

УДК 656.078

ПОПОВА Н.В., канд. екон. наук,  
*Харківський торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету*

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ VUCA-СВІТУ

*Анотація.* У статті розглянуто особливості розвитку підприємств транспортно-логістичної системи, які обумовлені характеристиками сучасного світу – мінливістю, невизначеністю, складністю та багатозначністю. Ці умови вимагають від підприємств швидкої реакції на зміни, глобального мислення та адаптивності. В дослідженні розглянуто таку дефініцію як «розвиток», обґрунтовано сценарний підхід до стратегічного планування розвитку підприємства, розглянуто питання адаптації, впровадження сучасних комунікацій та запропоновано концептуальну модель розвитку підприємств транспортно-логістичної системи у зазначених умовах. На підставі поданої концептуальної моделі сформульовано комплекс центральних питань, які розкривають методологію стратегічного розвитку підприємства транспортно-логістичної системи в умовах сучасного світу. Розвиток розглянутий також на тлі впровадження ефективних організаційних форм у вигляді кластеру або холдингових компаній, які дають можливість побудувати довгострокові взаємовідносини в усьому ланцюгу створення цінностей.

*Ключові слова:* розвиток, мінливість, невизначеність, складність, багатозначність, підприємство, транспортно-логістична система, VUCA.

ПОПОВА Н.В., канд. экон. наук,  
*Харьковский торгово-экономический институт Киевского национального торгово-экономического университета*

## ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ В УСЛОВИЯХ VUCA-МИРА

*Аннотация.* В статье рассмотрены особенности развития предприятий транспортно-логистической системы, которые обусловлены характеристиками современного мира – изменчивостью, неопределенностью, сложностью и многозначностью. Эти условия требуют от предприятий быстрой реакции на изменения, глобального мышления и адаптивности. В исследовании рассмотрена такая дефиниция как «развитие», обоснован сценарный подход к стратегическому планированию развития предприятия, рассмотрены вопросы адаптации, внедрения современных коммуникаций и предложена концептуальная модель развития предприятий транспортно-логистической системы в указанных услови-

як. На основани представленої концептуальної моделі сформульован комплекс центральних питань, розкриваючих методологію стратегічного розвитку підприємства транспортно-логістичної системи в умовах сучасного світу. Розвиток розглянуто також на фоні впровадження ефективних організаційних форм у вигляді кластера чи холдингових компаній, які дають можливість побудувати довготривалі взаємодії по всій ланці створення цінностей.

**Ключевые слова:** розвиток, змінюваність, неопределенність, складність, багатозначність, підприємство, транспортно-логістична система, VUCA.

N. POPOVA, Cand. Sc. (Econ.),  
Kharkiv Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of  
Trade and Economics

## CHARACTERISTICS OF THE DEVELOPMENT OF TRANSPORTATION LOGISTICAL ENTERPRISES IN A VUCA WORLD

**Abstract.** The characteristics of the development of transportation logistical enterprises, which are caused by the features of the modern world - volatility, uncertainty, complexity and ambiguity, have been studied. These features force businesses to respond to changes very quickly, to apply global thinking and to be highly adaptable. The term «development» has been defined, the scenario approach to strategic planning of enterprise development has been justified, the issues of the adaptation as well as the introduction of modern communications have been considered and the conceptual model of the development of transportation logistical enterprises in these conditions has been suggested in this article. Based on the suggested conceptual model, a number of core issues revealing the methodology of the strategic development of transportation logistical enterprises in the modern world have been determined. Development has also been considered on the basis of the introduction of effective forms of organization such as a cluster or holding companies which provide the opportunity to build long-term relationships along the value chain.

**Key words:** development, volatility, uncertainty, complexity, ambiguity, enterprise, transportation logistical system, VUCA.

