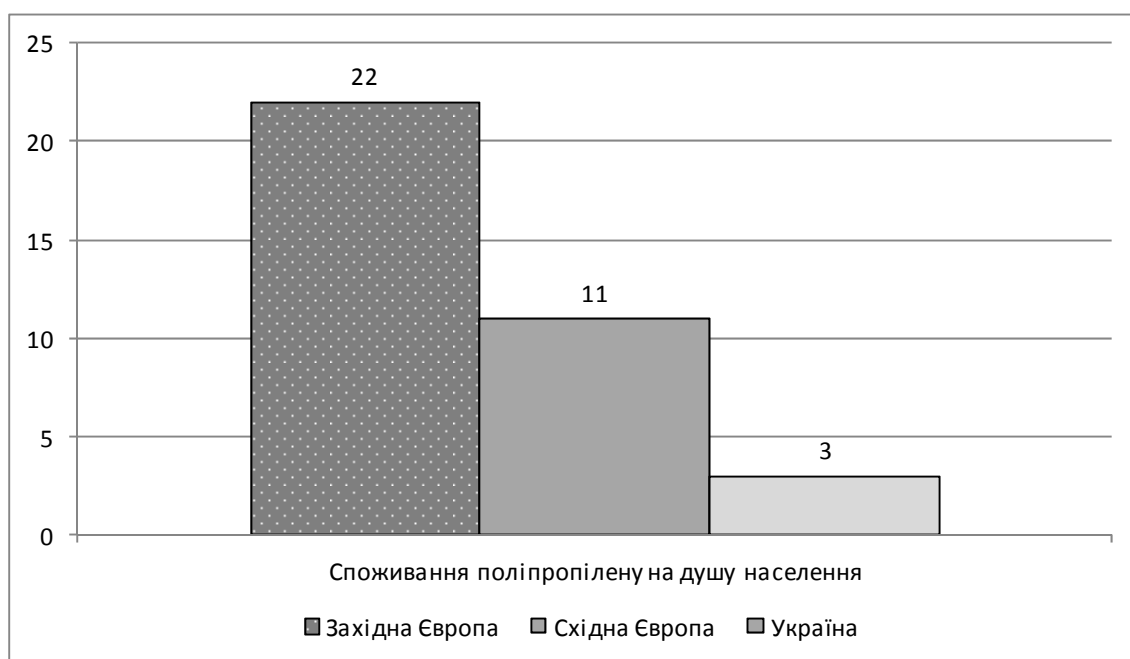


Рис 6.3. Споживання поліпропілену, кг /люд.

Джерело: складено на основі [64]

На ринку поліпропіленових мішків України представлена як вітчизняна, так і продукція зарубіжних компаній. Досить великим попитом

користується китайська продукція, яка значно дешевше і становить 30,3% ринку. Решта продукції з Турції, Індії, Азербайджану, Узбекистану та інших країн. Можна відзначити, що Україна займає 56,8 % долі українського ринку поліпропіленових мішків, в той час продукція імпортована з інших країн 43,2 %. Головні країни імпортери: Китай-30,3 %, Індія - 2,9 %, Туреччина-2 %, а всі інші країни займають 8% долі українського ринку.

З метою вивчення споживацьких переваг, що характеризують попит на про полімерну продукцію, та відповідного корегування маркетингової стратегії ТОВ «Амалтея» (сфера діяльності: торговельна діяльність, виробництво і продаж упаковки під різні сипучі вантажі, виробництво і продаж полімерних модифікаторів), було проведено опитування, в ході якого вдалося виявити потенційну потребу споживачів Херсонської області в поліпропіленових мішках, овочевих сітках та поліетиленових мішках. З тридцяти об'єктів спостереження лише 73,3% пунктів реалізації займаються торгівлею поліпропіленових мішків, в той час поліетиленовими мішками та овочевими сітками – 76,7% та поліетиленовими мішками – 80%, що говорить про більшу їх кількість. Виявилося, що кількість реалізованих поліетиленових мішків на 167 % більша, ніж кількість реалізованих поліпропіленових мішків.

