

системи, характеризується взаємодією об'єкта, суб'єкта з допомогою каналів управління і обратної зв'язи, а також дослідження поведінки системи з урахування впливу зовнішньої середовища.

Управління якістю логістических бізнес-процесів складається з двох аспектів: стратегічного і поточного. Управління процесами стратегічної спрямованості підпорядковується корпоративній (маркетингової) стратегії і враховує виконання потреб потребителів з позицій логістики; постійне покращення якості логістических бізнес-процесів; вимірювання рівня досягнутого якості бізнес-процесів і постійний моніторинг.

Управління якістю логістических бізнес-процесів поточної діяльності здійснюється в організації управління таким чином, щоб максимально задовольнити кінцевого споживача при досягненні високих показників ефективності логістических бізнес-процесів (оперативне планування, організація функціонування бізнес-процесів, аналіз основних показників їх оцінки, внесення запобіжних і виправляючих дій, виконання рішень до виконавців і т.д.). В основу виконання такого управління покладено загальний принцип ланцюга якості.

Перспективи подальших досліджень полягають в розробці підходів до реалізації відповідних функцій управління якістю логістических процесів АТП.

Ключові слова: логістика, логістический бізнес-процес, логістическа діяльність, якість, якість логістических бізнес-процесів, система управління якістю логістических бізнес-процесів.

УДК 338.121:65.011.24

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2021.37.0.115

ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ПАРТНЕРСЬКИХ ВЗАЄМОВІДНОСИН АТП НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНО ОРІЄНТОВАНИХ НАПРЯМКІВ УПРАВЛІННЯ

ФЕДОТОВА І.В., доктор економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: irina7vf@gmail.com, Scopus Author ID: 57210234720, ORCID: 0000-0002-3277-0224

Анотація. Управління взаємовідносинами з партнерами підприємства неможливе без визначення рівня взаємовідносин з кожною групою партнерів і вибору ключових партнерів підприємства, що актуалізує питання систематизації та узагальнення існуючих наукових підходів до оцінювання рівня взаємодії з певними типами партнерів, розвиток методичних положень щодо оцінки рівня партнерських взаємовідносин підприємства. Проведено теоретичні дослідження існуючих методик оцінки взаємовідносин зі споживачами, постачальниками, персоналом та іншими типами партнерів підприємства, що показало наявність порівняно невеликої кількості робіт, в

яких викладаються різні підходи до оцінювання рівня взаємодії. При вирішенні зазначеної проблеми використаний інструментарій узагальненої функції бажаності. У статті пропонується розвинений підхід до оцінки рівня міжорганізаційних взаємовідносин підприємства з партнерами у галузі автомобільного транспорту. Виділено три базові стратегічно орієнтовані напрямки управління взаємовідносинами з партнерами: ставлення підприємства до партнера (цінність партнера); ставлення партнера до підприємства (лояльність партнера); перспектива взаємовідносин підприємства та партнера. Визначено основні напрямки оцінювання за запропонованими характеристиками, які розкривають ці напрямки для оптимального використання можливостей у забезпеченні та розвитку партнерських взаємовідносин АТП. Сформовано систему показників оцінки рівня взаємовідносин АТП з основними типами партнерів (як зовнішніми, так і внутрішніми). Запропоновано алгоритм оцінки рівня взаємовідносин АТП з індивідуальними партнерами. Розроблено шкалу оцінювання взаємовідносин АТП з партнерами на основі визначення категорії рівня взаємовідносин відповідно до значення узагальненої функції бажаності. Для наочної оцінки рівня взаємовідносин АТП з партнерами запропоновано використовувати матрицю, що будується у тривимірному просторі, по осях якої розташовані комплексні показники оцінки рівня взаємодії, які є стратегічно орієнтованими напрямками управління взаємовідносинами з партнерами. Запропоновані методичні основи оцінки взаємовідносин з партнерами дозволяють комплексно оцінити рівень відносин зі всіма типами партнерів, групувати їх за рівнем відносин, обирати ключових партнерів, розробляти стратегії взаємовідносин, формувати індивідуальні відносини з ключовими партнерами.

Ключові слова: взаємовідносини, партнер, узагальнена функція бажаності, матриця діагностики, взаємодія, градація партнерів.

Постановка проблеми. Ефективність діяльності підприємства на різних сегментах ринку у більшості залежить від рівня впровадження на підприємстві концепції маркетингу взаємодії (взаємовідносин) з партнерами. Ці суб'єкти взаємодії стають повноправними учасниками ланцюга створення цінності і безпосередньо впливають на маркетингову стратегію всіх підприємств, залучених у взаємодію.

Перехід компаній до нового типу відносин детермінує необхідність розробки моделі управління взаємовідносинами, спрямованої на координацію діяльності всіх підприємств, що взаємодіють. Ці зміни визначають необхідність формування нової системи загального управління взаємовідносинами підприємства, яка б пов'язувала весь комплекс взаємовідносин з усіма суб'єктами взаємодії певного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізуючи роботи науковців, можна визначити, що не існує єдності думок щодо управління взаємовідносинами підприємства з партнерами, оскільки

автори розглядають відносини з різними типами суб'єктів взаємодії. Одна група авторів [4] розглядає взаємовідносини тільки з певним типом партнерів, а інша група авторів – Дж. Іган [5], Ф. Котлер [6], Р. Морган та Ш. Хант [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**] та інші [13] включають до системи відносин різні типи партнерів, як учасників взаємовідносин. Вони розглядають відносини з клієнтами (споживачами), посередниками, постачальниками, персоналом та іншими суб'єктами взаємодії.

