

19. Шершнева З.Е. Стратегічне управління : підручник / З.Е. Шершнева. – К. : КНЕУ, 2004. – 700 с.

20. Шинкаренко В.Г. Формирование стратегии развития автотранспортного предприятия : монография / В.Г. Шинкаренко, О.П. Левченко. – Х. : ХНАДУ, 2009. – 166 с.

Рецензент: О. Н. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Статья поступила в редакцию 15.02.2015 г.

УДК 658:656.13.033

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. екон. наук;

АНАНКО І.М., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ПИТАННЯ РЕГЛАМЕНТАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

***Анотація.** У статті доведено, що грамотна регламентація логістичних бізнес-процесів є однією з важливих складових успіху проведення змін на підприємстві. Обґрунтовано зміст та етапи процесу регламентації в межах управління змінами на підприємстві. Встановлено, що наявність регламентів бізнес-процесів дозволяє не лише формалізувати перелік та визначити межі відповідальності виконавців, але й прискорити процеси впровадження заходів з удосконалення бізнес-процесів. Єдиною умовою успішності впровадження та використання регламентів бізнес-процесів є вчасна їх актуалізація.*

Ключові слова: регламентація, логістичні бізнес-процеси, зміни, управління змінами, удосконалення бізнес-процесів.

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. екон. наук;

АНАНКО И.Н., канд. екон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ВОПРОСЫ РЕГЛАМЕНТАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

***Аннотация.** В статье доказано, что грамотная регламентация логистических бизнес-процессов является одной из важнейших составляющих успешности проведения изменений на предприятии. Обоснованы содержание и этапы процесса регламентации в рамках управления изменениями на предприятии. Установлено, что наличие регламентов бизнес-процессов позволяет не только формализовать перечень работ и определить границы ответственности исполнителей, но и ускорить процессы внедрения мероприятий по*

усовершенствованию бизнес-процессов. Единственным условием успешного внедрения и использования регламентов бизнес-процессов является своевременная их актуализация.

Ключевые слова: регламентация, логистические бизнес-процессы, изменения, управление изменениями, усовершенствование бизнес-процессов.

V. SHYNKARENKO, D. Sc. (Econ.);
I. ANANKO, Cand. Sc. (Econ.),
Kharkiv National Automobile and Highway University

THE ISSUES OF LOGISTIC BUSINESS PROCESSES REGULATION

Abstract. *It has been proved that the competent regulation of logistic business processes is one of the major components of successful changes at the enterprise. Substantiation of the content and the stages of regulation process within the management of changes at the enterprise have been made. It has been determined that business processes regulations allow not only to formalize the list of actions and determine the executors' responsibilities, but also to accelerate the processes of implementation of business processes improvement actions. The only mandatory condition of successful implementation and usage of business processes regulation is their timely updating.*

Key words: *regimentation, business-processes of logistics, changes, change management, business processes improvement.*

Постановка проблеми. Зростання кількості логістичних об'єктів у ланцюгах поставок, ускладнення структури транспортних процесів, а також загострення потреби в інтенсифікації їх протікання у часі, актуалізація завдань розвитку бізнесу та необхідність скорочення витрат у зв'язку зі змінністю вимог клієнтів призводять до появи проблем з управління змінами в бізнес-процесах транспортних підприємств.

Труднощі в управлінні, пов'язані із запізненням прийняття управлінських рішень у відповідь на реакції навколишнього середовища, а також декларативний характер запропонованих заходів щодо оптимізації технологій процесного управління, можуть слугувати причиною програшу автотранспортного підприємства у конкурентній боротьбі та навіть призвести до його гибелі. Тому слід підкреслити актуальність регламентації логістичних бізнес-процесів, що є інструментом активного управління змінами, для досягнення мети – отримання результату, бажаного як учасниками процесів, так і їх споживачами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вперше регламентацію з юридичної точки зору розглянув науковець Е. Дюркгейм,

який надав найпростіше визначення цьому поняттю як сукупності норм, правил і процедур, що обмежують та визначають форми діяльності в суспільствах з розвинутим розподілом праці [1]. Чотири властивості, на думку автора, характеризують регламентацію: скоординованість, можливість свободи в рамках регламентації, можливість сумісності самоорганізації й регламентації, її справедливості. В іншому випадку регламентація не виконає свого призначення – забезпечення солідарності. При цьому питання сумісності двох протилежних підходів до управління – самоорганізації й регламентації – завжди хвилювало теоретиків і практиків менеджменту: прихильники першого підходу вважають необхідною підготовку чітких інструкцій виконання бізнес-процесів підприємства, що повністю суперечить принципам другого підходу, за яким робочий процес має управлятись автоматично, тобто самоорганізовано. В роботі [3] подано порівняльну табл. 1, яка наочно відображає переваги та недоліки кожного з підходів.