Визначено місце виробництва реалізованих поліпропіленових мішків, овочевих сіток та поліетиленових мішків (рис 6.4.).

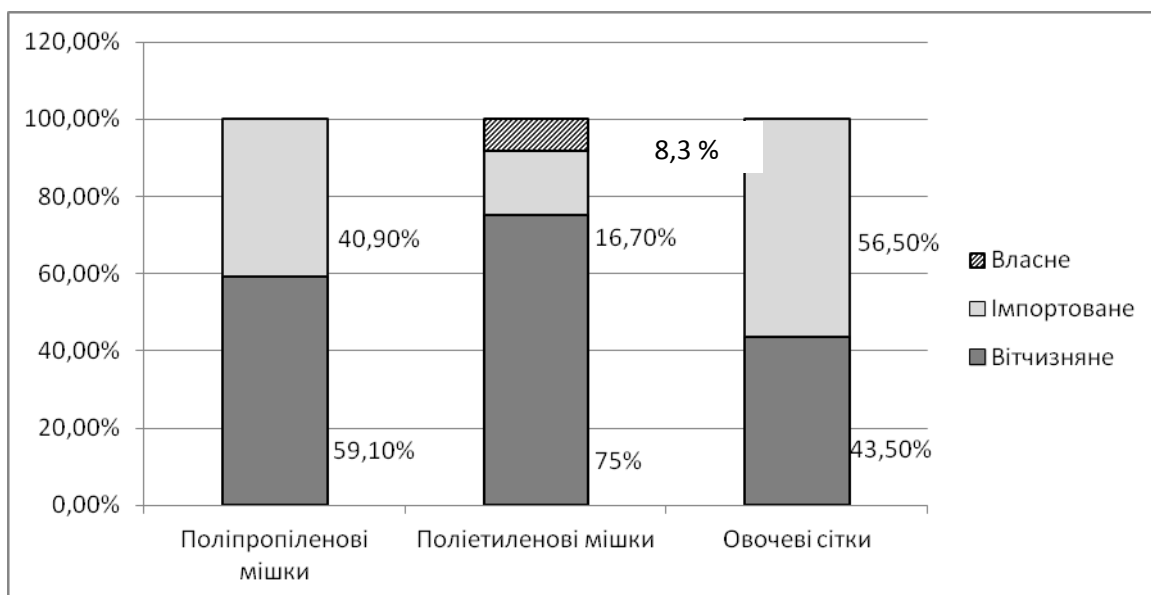


Рис.6.4. Місце виробництва поліпропіленових мішків

Джерело: власні дослідження

Аналізуючи місце виробництва продукції можна зробити наступні висновки: кількість вітчизняних реалізованих поліпропіленових мішків становить – 59,1%, імпортованих – 40,9%; кількість вітчизняних реалізованих поліетиленових мішків становить 75 %, імпортованих – 16,7% та власного виробництва – 8,3%; кількість вітчизняних реалізованих овочевих сіток становить 43,5%, імпортованих – 56,5%.

В ході проведеного дослідження було визначено діапазон цін, який становив для поліпропіленових мішків від 2 до 4 гривень за одиницю та не більше 3 гривень за одиницю поліетиленових мішків і овочевих сіток. Також визначено що в більшій половині випадків пункти реалізації готові перейти на продукцію місцевого виробництва поліпропіленових мішків, овочевих сіток та поліетиленових мішків.

З метою аналізу вияву ступеня приналежності окремих респондентів (об'єктів спостереження) до певних однорідних груп було використано метод ієрархічного кластерного аналізу за допомогою статистичного пакету SPSS 17.0 (табл. 6.11).

Таблиця 6.11.