Широке поширення у дослідженнях маркетингу відносин одержала портфельна теорія. Розглянемо кілька моделей, що аналізують портфель відносин з партнерами в цілому, які були розроблені різними авторами, для аналізу відносин компанії з будь-якими партнерами (постачальниками, споживачами, посередниками, дослідницькими організаціями, консультантами й ін.).

Д. Уїлсон [14] запропонував портфельну модель у вигляді схеми вибору типу відносин між компанією-постачальником і компанією-споживачем на підставі співвідношення цінності, доданої партнером до продукту, і ступеня ризику. Т. О'Тул і Б. Доналдсон [15] представили модель портфеля відносин на основі двох критеріїв, що характеризують силу відносин:

1) довіра до партнера – соціальний контекст відносин (наприклад, думки партнерів один про одного);

2) дії партнерів, спрямовані на розвиток відносин, – економічний контекст відносин (наприклад, інвестиції у відносини).

Д. Форд зі співавторами [16] запропонували модель формування портфеля відносин залежно від рівня залученості й тривалості відносин: довгострокові дистанційовані відносини; довгострокові тісні відносини; короткострокові дистанційовані відносини; короткострокові тісні відносини. Але виникає потреба у подальшому дослідженні питання, оскільки портфельна теорія зосереджена лише на оцінці індивідуальних взаємовідносин, тобто взаємовідносин з окремим партнером. Портфельні методи достатньо загальні та не дають змоги оцінити детально рівень відносин з кожним партнером та в цілому.

Протилежною є математична модель західних дослідників Р. Акоффа та Ф. Емері [17], що опираються на системний підхід, в якій описані три стани взаємодії суб'єктів А і В – співробітництво,

конфлікт і незалежність. Нехай $(E_{VA}B)$ – очікувана питома цінність для А його ситуації вибору, коли в ній є присутнім В, а $(E_{VA}B')$ – та ж цінність, але при відсутності В. Модель «співробітництва» Акоффа й Емері – це фактично модель економічно доцільного співробітництва. Із цього слідує, що критерієм економічної доцільності співробітництва можна вважати можливість отримувати в ході співробітництва економічний вигравш (користь, ефект), більший, ніж при функціонуванні «поодинці».

П. Іжевський [18] для характеристики структурних властивостей взаємодії суб'єктів підприємницької мережі використовує моделювання систем управління підприємств у мережах на основі пошуку балансу між інформаційною ентропією та можливостями. За допомогою теорії атракторів автор запропонував розглядати процеси управління мінливою інтеграційною системою підприємств у вигляді динамічної мережі.

Найбільш повно існуючі моделі оцінки та вибору відносин з різними групами партнерів досліджували різні автори [19]. У своїх роботах вони детально розглянули основні методи та моделі, що пропонували інші автори, визначили показники для оцінки відносин зі споживачами та постачальниками. Але автори більше уваги акцентували на визначенні якості взаємовідносин та формуванні портфеля взаємовідносин (портфеля постачальників, клієнтів).

Автори І.В. Федотова та В.Г. Шинкаренко розробили методичні основи оцінки взаємовідносин автотранспортного підприємства зі споживачами послуг [9, 10]. Оцінка рівня відносин відбувається на основі побудованої матриці взаємовідносин АТП зі споживачами. Матриця будується у двовимірному просторі, що утворюють показники цінності споживача для АТП і лояльності споживача послуг, на неї наносяться координати кінцевих показників, що характеризують рівень взаємодії АТП зі споживачами послуг. У загальному вигляді дана методика є дуже ефективним способом оцінки, проте в ній не виділяється перспектива відносин, що не дає повну картину можливих відносин з партнером. Мається на увазі те, що деякі показники перспективи враховуються, але вони є складовими двох інших груп показників. Для того щоб оцінити весь комплекс відносин, потрібно також виділяти окремо напрям перспективи відносин. Крім того, методика оцінки була сформована тільки для взаємовідносин зі споживачами

послуг, тобто не були розглянуті інші групи партнерів. Таким чином, цей методичний підхід потребує удосконалення та подальшого розвитку.

Оцінка рівня міжорганізаційних взаємовідносин АТП з партнерами може проводитися з точки зору можливості реалізації економічних інтересів партнерів, партнерських груп, що дає можливість ідентифікувати на різних етапах розвитку моменти виникнення погіршення рівня взаємовідносин. Реалізація інтересів суб'єктів мережі являє собою реалізацію задоволеності, а загальна мета кожного учасника (персонал, споживачі, посередники тощо) полягає в максимізації відповідної задоволеності. Природно, ступінь збереження або реалізація конкретної задоволеності може виступати індикатором рівня взаємовідносин системи точки зору конкретних учасників.

Аналіз літературних джерел [14-21] показав, що деякі автори оцінюють індивідуальні взаємовідносини з кожним партнером, а інші взаємовідносини в цілому у мережі без урахування індивідуальних.