Таблиця 1

Порівняння підходів до управління підприємством [3]

Сфера управління	Регламентація		Самоорганізація	
	+	-	+	-
1	2	3	4	5
Технологія	Чітко описані всі дії персоналу підприємства	Необхідність постійно слідкувати за робочим процесом та вносити поправки в документи	Творчий підхід до вирішення кожного завдання	Лише конкретні люди здатні виконати певне завдання
Система мотивації	Мотивація на досягнення конкретних показників у роботі	Ризик не врахувати всі особливості роботи кожного співробітника	Мотивація на досягнення конкретного результату, сильний нематеріальний фактор творчості	Суб'єктивізм заохочень
Керованість	Можливість управляти підприємством за правилами, стабільність	Неможливість швидкого розвитку	Миттєва керованість, бурхливий розвиток	Управління за відхиленнями

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5
Цілі	Внесені до стратегічного плану-розвитку	-	Встановлюються за мірою необхідності	-
Документообіг	Складний	Великі витрати на роботу системи підтримки	Незначний чи відсутній	Неможливість проведення аналізу роботи та покращень
Здатність до зростання та виживання	-/так	Повільна/-	Швидка/-	-/ні

При цьому автор зазначає, що, проаналізувавши теорію та практику розвитку організаційних систем, можна дійти висновку, що вони розвиваються спіралью, поступово переходячи від стадії регламентації до стадії «впорядкованого хаосу», усуваючи зайві перешкоди на шляху свого розвитку, тому підприємство приречене на постійні зміни в системі управління.

На практиці виділяють такі види регламентації бізнес-процесів: часткову, наскрізну, вибірковою та детальну [3]. Кожен із вказаних видів регламентації характеризується певною глибиною змін організаційної структури, бізнес-процесів підприємства, а також тривалістю реалізації заходів, пов'язаних з їх досягненням.

Якщо розглядати процес проектування регламенту, то, згідно з роботою [4], одиницею регламентації є організаційна процедура, тобто опис того, як слід виконувати. В літературі існує безліч робіт з описом рівнів регламентації, а також підходів до її проведення. Узагальнюючи, можна виділити наступні рівні регламентації: 1) діяльність підприємства в цілому; 2) певний напрям діяльності; 3) бізнес-процес базового рівня; 4) процедура; 5) дія; 6) операція. При цьому кожному рівню відповідає впровадження певного регламенту, тобто документа за попередньо розробленим шаблоном.

Таким чином, загалом існує велика кількість літературних джерел насичених роботами, що спрямовані на обґрунтування необхідності регламентації процесів логістики. Опису видів регламен-

тації, підходів до її проведення, варіантів взаємодії учасників, розробці шаблонів документації управління бізнес-процесами присвячено безліч робіт. При цьому регламентацію більшість вчених розглядають як інструмент фіксації процесів в організації, а необхідність її використання пов'язують із потребою у формалізації бізнес-процесів для закріплення переліку робіт та меж відповідальності, що сприяє підвищенню якості роботи підприємства. При цьому вчені застерігають, що надмірна регламентація процесів може призвести до негативних наслідків та навіть сприяти затримці необхідних змін.

Крім того, неоднозначність підходів до виділення етапів процесу регламентації як засобу управління змінами підприємства, а також змісту кожного етапу процесу обумовлює необхідність використання комплексного підходу до вирішення поставленого завдання.

Мета статті. Метою статті є використання комплексного підходу до виділення та обґрунтування етапів процесу регламентації логістики в межах управління змінами автотранспортного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Обґрунтувати склад необхідних змін процесів неможливо без першочергового перегляду й аналізу існуючих регламентів бізнес-процесів, тому необхідність впровадження регламентів, на наш погляд, доцільно розглядати в межах вирішення питання управління змінами підприємства. При цьому процес реалізації змін на підприємстві як починається з регламентації бізнес-процесів, так і закінчується коректуванням регламентних документів. Адже спершу керівники мають працювати з реальними бізнес-процесами на різних рівнях, з метою визначення їх недоліків та встановлення шляхів їх коректування для запуску розробленого циклу змін.

Процедура організації циклу управління змінами в інтегрованому економічному середовищі включає наступні операції:

1) виявлення причин змін: зміни, ініційовані ринком; зміни в інтересах власників; розширення стратегічної зони господарювання корпорації; загострення внутрішніх протиріч; низький рівень ефективності функціонування тощо [6];

2) виявлення рівня змін стратегічних корпоративних цілей (виділення розбіжностей між власниками, сегментами конкурентів тощо);

3) вибір методології змін. Існує два типи змін: революційні (кардинальні) та еволюційні (за рахунок накопичення незначних послідовних змін) [7];

4) вибір інструментів змін (зміна процесів, реструктуризація, зміна технологій управління, технологічних процесів, персоналу, процесів управління, організаційної структури тощо);

5) організація процесів змін; визначення методів організації процесів змін (аутсорсинг, інтеграція з іншими підприємствами, модифікація корпоративної структури, перепрофілювання тощо);

6) Оцінка ефективності проведених змін.