Приналежність спостережень до кластеру (Евклідова відстань,
внутрішньогрупові зв'язки)

Приналежність спостережень до кластеру			
I	II	III	IV
1			
	2		
3			
4			
		5	
			6
	7		
8			
			9
		10	
11			
	12		
13			
		14	
15			
16			
		17	
18			
			19
20			
21			
		22	
23			
24			
25			
26			
27			
			28
		29	
	30		

Джерело: Власні розрахунки

Отже, статистична вибірка у кількості 30 спостережень розподілилася на чотири кластери. В ході кроків агломерації у перший, найбільший за кількістю кластер, увійшли 16 об'єктів спостереження, які характеризуються однорідністю за ознакою «Евклідова відстань» у внутрішньогрупових зв'язках. Кластер складається переважно з осіб, які реалізують 5-10 тис. поліетиленових мішків і від 1 до 10 тис. поліпропіленових мішків протягом року. Вони реалізують від 5 до 10 тис. овочевих сіток, позитивно відносяться до продукції місцевого виробництва поліпропіленових, поліетиленових мішків і овочевих сіток, а також переважно погоджуються реалізувати

мішки місцевого виробника (при незмінних затратах на їх реалізацію та якістю у порівнянні із попереднім постачальником).

У другий кластер були віднесені ті об'єкти спостереження, які в ході пошуку внутрішньогрупових зв'язків позначилися тим, що негативно або з підозрою відносяться до місцевого виробництва поліпропіленових мішків, овочевих сіток та поліетиленових мішків. Втім варто взяти до уваги, що у цей кластер входить незначна кількість респондентів, які реалізують найбільшу кількість поліпропіленових і поліетиленових мішків (більше 20 тис. на рік) імпортного виробництва. Кластер переважно не обізнаний із діяльністю ТОВ «Амалтея».

Третій кластер складається з об'єктів спостереження, які взагалі не реалізують поліпропіленові мішки і овочеві сітки, натомість реалізують 10-20 тис. поліетиленових мішків вітчизняного і імпортного виробництва, причому мають сумніви відносно реалізації продукції місцевого виробника.

Четвертий кластер спостережень сформувався за ознакою реалізації тільки поліпропіленових мішків до 10 тис.шт. переважно вітчизняного виробництва, а також реалізують до 10 тис. овочевих сіток вітчизняного і імпортного виробництва порівну. Цей кластер лояльно відноситься до вітчизняного виробника і обізнаний із діяльністю ТОВ «Амалтея».

Виходячи з проведеного маркетингового дослідження особливостей реалізації поліпропіленових, поліетиленових мішків та овочевих сіток можна зробити висновок. Підприємству ТОВ «Амалтея» варто орієнтуватися на перший кластер споживачів, які реалізуються всі три аналізованих види продукції, лояльно відносяться до вітчизняного виробника, але не завжди знайомі із продукцією ТОВ «Амалтея». На нашу думку, підприємство має додержуватися стратегії концентричної диверсифікації, яка базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, що укладені в існуючому бізнесі; тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з тих можливостей, що укладені в освоєному ринку, використаній технології або ж інших

сильних сторонах функціонування підприємства. Слід відмітити переваги такої концентричної диверсифікації: поєднання координації дій з великими можливостями контролю на рівні підприємства; стабільність господарських зв'язків у межах підприємства; гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с. – (Практический менеджмент).
2. Козаченко А. В. Управление крупным предприятием: [монография] / А. В. Козаченко, А. Н. Ляшенко, И. Ю. Ладко. — К.: Либра, 2006. — 384 с.
3. Havey M. Essential Business Process Modeling. - Boston: O'Reilly Media, Inc., 2005. - 350 p.
4. Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес-процесів: Навчальний посібник у схемах і таблицях / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 80 с.
5. Анисимов В. М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Учеб.пособие / В. М. Анисимов. – М. : 2004. – 228 с.
6. Антощишина Н. І. Сучасний погляд на систему управління персоналом в аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Н. І. Антощишина // Ефективна економіка. – 2014. – № 9. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3350>
7. Багаутдинова Н. К. Формирование системы менеджмента качества / Н. К. Багаутдинова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 1. – С. 17-21.
8. Борисова Е. Критериио ценки персонала / Е. Борисова // Персонал-микс. – 2005. – № 2. – С. 15-19.
9. Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом [Електронний ресурс] / Р. П. Вдовиченко // Ефективна економіка. – 2012. – № 2. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=935>
10. Лала О. М. Оцінка якості системи управління підприємством: Монографія / О. М. Лала. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 165 с.
11. Ландсберг М. Коучинг. Повышай собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете / М. Ландсберг. – М. : Изд-во