Невирішені складові загальної проблеми. У даний час існує велика кількість наукових робіт, присвячених оцінюванню рівня взаємовідносин з певними групами партнерів. Проведені дослідження у вітчизняній і зарубіжній науці методик оцінки взаємовідносин підприємства з партнерами дають підставу для висновку, що на сьогодні немає універсального підходу до оцінки рівня взаємодії підприємства та його партнерів. Крім того, більшість існуючих розробок спрямовані на дослідження відносин з партнерами на промислових ринках, тобто не була врахована специфіка автомобільного транспорту при формуванні взаємовідносин АТП з певними підприємствами-партнерами. Тому виникає потреба у зосередженні уваги саме на формуванні методичного підходу до оцінки рівня міжорганізаційних взаємовідносин підприємства з партнерами у галузі автомобільного транспорту.

Формулювання цілей статті. Ціллю роботи є розвиток методичних положень щодо оцінки взаємовідносин автотранспортного підприємства з внутрішніми і зовнішніми партнерами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Базуючись на розглянутих методиках оцінки взаємовідносин з певними типами партнерів, запропоновано узагальнені методичні аспекти оцінки взаємовідносин автотранспортного підприємства з партнерами, яка буде враховувати специфіку кожного типу партнерів, а також стратегічні орієнтири відносин з ними. Взаємовідносини між підприємством та партнерами доцільно оцінювати за трьома групами показників: 1) ставлення підприємства до партнера (цінність партнера); 2) ставлення партнера до підприємства (лояльність партнера); 3) перспектива взаємовідносин підприємства та партнера. Відповідно до виділених стратегічних орієнтирів відносин з партнерами запропонована система показників оцінки кожного типу відносин наведена у табл. 1.

Ставлення автотранспортного підприємства до партнерів доцільно оцінювати з позиції фінансової та нефінансової складових, тобто оцінюється вигода, яку отримує АТП від взаємодії з певним партнером, відповідно до якої можна визначити цінність відносин з ним для підприємства. При цьому групи показників оцінки взаємовідносин мають універсальний характер для всіх видів партнерів.

Досягнення вигоди АТП від взаємодії з певним партнером пропонується оцінювати через визначення показників роботи підприємства з певним партнером, які можливо отримати з документації підприємства.

Ставлення партнерів до АТП доцільно виразити через показник лояльності партнера та визначити за трьома складовими: ціннісна (задоволеність ціннісними характеристиками відносин), якісна (задоволеність якістю відносин) та комунікаційна (задоволеність контактами та обслуговуванням).

При визначенні комплексного показника перспективи відносин АТП з партнером прогнозується можливість поліпшення фактичних показників взаємодії, тобто фінансових та нефінансових показників взаємодії.

Таблиця 1

Система показників оцінки рівня взаємовідносин АТП з партнерами

| Групи показників | Суб'єкти економічного середовища (безпосереднього оточення АТП) | | | | | | | | |
|---|---|--|--|---|---|--|--------------------------|---------------------------------------|--|
| | Фінансова складова | Нефінансова складова | Ціннісна складова | Якісна складова | Комунікаційна складова | Фінансові можливості | Контактні аудиторії | | |
| | | | | | | | ЗМІ | Фін. установи | Держава |
| Намір довгострокової співпраці; підвищення результативності праці | Ефективність праці працівника; відсутність матеріальної шкоди від дій працівника | Рівень професіоналізму; рівень ініціативності та працездатності | Задоволеність рівнем оплати праці; задоволеність престижністю роботи | Задоволеність умовами праці, графіком роботи; задоволеність змістом та характером роботи; тривалість роботи | Задоволеність стилем управління; задоволеність колективом та психологічним кліматом в колективі | Збільшення ефективності праці | ЗМІ | Фін. установи | Держава |
| Продовження тривалості взаємовідносин; розширення асортименту послуг | Частка споживача у загальних доходах АТП; прибутковість взаємодії; платоспроможність споживача | Частка споживача в обсязі перевезень АТП; асортимент послуг; сезонність звернень за послугою | Задоволеність рівнем ціни на послуги | Тривалість відносин з АТП; задоволеність якістю послуг; наміри рекомендації | Задоволеність рівнем обслуговування; задоволеність контактами та комунікаціями | Зростання частки в бізнесі споживача; збільшення прибутковості від роботи з клієнтом | Ефективність взаємодії | Умови на надання послуг фін. установи | Відсоток штрафів за виявлені порушення |
| Намір довгострокової співпраці; розширення асортименту товарів/послуг | Частка постачальника у загальних витратах АТП на замовлення; прибутковість взаємодії; задоволеність ціною та умовами оплати | Частка в заг. потребах АТП; асортимент товарів/послуг; надійність постачань; якість товарів/послуг | Задоволеність оплатою замовлень (розміром, своєчасністю) | Тривалість відносин з АТП; задоволеність регулярністю та обсягом замовлень | Задоволеність рівнем комунікацій | Збільшення рівня замовлень АТП; можливість отримання знижок | Ефективність взаємодії | Умови на надання послуг фін. установи | Відсоток штрафів за виявлені порушення |
| Намір довгострокової співпраці; збільшення рівня співробітництва | Збільшення рівня доходів від співробітництва з конкурентом; прибутковість взаємодії; | Частка в обсязі перевезень при співробітництві; збільшення клієнтської бази | Задоволеність фінансовою вигодою від взаємодії з АТП | Тривалість відносин з АТП; задоволеність якістю відносин; наміри рекомендації | Задоволеність рівнем комунікацій | Збільшення клієнтської бази від взаємодії з конкурентом | Рентабельність співпраці | Умови на надання послуг фін. установи | Відсоток штрафів за виявлені порушення |
| Намір довгострокової співпраці; збільшення рівня співробітництва | Частка с в обсязі перевезень при співробітництві з посередником; асортимент послуг посередника | Асортимент послуг для АТП; стабільність співпраці | Задоволеність оплатою послуг (розміром, своєчасністю) | Тривалість відносин з АТП; задоволеність якістю відносин; наміри рекомендації | Задоволеність рівнем комунікацій | Збільшення відсотку замовлень через посередника | Ефективність взаємодії | Умови на надання послуг фін. установи | Відсоток штрафів за виявлені порушення |
| Намір довгострокової співпраці; збільшення рівня співробітництва | Асортимент послуг посередника | Асортимент послуг для АТП; стабільність співпраці | Частота перевірок | Тривалість відносин з АТП; задоволеність якістю відносин | Задоволеність рівнем комунікацій | Можливість отримання знижок на послуги | Ефективність взаємодії | Умови на надання послуг фін. установи | Відсоток штрафів за виявлені порушення |
| Збільшення рівня дотримання норм | Частота перевірок | Частота перевірок | Частота перевірок | Тривалість відносин з АТП; задоволеність якістю відносин | Задоволеність рівнем комунікацій | Зменшення рівня штрафів | Ефективність взаємодії | Умови на надання послуг фін. установи | Відсоток штрафів за виявлені порушення |