**Постановка проблеми.** Сучасний світ сьогодні характеризується мінливістю, невизначеністю, складністю та багатозначністю. Ці характеристики впливають на розвиток економіки усіх країн, регіонів, галузей та підприємств, в тому числі підприємств транспортно-логістичної системи. Їх розвиток має свої особливості, які відображають характеристику ситуації, що склалася, та можливості підприємства адаптуватися до неї.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам розвитку підприємств присвячені роботи як зарубіжних, так і вітчизняних

вчених. Серед них М. Х. Мескон, В.А. Забродський, С.О. Єфремов, М.О. Кизим, Е.М. Коротков, О.І. Новакова, М.С. Погорелов, В.Г. Шинкаренко, О. Шубравська, О.А. Шведчиков та ін. Їх дослідження присвячені різним аспектам розвитку підприємств, співставленню таких понять, як «розвиток», «зростання», «сталість», «зміни» тощо.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість публікацій з проблем розвитку підприємств, недостатньо уваги приділяється питанням, що стосуються розвитку підприємств транспортно-логістичної системи в умовах мінливості, невизначеності, складності та багатозначності розвитку світу.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є визначення особливостей розвитку підприємств транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу та розробка концептуальної моделі, що відображає ключові аспекти такого розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Визначення особливостей та ключових аспектів, на які підприємство повинно спиратися у своєму розвитку, потребує розгляду такої дефініції як «розвиток».

Дефініція «розвиток» в науковому обігу набула широкого використання в середині ХХ століття. Це було пов'язано з динамікою змін у суспільстві, економіці, нарощуванням виробництва та обсягів послуг, обмеженням ресурсів тощо. Однак поняття «розвиток» не має однозначного тлумачення. Розглянемо цю дефініцію з різних точок зору (табл. 1).

Таблиця 1

## Визначення поняття «розвиток»

Визначення 1	Особливості 2	Джерело 3
Розвиток – це поступальний рух, еволюція, перехід від одного стану до іншого	Розвиток протиставляється «творінню», «вибуху», появі з нічого, а також спонтанному формуванню з хаосу і «катастрофізму», що припускає раптове, одномоментне заміщення наявних об'єктів абсолютно новими	Філософія: Енциклопедичний словник [1]

Закінчення табл. 1

1	2	3
Розвиток – це необоротна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів	Тільки одночасна наявність всіх трьох вказаних властивостей виділяє процеси розвитку серед інших змін	Філософський енциклопедичний словник [2]
Розвиток, також еволюція, генезис – закономірна зміна матерії і свідомості, їх універсальна властивість; власне «розгортання» доти «згорнутого», виявлення речей, частин, станів, властивостей, відносин, які були й раніше, вже були підготовлені, але не були доступні сприйняттю, особливо в сенсі сходження від нижчого і малозначного до вищого і повноцінного	Розвиток буває або екстенсивним, тобто проявом і збільшенням вже наявного, або інтенсивним, тобто виникненням якісно нових форм. З іншого боку, розвиток буває або екзогенним, тобто обумовленим тільки ззовні, або ендогенним, джерело якого знаходиться всередині об'єкта, що розвивається	Філософський енциклопедичний словник [3]
Розвиток – це вищий тип руху, зміни матерії і свідомості; перехід від однієї якості стану до іншого, від старого до нового	Розвиток характеризується специфічним об'єктом, структурою (механізмом), джерелом, формами і спрямованістю	Філософська енциклопедія [4]
Розвиток – вищий тип руху і зміни в природі і суспільстві, пов'язаний з переходом від однієї якості, стану до іншого, від старого до нового	Усякий розвиток характеризується специфічними об'єктами, структурою (механізмом), джерелом, формами і спрямованістю	Нова філософська енциклопедія [5]
Розвиток – це характеристика якісних змін об'єктів, появи нових форм буття, інновацій та нововведень і сполучена з перетворенням їх внутрішніх і зовнішніх зв'язків	Висловлюючи процеси змін, розвиток припускає збереження (системного) якості об'єктів, що розвиваються. Концепції розвитку тісно пов'язані з розумінням процесуальності та історичної мінливості систем і явищ	Соціологія: Енциклопедія [6]

Виходячи з визначення поняття «розвиток», розглянемо тлумачення поняття «розвиток підприємства (організації)» різними вченими. Так, з точки зору М. Х. Мескона, розвиток підприємства (органі-

зації) – це довгострокова програма вдосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здатностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації [7].

Е.М. Коротков розглядає термін «розвиток підприємства» як сукупність змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища [8]. В.А. Забродський та М.О. Кивим конкретизують поняття розвитку підприємства як економіко-виробничої системи. Вони вважають, що розвиток економіко-виробничих систем являє собою процес переходу економіко-виробничої системи у новий, більш якісний стан шляхом нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури і складу, наслідком чого є підвищення її здатності чинити опір руйнівному впливу зовнішнього середовища та ефективність функціонування [9].