Базуючись на етапах проведення циклу змін, наведемо узагальнену схему регламентації бізнес-процесів (рис. 1).

З метою реалізації описаного алгоритму проведення змін на підприємстві керівництву спершу обов'язково необхідно визначити існуючий стан справ та його відхилення від необхідного. Ефективний внутрішній аналіз діяльності підприємства неможливо виконати без наявності регламентуючих документів, тому в будь-якому випадку реалізація будь-яких змін на підприємстві потребує вирішення питань регламентації бізнес-процесів.

Крім того, регламентація процесів необхідна не лише для ініціації змін, удосконалень, але й з метою їх атестації перед впровадженням. Атестація дозволяє переконатися в тому, що відсутні будь-які протиріччя між запропонованими та нормативно затвердженими процедурами, а також сформулювати завдання на доопрацювання проекту змін.

Ефективним інструментом регламентації процесів є їх імітаційне моделювання (SADT, IDF0, EPC тощо), використання якого дозволить наочно подати поточний стан бізнес-процесів та швидко виявити напрями його удосконалення [8].

Це дозволить значно спростити процес реалізації певних змін на підприємстві на нижньому рівні.

Одним із найважливіших етапів впровадження регламентації процесів підприємства є розробка положень щодо актуалізації розроблених документів. Якщо завдання актуалізації регламентів не буде виконане, то регламентація бізнес-процесів повністю втратить свій зміст і призведе до затримок у процесах реалізації змін та удосконалень у відповідь на зміни вимог споживачів.



Рис. 1. Узагальнена схема регламентації процесів підприємства

Приклад процесів логістики підприємства, винесених на регламентацію, подано у табл. 2.

Таблиця 2

Перелік процесів регламентації логістики

Найменування процесу	Номер регламенту	Найменування регламенту
Договірна робота з постачальниками	1-П-1	Попередня робота з постачальниками матеріалів
	1-П-2	Договірна робота з постачальниками
Поповнення страхового запасу	2-П-1	Формування замовлень на поповнення запасів
	2-П-2	Відвантаження сировини
Прийом сировини та матеріалів на складі	3-П-1	Прийом на складі
	3-П-2	Розміщення на складі
Контроль взаємовідносин із постачальниками	4-П-1	Контроль доставки сировини та матеріалів від постачальників
	4-П-2	Контроль надходження сировини від постачальників
Прийом замовлень від відділів підприємства	5-П-1	Формування замовлення на перевезення
Організація доставки	6-П-1	Управління замовленнями та організація доставки
	6-П-2	Маршрутизація доставки (в місті)
	6-П-3	Маршрутизація доставки (Україна)
Організація доставки	6-П-4	Створення графіка роботи транспортних засобів
	6-П-5	Розподіл замовлень
Підготовка до виконання замовлення	7-П-1	Підготовка супровідних документів
Транспортна робота	8-П-1	Формування вантажних одиниць
	8-П-2	Підготовка транспортних засобів
	8-П-3	Завантаження замовлення
	8-П-4	Контроль процесу перевезення
	8-П-5	Відвантаження замовлення
	8-П-6	Доставка замовлення
	8-П-7	Повернення автомобіля з рейсу
Контроль та аналіз виконання замовлень	9-П-1	Контроль та аналіз виконаної транспортної роботи
	9-П-2	Аналіз та коректування роботи складу
	9-П-3	Аналіз та коректування роботи відділу поставок

Приклад плану робіт за проектом подано у табл. 3.

Таблиця 3

План робіт для проведення вибіркової регламентації

Завдання	Тривалість виконання	Відповідальний
1	2	3
1. <i>Провести аналіз роботи логістичних систем</i>	1 місяць	Керівник експертної групи з логістики
а) інтерв'ювання		
б) розшифрування (обробка результатів)		
в) виявлення вузьких місць		
г) складення схем процесів		
2. <i>Розробка пропозицій щодо покращення логістики</i>	2 тижні	Керівник експертної групи з логістики
1) зібрати пропозиції щодо покращень у персоналу підприємства		
2) розробити пропозиції щодо покращень		
3. <i>Розробити карту потоку процесів підприємства</i>	3 тижні	Керівник експертної групи з логістики
1) уточнити схему процесів, субпроцесів, взаємозв'язки та зворотні зв'язки, документообіг, відповідальних за напрями роботи		
2) описати модель процесів, користуючись інструментами програмного опису	3 тижні	Керівник експертної групи з логістики
3) внести ітераційні правки		
4) затвердити моделі «як є»		
4. <i>Розробити регламенти роботи відділу</i>	1,5 місяця	Керівник експертної групи з логістики
а) визначити форми регламентів		
б) визначити складові змісту регламентів		
в) здійснити опис регламентів за технологічними операціями		
г) розробити проект організаційної структури		
д) сформулювати перелік функцій для кожного робочого місця		
з) розробити пропозиції щодо штатного розкладу		
е) розглянути існуючу систему мотивації		
5. <i>Розробити модель документообігу з шаблонами документів</i>	1,5 місяця	Керівник експертної групи з логістики
а) розробити модель документообігу на підприємстві між відділами та модель зовнішнього документообігу		
б) узгодити форми контролю та звітності		
в) розробити шаблони відповідних документів		