Збір вихідних даних для оцінювання ставлення партнерів до АТП доцільно проводити шляхом їх анкетування, а для визначення ставлення АТП до взаємодії з партнером (цінності певного партнера) запропоновано використовувати дані фінансової та статистичної звітності підприємства. Перспективи відносин з кожним партнером визначаються шляхом опитування експертів підприємства.

Для визначення комплексних показників оцінки рівня взаємовідносин партнерів пропонується обрати такий метод, який дозволяє об'єднувати показники з різними одиницями вимірювання в інтегральний показник за шкалою від 0 до 1. Одним з найбільш зручних способів побудови узагальненого відгуку є узагальнена функція бажаності Харрінгтона.

В основі побудови узагальненої функції бажаності полягає ідея трансформації натуральних значень показників у безрозмірну шкалу бажаності або перевагу. Шкала бажаності належить до психофізичних шкал, а її призначенням є встановлення відповідності між психологічними та фізичними параметрами. Тут під фізичними параметрами розуміються можливі відгуки, які характеризують функціонування досліджуваного об'єкта.

Значення приватного відгуку, перекладене в безрозмірну шкалу бажаності, позначається через d_i ($i=1, 2, \dots, n$) і має назву приватної бажаності (від *desirable* фр. – бажаний). Шкала бажаності має інтервал від нуля до одиниці. Значення $d_i=0$ відповідає абсолютно неприйнятному рівню даної властивості, а значення $d_i=1$ – найкращому значенню властивості. Вибір відміток на шкалі бажаності 0,63 і 0,37 пояснюється зручністю обчислень: 0,63 « $1 - (1/e)$, 0,37» $1/e$. Значення $d_i=0,37$ зазвичай відповідає межі допустимих значень.

Представлені числа відповідають деяким точкам кривої, яка задається рівнянням:

$$d = \exp [-\exp (-y)] \quad (1)$$

Узагальнена функція бажаності Харрінгтона, що являє собою середнє геометричне бажаності окремих параметрів оптимізації d_i – рівня індивідуальних відносин АТП з кожним партнером, має вигляд:

$$D = \sqrt[m]{\prod_{i=1}^m d_i} \quad (2)$$

де m – число одиничних відгуків – порівнюваних показників.

Для того щоб отримати загальну оцінку рівня відносин як за кожною групою партнерів, так і в цілому за всіма партнерами, пропонується використовувати метод, що дозволить узагальнити отримані показники. Найбільш наочним методом для оцінки рівня відносин є метод *RADAR*. Даний метод має значні переваги: наочність, оскільки вже за формою радара можна оцінити, в чому цей або інший показник поступається іншим чи, навпаки, перевищує їх. Метод носить комплексний характер, який дозволяє отримати єдину суб'єктивну оцінку при використанні різних показників. Метод *RADAR* зручно використовувати, коли оцінюють рівні за масою показники і коефіцієнти. Також для застосування даного методу необхідно, щоб всі показники мали еталонне значення, в даному випадку еталонним значенням буде 1.

Після побудови розраховується інтегральний показник K за такою формулою:

$$K = S_p/S, \quad (3)$$

де S_p – площа радара, кв. см;

S – загальна площа круга, кв. см.

Площа радара розраховується за такою формулою:

$$S_p = \frac{1}{2} \sin \alpha \cdot \sum \alpha_i \cdot b_i, \quad (4)$$

де α_i, b_i – довжина двох суміжних оцінних ліній;

α – кут між двома оцінними лініями ($\alpha = 360/n$);

n – число індивідуальних оцінних параметрів.

Загальна площа круга розраховується за такою формулою:

$$S = \pi r^2, \quad (5)$$

де r – радіус оцінного круга, см.

Часткові та узагальнені показники оцінки рівня відносин за кожною групою партнерів пропонується співставляти на основі шкали Харрінгтона, діапазони яких наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Категорія рівня взаємовідносин відповідно до значення узагальненої функції бажаності

| Категорія рівня взаємовідносин | Узагальнена функція бажаності |
|---|-------------------------------|
| Дуже високий (абсолютний) | 1,00 – 0,80 |
| Високий (стабільний) | 0,80 – 0,63 |
| Середній (припустимий) | 0,63 – 0,37 |
| Низький – граничний рівень | 0,37 – 0,20 |
| Дуже низький (кризовий) – неприйнятний рівень | 0,20 – 0,00 |

Алгоритм методики оцінки рівня взаємодії підприємства з індивідуальними партнерами наведено на рис. 1.