Ексмо, 2006. – 160 с.

12. Ландсман В. А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства [Електронний ресурс] / В. А. Ландсман. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/2/22.pdf>

13. Листопад І. О. Сутність та проблеми впровадження системи управління якістю на підприємствах [Електронний ресурс] / І. О. Листопад. – Режим доступу : http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_107-2/29.pdf

14. Матвійшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчальний посібник / Є. Г. Матвійшин. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. – 200 с.

15. Менеджмент : навч. посіб. / С. І. Михайлов, Т. І. Барановська, О. С. Степасюк і ін.; під ред. С. І. Михайлова. – Вінниця : НОВА КНИГА. – 2006. – 416 с.

16. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / М. І. Мурашко. – К. : Т-во „Знання”, 2008. – 435 с.

17. Гринева В.Н. Современные подходы к системе управления персоналом предприятия / В. Н. Гринева, И. О. Буцкая // Економіка розвитку. – Харків : ХДЕУ, 2002. – Вип. 2 (22). – С. 65-68.

18. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.ihs.com/industry/automotive.html>.

19. Електронний ресурс. Інформаційно-аналітична група. Режим доступу: <http://www.autoconsulting.com.ua/>.

20. Хаїрова С. М. Логістичний сервіс: Монографія / Під загальною ред. д-ра економ.наук, проф. Сосунова Л.А. - ВДВС, Омськ, 2003. - 177 с.

21. Марков О. Д. Станції технічного обслуговування автомобілів / О. Д. Марков. - К. : Кондор, 2008. - 536 с.

22. Гріченіченко Т. Г. Дилер - це звучить гордо / Т. Г. Гріченіченко, С. В. Нікульшин // Сучасний автосервіс. - 2005. - №1. - С. 6-8.

23. Вельбовець А. Ф. Дистриб'ютори, дилери і дилерські мережі / А. Ф. Вельбовець // Сервіс-Авто. - 2005. - №5. - С. 12-15.

24. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://topdealers.com.ua>.

25. Волгін В. В. Автобізнес / В. В. Волгін. - М.: Центр маркетингу, 2003.-849 с.
26. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
27. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник. – К.: Лібра, 2014. -712 с.
28. Близнюк О. В. Маркетинг в Україні, проблеми становлення та розвитку. - 2-ге вид., випр. і допов. -К.:ІВЦ "Політехніка" 2014- 400с.
29. Сколько автомобилей приходится на 1000 украинцев <http://auto.bigmir.net/autonews/autoworld/1528164-Skol-ko-avtomobilej-prihoditsja-na-1000-ukraincev>
30. Продажи электромобилей в Украине рекордно выросли на 400%, обычных автомобилей – упали на 63% <http://itc.ua/news/prodazhi-elektromobiley-v-ukraine-rekordno-vyirosli-na-400-obyichnyih-avtomobiley-upali-na-63/>
31. Держкомстат України, Регіональна статистика 2010-2016 [Електронний ресурс] . – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
32. Авторинок України оживає: зафіксовано рекордне зростання продажів <https://www.epravda.com.ua/news/2016/12/1/612972/>
33. В Україні кількість електромобілів за 2016 рік збільшилася в 4 рази <http://ecoautoinfo.com/statti/v-ukraini-kilkist-elektromobiliv-za-2016-rik-zbilshilasya-v-4-razi.html>.
34. Международные эксперты считают, что в Украине нет свободной и равной конкуренции на авторынке [Електрон- ний ресурс] // UBR. – Режим доступу : <http://ubr.ua/market/transport/mejdunarodnye-eksperty-schitaut-что-v-ukrainenet-svobodnoi-i-ravnoi-konkurencii-na-avtorynke-218442>
35. Kozenkov, D.: Business Processes Planning as the Basis of the Creation Enterprise Architecture. The Visnyk of the SSU 3. 126--136 (2011)
36. Druchenko, L.: Implementation of Business Processes Modeling and Optimization in the Local Government. Public Administration: Theory and Practice 1(3) (2010)
37. Bezgin, K. S.: Quality management of business processes in the enterprise. Manuscript (2009)