Закінчення табл. 3

1	2	3
6. Розробити цілі та показники роботи за логістичними підсистемами підприємства	4 тижні	Керівник експертної групи з логістики
а) розробити цілі відділу на місяць, квартал, рік		
б) розробити показники роботи для оцінювання ефективності та мотивації персоналу	1 місяць	Керівник експертної групи з логістики
7. Розробити систему мотивації персоналу		
а) обговорити можливості покращення системи мотивації		
б) провести анкетування персоналу з метою виявлення прихованих та явних незадовольнень заробітною платою та системою преміювання (нематеріальних стимулів)		
в) розробити проект системи мотивації		
г) затвердити удосконалену систему мотивації працівників	1 місяць	Керівник експертної групи з логістики
Сформувати комплект документів для управління окремими логістичними підсистемами		

Висновки. Таким чином, грамотна регламентація логістичних процесів дозволяє відчутно знизити логістичні витрати та підвищити загальну ефективність управління підрозділами підприємства. У статті здійснено обґрунтування змісту та етапів регламентації логістичних бізнес-процесів у межах управління змінами автотранспортного підприємства. Доведено, що регламентація не лише сприяє впровадженню змін на автотранспортному підприємстві, а й є невід'ємною частиною процесу їх реалізації за умови регулярного перегляду та вчасної актуалізації розроблених документів.

Література

1. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М. : Инфра-М, 2004. – 320 с.
2. Нестеров А.В. Регламентация / А.В. Нестеров. – М. : Высшая школа, 2009. – 152 с.
3. Бубнов С.А. Улучшение логистики торговых компаний: практика эффективной регламентации / С.А. Бубнов // Логист.ру. – 2013. – Режим доступа : <http://logist.ru/articles/uluchshenie-logistiki-torgovyh-kompaniy-praktika-effektivnoy-reglamentacii-chast-i>.

4. Чернышев С. Б. Корпоративное предпринимательство / С. Б. Чернышев. – М. : Молодая гвардия, 2001. – 444 с.
5. Баринов Ю.В. Управление изменениями бизнес-процессов в интегрированных экономических системах / Ю.В. Баринов // Российское предпринимательство. – 2007. – № 8 Вып. 2 (96). – С. 9–14. – <http://www.creativeconomy.ru/articles/12073/>.
6. Гончарук В.А. Развитие предприятия / В.А. Гончарук. – М. : Дело, 2000. – 112 с.
7. Масленникова Н. Цели развития организации через призму управленческих теорий / Н. Масленникова // Теория и практика управления. – 2002. – № 6. – С. 16–25.
8. Шинкаренко В.Г. Моделивання логістичних бізнес-процесів / В.Г. Шинкаренко, І.М. Ананко // Економіка транспортного комплексу : збірник наукових праць. – 2014. – № 23. – С. 135–144.

Рецензент: О. М. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 09.02.2015 р.

УДК 658:656.13.032

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. екон. наук;

ЛЕГКИЙ С.А., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІННІСТЮ ПОСЛУГ ПАСАЖИРСЬКОГО АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

Анотація. У поданій статті обговорюється питання формування системи управління цінністю послуг пасажирського автомобільного транспорту. Метою статті є обґрунтування складу і структури системи управління цінністю указаних послуг. На основі аналізу існуючих систем управління цінністю товарів та послуг і сформованої цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту як об'єкта управління, з використанням системного й кібернетичного підходів, розроблено модель системи управління цінністю цих послуг, що відображає її склад і структуру. Запропонована модель дозволяє автотранспортним підприємствам сформувати власну систему управління цінністю послуг, що надаються, управлінські рішення з контролю й забезпечення найвищої цінності послуг для підвищення, рівня конкурентоспроможності, ефективності діяльності й одержання фінансової стабільності. Ми пропонуємо формувати склад і структуру системи управління цінністю на основі об'єднання функцій управління в кожному циклі у три блоки: вирішальний, перетворювальний та інформаційно-контрольний. Розроблена система