Оцінка рівня взаємовідносин АТП з індивідуальним партнером передбачає збір даних по кожному показнику для певного партнера.

Перша група партнерів, яка розглядається, це – персонал. Оцінювання проводимо за такими групами персоналу: водії, ремонтні та допоміжні робітники, менеджери. На першому етапі оцінка здійснюється окремо кожного робітника. Збір даних проводиться методом анкетування. Для визначення цінності робітників для підприємства анкету заповнюють їх безпосередні керівники.

Після розрахунку узагальненого показника методом радара та зіставлення його зі шкалою бажаності, бачимо, що показник розташований на низькому рівні. Тобто, взаємовідносини АТП з партнерами на дуже низькому, неприйнятному рівні. Підприємству рекомендовано приділяти особливу увагу розвитку взаємовідносин з партнерами за всіма напрямками, підвищенню їх лояльності.



Рис. 1. Алгоритм оцінки рівня взаємовідносин АТП з індивідуальними партнерами

Для наочної оцінки рівня взаємовідносин АТП з партнерами пропонується використовувати матрицю, що будується в тривимірному просторі, по осях якої розташовані комплексні показники оцінки рівня взаємодії (основні стратегічні орієнтири управління партнерськими взаємовідносинами) (рис. 2).

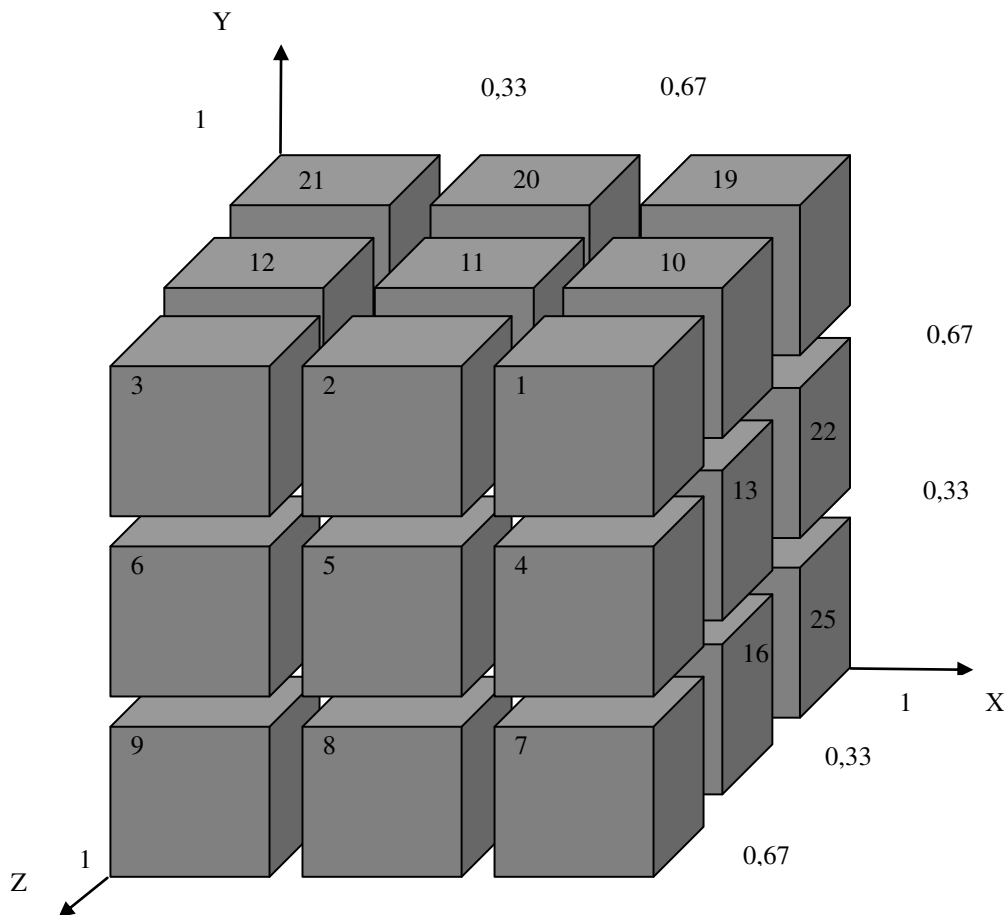


Рис. 2. Матриця визначення рівня взаємовідносин АТП з партнером

Якісне оцінювання рівня взаємовідносин пропонується робити на основі сформованої матриці рівня взаємодії АТП і партнера. Матриця будується у тривимірній площині, утвореній показниками цінності для АТП відносин з партнером (ось X), лояльності партнера до АТП (ось Y) і перспективи відносин АТП з партнером (ось Z), на яку наносяться координати підсумкових показників, що характеризують рівень відносин АТП із кожним партнером.