38. Fedorov, I.: Modeling business processes in BPMN 2.0 notation. M., MESI (2013)
39. Druchenko, L.: Implementation of Business Processes Modeling and Optimization in the Local Government. Public Administration: Theory and Practice 1(3) (2010)
40. Ponomarenko, V., Minuhin, S., Znahur, S.: Theory and Practice of Business Process Modeling: Monograph. Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (2013)
41. Manganelli, R., Klein, M.: The Reengineering Handbook: A Step-By-Step Guide to Business Transformation. New York: Amacom (1994)
42. Hammer, M., Champy, J.: Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. London : Nicholas Brealey Publishing (1993)
43. Taranyuk, L., Zaporozhchenko, O.: Organizational Principles of Reengineering Business Processes of Enterprises. Mechanism of Economic Regulation 4, 122--131 (2011)
44. Davenport, T.: Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology., Boston, MA.: Harvard Business School Press (1993)
45. Harrington, H. J., Esseling, E. K.C., van Nimwegen. H.: Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement. London: McGraw-Hill, 1996
46. Taranyuk, L., Zaporozhchenko, O.: Organizational Principles of Reengineering Business Processes of Enterprises. Mechanism of Economic Regulation 4, 122--131 (2011)
47. Kuzmin, O., Sidorov, Y., Kozik, V.: Achievements and Problems of Evolutionary Economics: Monograph. Publishing House of Lviv Polytechnic National University (2011)
48. Reilly, J. P., Creaner, M. J.: NGOSS Distilled, The Lean Corporation (2005)
49. Kalyanov, G.: Business Processes Modeling, Analysis, Reorganization and Automation. Finance and Statistics (2007)

50. Melnikov, A.: Bases of Business Organization. Center of educational literature (2013)
51. Korzachenko, O.: The concept of business processes modeling and optimization of telecommunications companies. Scientific and theoretical journal Khmelnytsky University of Economics "Science and Economics" 4 (32), 247--253 (2013)
52. Gruber, T.: A Translation Approach to Portable Ontologies. Knowledge Acquisition, 5 (2), 199--220 (1993)
53. Kobets, V., Yatsenko, V. Adjusting business processes by the means of an autoregressive model using BPMN 2.0. Proceedings of the 12th International Conference on ICT in Education, Research and Industrial Applications. Integration, Harmonization and Knowledge Transfer, Kyiv, Ukraine, June 21-24, 2016, Vol.1644, 518-533 pp.
54. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців [Текст] / Т. Петрова // Україна : аспекти праці. – 2014. – № 2. – С. 26-34.
55. Адаменко Е. Как составить модель компетенций для сотрудника [Текст] / Е. Адаменко // Управление компанией. – 2014. – № 5. – С. 110-115.
56. Вотякова И.В. Компетенции и мобильность персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации [Текст] / И.В. Вотякова // Управление персоналом. – 2015. – № 4. – С. 55-56.
57. Сосновыи А. Оценка персонала с применением модели компетенций [Текст] / А. Сосновыи, А. Гунн // Справочник по управлению персоналом. – 2015. – № 5. – С. 78-83.
58. Петрова І. Інтеграційна роль компетенцій у стратегічному управлінні людськими ресурсами [Текст] / І. Петрова // Україна : аспекти праці. – 2014. – № 8. – С. 23-28.
59. Толпенко Е. Оценка персонала: критерии, баллы, рейтинги [Текст] / Е. Толпенко // Управление персоналом. – 2014. – № 12. – С. 106-109.

60. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посібник [Текст] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Професіонал, 2010. – 512 с.
61. Maxwell J. Developing the Leaders Around You / John C. Maxwell. – CA.: «Business Publishing», 1993. – 488 p.
62. Ильченко О.А. Компетенции персонала : методы научного управления [Текст] / О.А. Ильченко // Управление развитием персонала. – 2016. – № 4. – С. 252-260.
63. Л. А. Бичікова. Дослідження ринку поліетиленової продукції України // // Вісник Хмельницького національного університету 2013, № 6, Т. 2. – С.69.
64. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://екопромtrans.prom.ua/a158549-polipropilenovye-meshki-ukraine.html>

Додаток А

План введення нового співробітника на позицію менеджера автосалону на підприємстві ТОВ «Центр Херсон»

Строк	Завдання	Відповідальний	Відмітка
1-3 день	1. Доскональне вивчення «Кодексу Продавця»	Томілін	
	2. Знання історії компанії свого бренду	Томілін	
	3. Знання структури та організації компанії	Буковня	
	4. Введення у колектив автосалону	Ермакова	
	5. Знайомство із термінологією	Буковня	
	6. Знайомство із модельним рядом, вивчення класів авто та початкове поняття комплектацій	Томілін	
3-5 день	1. Детальне вивчення комплектацій автор, вартості, кольорової гама	Томілін	
	2. Детальне вивчення тех. характеристик модельного ряду	Буковня	
	3. Вивчення сервісної книги та умов гарантії	Пухліков	
	3. Вивчення книги Карл С'юэл «Книга на все життя»	Томілін	
5-8 день	1. Вивчення конкурентної групи	Буковня	
	2. Складання порівняльних характеристик конкурентів	Томілін	
	3. Вивчення книги Дж. Шоул «Першокласний сервіс»	Томілін	
9-12 день	1. Вивчення 10 етапів продаж	Томілін	
	2. Знання презентації авто	Буковня	
	3. Навички з боротьби із запереченнями	Томілін	
	4. Завершення угоди	Томілін	
13-14 день	1. Розмова по телефону	Скороход	
	2. Привід взяти контакт та запросити у салон	Буковня	
	3. Складання універсальної торгівельної пропозиції	Томілін	
15-16 день	1. Вивчення етапів таємного покупця	Томілін	
	2. Міні – тест – задача	Томілін	
	3. Підведення підсумків, тестування	Томілін	
17-19 день	1. Вивчення документів для роботи з клієнтами (АВА, договори, маршрутний лист, АПП, витратні)	Скороход	
	2. Вивчення програми 1С, Ахартa	Буковня	

	3. Знання звіту «Частка ринку», вміння складати	Томілін	
	4. Навчання Фалькон-Авто	Крамаровська	
	5. Вивчення книги «Щирий сервіс»	Скороход	
20-22 день	1. Вивчення кредитного продукту + страхування	Артюшок	
	2. Вивчення додаткового обладнання	Лобов	
	3. Розуміння процедури trade-in	Буковня	
23-26 день	1. Процедура запису авто на СТО, вивчення календаря СТО	Пухліков	
	2. Умови обслуговування клієнтів сервісу	Пухліков	
	3. Нормативні документи сервісу по законодавству України	Крамаровська	
	4. Етапи проведення передпродажної підготовки	Пухліков	
	5. Зарядка АКБ		
	6. Технічні питання : - Таблиця рідин для обслуговування автомобіля (моторне масло, охолоджуючі рідини для рульового управління, речовини КПП, гальмівні рідини, рідини омивача) - Найменування основних агрегатів автомобіля; - Витратні матеріали для ТО; - Для чого потрібен розвал сходження ? - Розшифрувати маркування аккумулятора на будь-якому автомобілі.	Пухліков	
27-28 день	1. Здача рецензій на прочитані книги	Романова	
	2. Складання презентації та проведення тренінгу	Томілін	
29 день	1. Фінальна співбесіда. Атестація	Іванов	