З точки зору М.С. Погорелова, розвиток підприємства – це безперервний процес, що відбувається за штучно встановленою або природною програмою, як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим, ніж попередній, через що у підприємства як у більш складній системі виникають, розкриваються і можуть бути реалізовані нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, зміцнює його позиціонування у зовнішньому середовищі і підвищує здатність протистояти його негативним впливам [10].

Шубравська О. розглядає поняття «розвиток підприємства» з точки зору системного підходу. Так, під «розвитком підприємства» вона розуміє процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних і кількісних характеристик [11]. Системний підхід наявний і у визначенні Єфремова С.О., який розглядає поняття «розвиток підприємства» як керовану кількісну або якісну позитивну динаміку стану об'єкта за результатами впливу інтенсивних чинників [12]. Шведчиков О.А. розглядає «розвиток підприємства» як сукупність змін, що відбуваються на підприємстві та обумовлюють процес його переходу у новий, більш якісний стан шляхом різних форм взаємодій елементів внутрішнього та зовнішнього середовищ, спрямованих на підвищення життєздатності підприємства [13]. Новакова О.І. об'єднує поняття зростання та сталості

й визначає, що «розвиток підприємства» – це динамічна гармонія його зросту та сталості [14]. Таким чином, є багато підходів до визначення поняття розвитку підприємства, кожен з яких відображає точку зору науковців стосовно різних аспектів їх наукових досліджень.

На думку автора, розвиток підприємства – це зміна його стану під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів у бік нової якості на основі пошуку та реалізації шляхів найбільш ефективної адаптації підприємства до умов існування.

Розвиток підприємств, у тому числі транспортно-логістичної системи, має певні особливості, пов'язані з характеристиками сучасного світу. Так, сучасний світ характеризується значним динамізмом, невизначеністю та складністю взаємовідносин. Концепція, що описує нестабільність сучасного і, швидше за все, майбутнього світу, отримала назву VUCA. Це акронім, утворений початковими літерами чотирьох слів: Volatility (мінливість, нестабільність, нестійкість, волатильність), що означає швидкість змін і непередбачуваність ситуації; Uncertainty (невизначеність), що означає значну складність у визначенні майбутнього на основі минулого; Complexity (складність), що означає наявність багатьох фактів, причин і факторів, які впливають на ситуацію; Ambiguity (багатозначність), що означає багатоваріантність основних умов та ситуацій.

За словами Кевіна Робертса, ми живемо у світі, який називають світом VUCA – нестабільному, невизначеному, складному і неоднозначному. Для того, щоб перемогти в VUCA-світі бізнесменам, маркетологам і всім креативним людям важливо зрозуміти: все, що вони роблять, має приносити людям радість саме зараз, у сьогоднішні. Це означає перехід від економіки уваги до економіки участі, від епохи потоку інформації до епохи натхнення. Маркетинг повинен надихати людей на дію, отже тепер маркетингом керують емоції [15].

Важливе значення в умовах VUCA-світу має системне мислення – розгляд проблем із глобальної точки зору, який спирається на такі поняття, як «динамічна система», «система взаємодій і взаємозалежних частин». Так, відносно підприємства важливим є розгляд його як бізнес-системи, яка входить до системи вищого порядку – транспортно-логістичної системи. Бізнес-система має взаємозв'язки з партнерами, споживачами, конкурентами тощо, які впливають на її поведінку та потребують прийняття певних рішень.

Мінливість ситуації сьогодні стає не тенденцією, а постійними умовами сучасного життя. Прийняття ідеї мінливості означає, що підприємство повинно швидко реагувати на зміни, які відбуваються у глобальному світі, країні, регіоні або на конкретному ринку. Іншими словами, єдиним способом виживання підприємства в цих умовах є скорочення часу реакції на зміни. Реакція на зміни в зовнішньому середовищі потребує адаптації підприємств відносно різних аспектів його діяльності. Вона повинна спиратися на визначення сильних та слабких сторін підприємства, а також розробку стратегії на основі можливих сценаріїв розвитку ситуації.