Запропонована матриця дозволить визначити градацію суб'єктів, з якими співпрацює АТП:

– *взаємодія високого рівня* характеризується високою цінністю партнера для АТП ($0,67 < x < 1,0$), середньою або високою лояльністю партнера ($0,34 < y < 1,0$) та середнім або високим рівнем перспективності ($0,34 < z < 1,0$);

– *взаємодія середнього рівня* характеризується середньою цінністю партнера для АТП ($0,34 < x < 0,67$), середнім чи низьким рівнем лояльності партнера ($0 < y < 0,66$) та середнім чи низьким рівнем перспективи відносин ($0 < x < 0,67$);

– *взаємодія низького рівня* характеризується низькою цінністю партнера для АТП ($0 < x < 0,33$), низьким рівнем лояльності партнера до АТП ($0 < y < 0,33$) та низьким рівнем перспективи відносин у майбутньому ($0 < z < 0,33$).

У табл. 3 наведено загальну характеристику рівнів взаємодії за умови цінності партнера для АТП.

Таблиця 3

Характеристика рівня взаємовідносин АТП з партнером

| Рівень відносин | Номер осередка матриці | Характеристика |
|-----------------|---------------------------------|--|
| Високий | 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25 | Дані осередки характеризуються високим рівнем цінності партнера для АТП, що свідчить про необхідність утримання високої позиції або розробки більш вигідних умов (за необхідності). Це ключова група партнерів, яким потрібно приділяти значну увагу |
| Середній | 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26 | Дані осередки характеризуються середнім рівнем цінності партнера для АТП. Це означає, що суб'єкти даного діапазону мають середній рівень у всьому: за прибутком, обсягом замовлень тощо. Найчисленніша група споживачів |
| Низький | 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27 | Дані осередки характеризуються низьким рівнем взаємодії, тобто не приносять великої вигоди для АТП. У ряді випадків від суб'єктів, що потрапляють у даний діапазон, за умови низької пріоритетності треба відмовитись |

Градація партнерів дозволяє не тільки комплексно оцінити рівень взаємовідносин, але і визначити «вузькі місця» у відносинах АТП з тим чи іншим партнером, а також об'єднувати партнерів у певні групи залежно від рівня взаємодії з ними. Це дає можливість цілеспрямовано поліпшувати слабкі напрямки взаємодії та розробляти індивідуальні стратегії взаємовідносин, що враховують інтереси двох сторін – АТП і партнера.

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

Література

1. Богоявленський О.В. Управління процесами взаємовідносин з клієнтами як фактор підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та їх продукції. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 2. С. 73-81.
2. Newell F., Godin S. *Why CRM Doesn't Work: How to Win By Letting Customers Manage the Relationship*. Shepherdsville, KY, United States: Bloomberg Press, 2003. 256 p.
3. Пейн Э. *Руководство по CRM: путь к совершенствованию менеджмента*. Минск: Гревцов Паблішер, 2007. 384 с.
4. Noland Ch. *Beyond Strategic Sourcing: Strategic Supplier Relationship Management*. *ISM's 88th Annual International Supply Management Conference*. (Nashville, May 2003). Nashville: Print House, 2003. P. 45-51.
5. Egan J. *Relationship Marketing: Explaining Relational Strategies in Marketing* (4th ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited, 2011. 328 p.
6. Kotler P., Keller K.L. *Marketing Management*. 15th Ed. London: Pearson, 2014. 832 p.
7. Morgan R.M., Hunt S.D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58. Iss. 3. P. 20-38.

8. Князик Ю.М. Взаємозв'язок суб'єктів маркетингу партнерських відносин. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 690: Логістика. С. 321-326.
9. Шинкаренко В.Г., Федотова І.В. Управление маркетингом взаимоотношений автотранспортного предприятия с потребителями услуг: монография. Харьков: ХНАДУ, 2009. 252 с.
10. Шинкаренко В.Г., Федотова І.В. Маркетинг взаємовідносин АТП з основними партнерами. Харків: ХНАДУ, 2012. 232 с.
11. Berry L. *Discovering the soul of service: The nine drivers of sustainable business success*. New York : The Free Press, 1999. 288 p.
12. Gummesson E. *Total Relationship Marketing; Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30 Rs*. London: Woburn, 2001. 350 p.
13. Zineldin M. Total Relationship and Logistics Management. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 2004. Vol. 34, No. 3/4. P. 286-301.
14. Wilson D. An Integrated Model of Buyer-Supplier Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science Pennsylvania*. 1995. P. 335-345.
15. O'Toole T., Donaldson B. Managing Buyer-Supplier Relationship Archetypes. *Irish Marketing Review*. 2000. Vol. 13 (1). P. 12-20.
16. Ford D. The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets. *European Journal of Marketing*. 1980. P. 339-354.
17. Ackoff R., Emery F. *On Purposeful Systems: An Interdisciplinary Analysis of Individual and Social Behavior as a System of Purposeful Events*. 2nd ed. New York: Aldine Transaction, 2005. 303 p.
18. Іжевський П.Г. Моделювання систем управління підприємствами АПК у процесах мережевої взаємодії. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2018. Вип. 30(2). С. 152-155.
19. Assessing relationship quality in four business-to-business markets / Ashnai B., Smirnova M., Kouchtch S., Yu Q., Barnes B.R., Naudé P. *Marketing Intelligence & Planning*. 2009. Vol. 27. Iss. 1. P. 86-102. DOI: <https://doi.org/10.1108/02634500910928353>.
20. Rebyazina V., Smirnova M., & Kouchtch S. Building portfolio of relationships with partners on b2b markets (case of Russian innovative companies). *In 1st EMAC Regional Conference «Marketing Theory Challenges in Emerging Societies»*. European Marketing Academy, 2010. P. 411–417 (дата звернення: 05.09.2020).
21. Балабаниць А.В. Формування стратегічного набору інтегрованого управління маркетинговою взаємодією підприємств. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Сер. Економічні науки*. 2012. № 3. С. 60–68.