Додаток Б

Характеристика організаційної культури

У серії тверджень, згрупованих за чотирма ознаками: робота, управління, мотивація і мораль, характеризується організаційна культура підприємства. При оцінці використовується 10-бальна шкала. Якщо твердження повністю збігається з вашою думкою, то поставте 10 балів, якщо суперечить вашим установкам - 0 балів і т.д.

1. В нашій організації знову найнятим працівникам надається можливість опанувати спеціальність.
 2. У нас є чіткі інструкції і правила поведінки всіх категорій працівників.
 3. Наша діяльність чітко і детально організована.
 4. Система заробітної плати у нас не викликає нарікань працівників.
 5. Всі, хто бажає, у нас можуть придбати нові спеціальності.
 6. У нашій організації налагоджена система комунікацій.
 7. У нас приймаються своєчасні та ефективні рішення.
 8. Старанність і завзяття у нас заохочуються.
 9. У наших підрозділах налагоджена розумна система висування на нові посади.
 10. У нас культивуються різноманітні форми і методи комунікацій (ділові контакти, збори, інформаційні бюроківені та ін.).
 11. Наші працівники беруть участь в прийнятті рішень.
 12. Ми підтримуємо хороші взаємини один з одним.
 13. Робочі місця у нас облаштовані.
 14. У нас немає перебоїв в отриманні внутрішньфірмової інформації.
 15. У нас організовано професійну (продумана) оцінка діяльності працівників.
- продовження додатка
16. Взаємовідносини працівників з керівництвом гідні високої оцінки.
 17. Все, що потрібно для роботи, у нас завжди під рукою.
 18. У нас заохочується двостороння комунікація.
 19. Дисциплінарні заходи у нас застосовуються як виняток.
 20. У нас проявляється увагу до індивідуальних відмінностей працівників.
 21. Робота для мене цікава.
 22. На нашому підприємстві заохочується безпосереднє звернення майстрів і бригадирів до керівництва.
 23. Конфліктні ситуації у нас вирішуються з урахуванням реальності обстановки.

24. Старанна праця у нас всіляко заохочується.

25. Трудова навантаженія у нас оптимальна.

26. У нас практикується делегування повноважень на нижні ешелони управління.

27. У наших підрозділах панують кооперація і взаємоповага між працівниками.

28. Наша організація націлена на нововведення.

29. Наші працівники відчувають гордість за свою організацію.

Постановка задачі

1. Підрахуйте загальний бал. Для цього потрібно скласти показники всіх відповідей.

2. Підрахуйте середній бал за ознаками:

- Робота-1,5,9, 13, 17,21,25;
- Комунікації - 2, 6, 10, 14, 18, 22;
- Управління - 3, 7, 11,15,19,23,26,28;
- Мотивація і мораль - 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Методичні вказівки

Індекс визначається по загальній сумі отриманих балів. Найбільша кількість балів - 290, найменше - 0. Показники свідчать про наступне рівні організаційної культури:

290-261 - дуже високий;

260- 175 - високий;

174- 115 - середній;

нижче 115 - має тенденцію до деградації.

УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ ТА ПРОМИСЛОВОСТІ

колективна монографія

За загальною редакцією Н.І. Шашкової, Н.А. Тюхтенко

Підписано до друку 18.07.2017.
Формат 60x84/16. Папір Офс.
Ум. арк. 15,58. Наклад 300 примірників.
Замовлення № 00/7/17-00.

Видання та друк ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД»
м. Херсон, вул. Михайлівська (Петренко), 45,
тел.: (0552) 46-05-43, 46-05-35, 26-40-64
www.stardruk.com.ua