Невизначеність та динамізм процесів, які відбуваються у навколишньому середовищі, ускладнюють або унеможливають прогнозування розвитку підприємства на основі минулих тенденцій. Сьогодні основним завданням менеджменту та маркетингу є не довгострокове виживання підприємства та класичні методи розробки його стратегії, а своєчасна трансформація, адаптація до нових умов функціонування. Сценарний підхід надає можливість розглядати стратегії розвитку підприємства у різних ситуаціях, що можуть статися, тобто погляд повинен бути не в минуле, а в майбутнє, і необхідно мати різні стратегії руху бізнес-системи у невизначеному бізнес-середовищі. Наявність останніх дає змогу швидко реагувати на зміни, адаптуватися до розвитку зовнішнього середовища та задає правильний вектор руху.

Складність ситуації для підприємства транспортно-логістичної системи визначається тим, що на його роботу впливають багато різних факторів. Це фактори, пов'язані із загально-економічною ситуацією, розвитком транспортно-логістичної системи, регіональні фактори, фактори, що виникають у співпраці з іншими учасниками кластеру, поведінка споживачів транспортно-логістичних послуг, розвиток взаємовідносин тощо. Однак викликає складність сама кількість факторів впливу і кількість можливих сценаріїв розвитку підприємства. Складність пов'язана також із кількістю взаємозв'язків між партнерами та споживачами, характером взаємодії між ними. Все це означає багатозначність ситуацій, що складаються, і потребує багатоваріантності прийняття управлінських рішень та адаптації до складнощів розвитку підприємств транспортно-логістичної системи у сучасних умовах.

Важливе значення для адаптації підприємств в умовах VUCA мають комунікації. Це комунікації з партнерами, зовнішнім середовищем, споживачами, а також із власним персоналом, з метою донесення основних цілей підприємства та шляхів їх досягнення. Комунікації з партнерами по кластеру, споживачами, особливо в умовах глобалізації та євроінтеграції, потребують розвитку полікультурних компетенцій персоналу. Це означає знання іноземних мов, вміння комунікувати із представниками різних культур, толерантність та емоційну стриманість. Тому важливе значення має кроскультурний менеджмент, завданням якого є формування та розвиток полікультурної компетентності персоналу. Комунікації зі споживачами повинні ґрунтуватися на інтеграції різних інструментів маркетингового просування з метою отримання синергетичного ефекту.

Розвиток підприємств в умовах VUCA потребує нових підходів до відбору та навчання персоналу. Компетенції, які необхідні в нових умовах розвитку, значно відрізняються від тих, на які робився наголос раніше. Тому потрібна нова модель управління персоналом, основою якої є ефективна адаптація до умов VUCA.

Особливі вимоги VUCA-світ висуває і до топ-менеджерів, їх вміння комунікувати із власним персоналом та зовнішнім середовищем. Сьогодні авторитет топ-менеджера ґрунтується на впливі, а не на контролі або посадовій владі. За словами Кевіна Робертса, у новому світі перемагають не владні лідери, а креативні. Креативні лідери вміють перетворювати проблеми в можливості та надихати інших. Креативні лідери створюють суспільство, в якому забезпечені відповідальність, навчання, визнання і радість. Саме в такому суспільстві народжуються ідеї. Замість того, щоб місяцями планувати, обговорювати і вести переговори, креативні лідери націлені на конкретні дії. Креативний лідер повинен навчитися терпіти невдачі і швидко виправляти свої помилки [15]. Таким чином, комунікації з власним персоналом, побудовані на роз'ясненні ситуації, вмінні надихати людей на креатив та ефективну працю, є основною компетенцією лідерів. Ті підприємства, топ-менеджери яких це зрозуміють, зможуть адаптувати підприємство до сучасних умов розвитку бізнесу.

В умовах VUCA-світу значної уваги потребують також процеси побудови взаємовідносин між підприємством, його партнерами

та споживачами. Взаємодія між ними визначається партнерськими взаємовідносинами, формуванням лояльності споживачів, які спираються на сучасні концепції маркетингу – маркетинг довіри та маркетинг зацікавлених сторін. Його розвиток потребує переосмислення поведінки споживачів, орієнтації на ціннісний підхід та формування довіри на основі ефективного й якісного задоволення потреб споживачів та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін.