References

1. Bohoyavlens'kyy, O.V. (2014). Upravlinnya protsesamy vzayemovidnosyn z kliyentamy yak faktor pidvyshchennya konkurentospromozhnosti vitchyznyanykh pidpryyemstv ta yikh produktsiyi. [Management of customer relationship processes as a factor in increasing the competitiveness of domestic enterprises and their products]. *Zovnishnya torhivlya: ekonomika, finansy, pravo - Foreign trade: economics, finance, law*, 2, 73-81. [in Russian].
2. Newell, F. & Godin S. (2003). *Why CRM Doesn't Work: How to Win By Letting Customers Manage the Relationship*. Shepherdsville, KY, United States: Bloomberg Press. [in English].
3. Payne, E. (2007). *Rukovodstvo po CRM: put' k sovershenstvovaniyu menedzhmenta* [Guide to CRM: a path to improving management]. Minsk: Grevtsov Publisher. [in Russian].
4. Noland, Ch. (2003). *Beyond Strategic Sourcing: Strategic Supplier Relationship Management*. *ISM's 88th Annual International Supply Management Conference*. (Nashville, May 2003), 45-51. [in English].
5. Egan, J. (2011). *Relationship Marketing: Explaining Relational Strategies in Marketing* (4th ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited. [in English].
6. Kotler, P. & Keller, K.L. (2014). *Marketing Management*. 15th Ed. London: Pearson. [in English].
7. Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. [in English].
8. Knyazyk, Yu.M. (2010). Vzayemozv'yazok sub'yektiv marketynhu partners'kykh vidnosyn [The relationship of the marketing partnerships subjects]. *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika" - Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, *Logistics*, 690, 321-326. [in Ukrainian].
9. Shinkarenko, V.G. & Fedotova, I.V. (2009). *Upravleniye marketingom vzaimootnosheniy avtotransportnogo predpriyatiya s potrebitelyami uslug: monografiya* [Marketing management of the motor transport enterprise relationships with consumers of services: monograph]. Kharkov: KhNADU. [in Russian].
10. Shinkarenko, V.G. & Fedotova, I.V. (2012). *Marketynh vzayemovidnosyn ATP z osnovnymy partneramy* [The relationship marketing of MTE with major partners]. Kharkiv: KhNADU. [in Ukrainian].
11. Berry, L. (1999). *Discovering the soul of service: The nine drivers of sustainable business success*. New York: The Free Press. [in English].
12. Gummesson, E. (2001). *Total Relationship Marketing; Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30 Rs*. London: Woburn. [in English].
13. Zineldin, M. (2004). Total Relationship and Logistics Management. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 34 (3/4), 286-301. [in English].

14. Wilson, D. (1995). An Integrated Model of Buyer-Supplier Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science Pennsylvania*, 335-345. [in English].
15. O'Toole, T. & Donaldson, B. (2000). Managing Buyer-Supplier Relationship Archetypes. *Irish Marketing Review*, 13 (1), 12-20. [in English].
16. Ford, D. (1980). The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets. *European Journal of Marketing*, 339-354. [in English].
17. Ackoff, R. & Emery, F. (2005). On Purposeful Systems: An Interdisciplinary Analysis of Individual and Social Behavior as a System of Purposeful Events. 2nd ed. New York: Aldine Transaction. [in English].
18. Izhevs'kyi, P.H. (2018). Modelyuvannya system upravlinnya pidpnyemstvamy APK u protsesakh merezhevoyi vzayemodiyi [Modeling of agro-industrial enterprises management systems in interaction processes network]. *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky - Scientific Bulletin of Kherson State University. Ser.: Economic Sciences*, 30(2), 152-155. [in Ukrainian].
19. Ashnai, B., Smirnova, M., Kouchtch, S., Yu, Q., Barnes, B.R. & Naudé, P. (2009). Assessing relationship quality in four business-to-business markets. *Marketing Intelligence & Planning*, 27 (1), 86-102. DOI: <https://doi.org/10.1108/02634500910928353>. [in English].
20. Rebyazina, V., Smirnova, M., & Kouchtch, S. (2010). Building portfolio of relationships with partners on b2b markets (case of Russian innovative companies). In *1st EMAC Regional Conference «Marketing Theory Challenges in Emerging Societies»*, 411-417. Retrieved from: http://www.hse.ru/data/2012/10/03/1270130090/CV_%D0%A0%D0%B5%D0%B1%D1%8F%D0%B7%D0%B8%D0%BD%D0%B0_04.09.2012.pdf [in English].
21. Balabanyts, A.V. (2012). Formuvannya stratehichnoho naboru intehrovanoho upravlinnya marketynhovoyu vzayemodiyeyu pidpnyemstv [Formation of a strategic set of marketing interaction integrated management of the enterprises]. *Visnyk Donets'koho natsional'noho universytetu ekonomiky i torhivli im. M. Tuhan-Baranovs'koho. Ser. Ekonomichni nauky. - Bulletin of Donetsk National University of Economics and Trade named after M. Tuhan-Baranovskiyi. Ser. Economic sciences*, 3, 60-68. [in Russian].

DETERMINING THE LEVEL OF MOTOR-TRANSPORT ENTERPRISE PARTNERSHIP RELATIONS ON THE BASIS OF STRATEGICALLY ORIENTED DIRECTIONS OF MANAGEMENT

FEDOTOVA I., Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: irina7vf@gmail.com, Scopus Author ID: 57210234720, ORCID: 0000-0002-3277-0224

Abstract. Management of relations with partners of the enterprise is impossible without determining the level of relations with each group of partners and selection of key partners of the enterprise, which actualizes the systematization and generalization of existing scientific approaches to assessing the level of interaction with certain types of partners. Theoretical studies of existing methods of assessing the relationship with consumers, suppliers, staff and other types of partners of the company showed the presence of a relatively small number of works, which set out different approaches to assessing the level of interaction. In solving this problem, the tools of the generalized desirability function are used. The article offers a developed approach to assessing the level of inter-organizational relations of the enterprise with partners in the field of road transport. There are three basic strategically oriented areas of relationship management with partners: the company's attitude to the partner (partner value); partner's attitude to the enterprise (partner loyalty); the prospect of the relationship between the company and the partner. The main directions of evaluation according to the proposed characteristics are given, which reveal these directions for optimal use of opportunities in providing and developing motor-transport enterprise (MTE) partnerships. A system of indicators for assessing the level of MTE relationships with the main types of partners (both external and internal) has been formed. An algorithm for estimating the level of MTE relationships with individual partners is proposed. A scale for assessing the relationship of MTE with partners based on the definition of the category of the relationship level in accordance with the value of the generalized desirability function. For a visual assessment of the level of MTE relations with partners, it is proposed to use a matrix built in three-dimensional space, along whose axes there are complex indicators for assessing the level of interaction, which are strategically oriented areas of partner relations management. The offered methodical bases of an estimation of relationship with partners allow to estimate a level of relations with all types of partners, to group them on a level of relations, choose key partners, develop strategies of mutual relations, and form individual relations with key partners.

Key words: relationship, partner, generalized desirability function, diagnostic matrix, interaction, partner gradation.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ ПАРТНЕРСКИХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ АТП НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИЧЕСКИ ОРИЕНТИРОВАННЫХ НАПРАВЛЕНИЙ УПРАВЛЕНИЯ

ФЕДОТОВА И.В., доктор экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, ул. Я. Мудрого, 25, г. Харьков, Украина, 61002.

E-mail: irina7vf@gmail.com, Scopus Author ID: 57210234720, ORCID: 0000-0002-3277-0224

Аннотация. В статье предлагается развитие подхода к оценке уровня межорганизационных взаимоотношений предприятия с партнерами в сфере автомобильного транспорта. Сформирована система показателей оценки уровня взаимоотношений АТП с основными типами партнеров. Предложен алгоритм оценки уровня взаимоотношений АТП с индивидуальными партнерами. Получили дальнейшее развитие научно-методические аспекты оценки взаимоотношений автотранспортного

предприятия с партнерами (как внутренними, так и внешними), которые базируются на определении уровня их отношений на основании сопоставления ценности партнера, его лояльности и перспектив отношений с использованием метода обобщенной функции желательности, матрицы диагностики и метода радара, что позволяет комплексно оценить уровень отношений со всеми типами партнеров, группировать их по уровню отношений, выбирать ключевых партнеров, разрабатывать стратегии взаимоотношений, формировать индивидуальные отношения с ключевыми партнерами.

Ключевые слова: взаимоотношения, партнер, обобщенная функция желательности, матрица диагностики, взаимодействие, градация партнеров.

УДК 330.114: 656.078.8

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2021.37.0.133

ОСОБЛИВОСТІ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ

ШИНКАРЕНКО В.Г., доктор економічних наук, професор, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: svg@khadi.kharkov.ua, Scopus AU-ID 57189225082, ORCID: 0000-0003-0702-9781

МАМЕДОВ М.А., доктор економічних наук, професор, кафедра економіки і управління сферами обслуговування, Азербайджанський архітектурно-будівельний університет, вул. Айна Султанова, 11, м. Баку, Азербайджан.

E-mail: m.m.asirli@mail.ru, ORCID: 0000-0002-0062-840X

Анотація. Показана роль автомобільного транспорту в складі транспортної системи країни і його завдання у вирішенні соціально-економічних проблем, що стоять перед Україною. Відзначено, що багато проблем розвитку ринкових відносин, виникнення й розвитку конкурентоспроможності вирішені вченими на рівні держави, галузі, підприємства. Разом із цим деякі аспекти проблеми, що розглядається, вимагають подальшого вивчення, особливо на рівні окремих видів ринку. Певні умови функціонування ринку. Запропоновані визначення поняття ринок з різних позицій: продавців і споживачів, споживачів, економічної теорії. Наведено короткі характеристики різних видів ринку, виділених за ознаками: територіальною, кількістю суб'єктів, інтересу споживачів до послуги, типів споживачів, об'єктами ринку. Установлено загальні риси ринку автотранспортних послуг з іншими галузевими ринками, виділено його особливості.

Визначено складові ринку автотранспортних послуг: об'єкти, суб'єкти, предмет конкуренції, критерії конкурентоспроможності. Як основні об'єкти виділення вантажних перевезень виокремлено сегменти за такими ознаками: галузі, для яких виконується перевезення; періодичність надання; територіальні границі; форми організації, вид вантажу та масштабу перевезень. У складі пасажирських перевезень сегменти виділяються за такими ознаками: тип рухомого складу (автобусні, легкові-особисті, службові, таксі, прокатні); територіальні границі; призначення (екскурсійні, туристичні,