В умовах взаємодії, крім споживчої цінності, необхідно створювати цінність також для кожного його учасника. Так, Клайтон Крістенсен визначає мережу цінності як сукупність постачальників і ринкових каналів, а також сервісних провайдерів, що підтримують загальну бізнес-модель у галузі [16]. Л. Гераклеос і Й. Вірц проголошують, що компаніям треба створювати не лінійний ланцюжок цінності, а ділову екосистему як розгалужену мережу взаємопов'язаних компаній, що підтримують стратегію розвитку підприємства [17]. Таким чином, сукупність цінностей можна розглядати як взаємопов'язану мережу партнерів, націлених на задоволення потреб споживачів з урахуванням інтересів зацікавлених сторін.

Окреслюючи особливості розвитку підприємств транспортно-логістичної системи в умовах VUCA та проблеми, які потребують вирішення для їх реалізації, розглянемо концептуальну модель (рис. 1), яка враховує взаємозв'язок між підприємством, партнерами та споживачами, а також зовнішнім середовищем і факторами його впливу; розглядає потребу у полікультурній компетентності персоналу; враховує сценарний підхід при створенні стратегії розвитку підприємства та спирається на маркетинг довіри та маркетинг зацікавлених сторін у взаємовідносинах зі споживачами та партнерами.

**Висновки.** Таким чином, проблеми розвитку підприємств транспортно-логістичної системи пов'язані з умовами сучасного світу, який характеризується мінливістю, невизначеністю, складністю та багатозначністю. Розвиток підприємств транспортно-логістичної системи у таких умовах повинен спиратися на сучасні інструменти управління, концепції маркетингу, які дозволяють гнучко реагувати



на зовнішнє середовище, адаптуватися до нього та створювати умови для ефективної взаємодії зі споживачами та партнерами. Запропонована концептуальна модель розвитку підприємств транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу потребує подальшого дослідження з метою наукового обґрунтування її складових.

### Література

1. Философия: Энциклопедический словарь / под ред. А. А. Ивина. – М.: Гардарики, 2004. – 1072 с.
2. Философский энциклопедический словарь / под ред. Л. Ф. Ильичёв, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалёв, В. Г. Панов. – М.: Советская энциклопедия, 1983. – 840 с.
3. Философский энциклопедический словарь / Академик. Ru. – Режим доступа: [http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc\\_philosophy/1013](http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/1013). – Загл. с экрана.
4. Философская энциклопедия: в 5 т. / под ред. Ф. В. Константинова. – М.: Советская энциклопедия, 1960–1970. – 3002 с.
5. Новая философская энциклопедия: в 4 т./ под редакцией В. С. Стёпина – М.: Мысль, 2001. – 736 с.
6. Социология: энциклопедия [Электронный ресурс] / сост. А. А. Грицанов, В. Л. Абушенко, Г. М. Евелькин, и др. – Режим доступа: <http://voluntary.ru/dictionary/568/word/razvitie>. – Загл. с экрана.
7. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1994. – 680 с.
8. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. – М.: Делка, 1997. – 304 с.
9. Забродский В. А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим. – Х.: Бизнес Информ, 2000. – 72 с.
10. Погорелов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис [Електронний ресурс] / Ю. С. Погорелов. – Режим доступу: [http://trpe.economuniv.kiev.ua/data/2012\\_27\\_1/Zb27\\_1\\_04.pdf](http://trpe.economuniv.kiev.ua/data/2012_27_1/Zb27_1_04.pdf). – Назва з екрану.
11. Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження / О. Шубравська // Економіка України. – 2005. – № 1. – С. 36–42.
12. Єфремов С. О. Ідентифікація контексту предметної галузі інноваційного розвитку підприємства / С. О. Єфремов // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля: науковий журн. – 2010. – № 11 (153), Ч. 2. – С. 182–189.
13. Шведчиков О. А. Термінологічний аналіз основних понять системи розвитку підприємства / О. А. Шведчиков // Вісник Східноукраїнського наці-

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

14. Новакова О. И. Экономическое развитие предприятия: монография / О. И. Новакова, Г. С. Мерзлякина. – Волгоград: РГК «Юлиптехник», 2004. – 208 с.

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

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

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

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

**Стаття надійшла до редакції** 23.09.2015 р.

УДК 330.322.05

АЧКАСОВА Л.М., канд. екон. наук,

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

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

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

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