

### Література.

1. Шинкаренко В.Г. Розробка автотранспортних послуг : монографія / Шинкаренко В.Г., Ананко І.Н. – Харків : ХНАДУ, 2012. – 252 с.

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

*Бороденко О. С., студентка*

*Науковий керівник: Догадайло Я. В., к.е.н., доцент*

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

Ринкові перетворення, високий рівень конкуренції, вплив кризових явищ на рівні економіки, висока непередбачуваність змін у зовнішньому середовищі вимагають від вітчизняних підприємств постійного пошуку нових більш ефективних інструментів і методів управління, спрямованих на досягнення та зміцнення конкурентних переваг на ринку та стабільну їх діяльність у довгостроковій перспективі. На сьогодні саме управління бізнес-процесами дозволяє знайти шляхи оптимізації та досягнення певної гнучкості в підприємницькій діяльності, спрямоване на підвищення ефективності та забезпечення конкурентоспроможності у динамічних ринкових умовах господарювання.

Теоретичні та методологічні положення різних аспектів управління бізнес-процесами висвітлені у роботах таких вітчизняних і зарубіжних учених, як Б. Андерсон, Х. Біннер, О. Гончарова, Т. Дейвенпорт, Е. Ойхман, Г. Усова, М. Хаммер, Д. Чампі, Л. Черчик, Д. Харрінгтон, А. Шеєр та ін. Незважаючи на велику зацікавленість вчених і дослідників до управління бізнес-процесами на підприємстві, у науковій літературі комплексний підхід до цього питання відсутній. Ряд проблем методичного та прикладного характеру залишається недостатньо опрацьованим і потребує вдосконалення й подальшого дослідження.

Так, у підручнику [1, с. 57, 58] дається узагальнена схема процесного управління, що включає наступні елементи: підсистема стратегічного управління (включається в процес управління підприємством, власником якого є керівник); підсистема процесного управління (будується для мережі процесів підприємства); підсистема мотивації, орієнтована на поліпшення показників процесів

(інтегрується в процеси). Слід зазначити, що при такому підході до побудови системи менеджменту, орієнтованої на процеси, по-перше, основна увага приділяється системі стратегічного управління, у якості домінуючої, при цьому система процесного управління є похідною, що створюється для забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства; по-друге, не визначається суб'єкт (орган управління) в системі процесного управління; по-третє, не обґрунтовано виділення підсистеми мотивації.

Виявлені недоліки в певній мірі можуть бути усунені при використанні підходу до управління бізнес-процесами, запропонованого В.Г. Єліферовим та В.В. Рєпіним, які в системі управління підприємством виділяють «контур управління процесом, що розкладається, як мінімум, на дворівневе управління: стратегічне управління всією організацією з боку вищого керівництва; оперативне управління процесами організації з боку власників процесу» [2, с. 100]. При цьому автори зазначають, що система процесного управління реалізується за допомогою визначених функцій (планування, організація, контроль, координація, мотивація). З уточненням, що функція «мотивація» входить до складу діяльності менеджера як частина управління ресурсами.

В свою чергу у підручнику [3] функції управління в системі менеджменту організацією на основі процесно-орієнтованого підходу реалізуються так звані менеджмент-процесами, що виступають керуючою підсистемою. У якості керованої підсистеми виступають бізнес-процеси організації. При цьому автори акцентують увагу на необхідності виділення менеджмент-процесів, які забезпечують виживання, конкурентоздатність і розвиток організації (стратегічне управління) та процесів управління поточною діяльністю [3, с. 134]. Слід зазначити, що представлена модель системи менеджменту організації на основі процесного підходу повною мірою не розкриває сутність менеджменту бізнес-процесів, оскільки основна увага приділяється реалізації менеджмент-процесів виживання, конкурентоздатності і розвитку, а склад, зміст та взаємопов'язаність зазначених функцій управління поточною діяльністю (бізнес-процесами) взагалі не визначається.

Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства також відображені в роботі [4]. Автором запропонована концептуальна модель управління бізнес-процесами, яка включає наступні елементи: підготовка управлінсько-

го рішення щодо оптимізації бізнес-процесів з метою забезпечення конкурентних переваг (формування цілей бізнес-процесів, визначення критеріїв їх досягнення, аналіз та оцінка бізнес-процесів, бенчмаркінг бізнес-процесів та розробка його еталонної моделі, визначення відповідальності бізнес-процесів еталону); розробка управлінського рішення (вибір варіанта оптимізації та удосконалення бізнес-процесів); реалізація управлінського рішення щодо оптимізації бізнес-процесів і забезпечення конкурентних переваг (реалізація бізнес-процесів, контроль за реалізацією бізнес-процесів та оцінка їх ефективності). При цьому у якості основного недоліку представленої моделі можна виділити направленість управлінських рішень зокрема на оптимізацію і удосконалення бізнес-процесів.

Найбільш розповсюдженим підходом є управління бізнес-процесами за циклом PDCA (цикл Шухарта-Демінга) [2, 5, 6]. «Власник процесу в ході управління планує (Plan) розподіл ресурсів для досягнення поставлених цілей процесу. Хід виконання (Do) процесу керівниками, власник перевіряє (Check) по інформації, що поступає з контрольних точок. Власник процесу здійснює оперативне управління процесом (активно втручаючись в хід процесу – Act), змінюючи запланований розподіл ресурсів, плани, терміни і вимоги до результатів процесу відповідно до зміни ситуації» [2, с. 99].

Використання даного підходу ускладнюється наступними причинами: по-перше, не уточнюється зміст функцій управління процесом; по-друге, цикл Шухарта-Демінга реалізує тільки один принцип управління – по відхиленню, тобто коригування відбувається тільки тоді, коли заплановані результати не отримані на стадії виконання, і не передбачає наявності попереджувальних заходів, що полягають в аналізі умов для можливості продовження виконання запланованих кроків.

З метою усунення даних недоліків пропонується конкретизувати управлінські функції в рамках даного циклу та здійснювати управління процесами за визначеними центрами відповідальності. Такими центрами відповідальності є певні особи, що наділені повноваженнями по здійсненню управлінських функцій в рамках PDCA-циклів (Plan-Do-Check-Act). При цьому пропонується виділити три рівні відповідальності та, відповідно три цикли управління: ЦУВ – центр управлінської відповідальності – керівник структурного підрозділу, регламент діяльності якого однозначно визначений PDCA-циклом (Plan-Do-Check-Act); ЦВВ – центр виконавчої

відповідальності – керівник структурного підрозділу, регламент діяльності якого однозначно визначений ДСА-циклом (Do-Check-Act); ВВ – відповідальний виконавець – керівник групи виконавців робіт, регламент діяльності якого однозначно визначений встановленим ДС-циклом (Do-Check).

Зміст управлінських функцій в рамках визначених циклів наступний: Plan (збір і обробка інформації для планування робіт; розробка альтернативних рішень по плануванню робіт; формування планів і програм реалізації робіт); Do (організація робіт підлеглих центрів відповідальності відповідно планів і програм); Check (контроль виконання робіт підлеглими центрами відповідальності відповідно планів і програм; вироблення оперативних управлінських рішень для підлеглих центрів відповідальності по причинах поточних відхилень від планів і програм); Act (аналіз причин відхилень від планів і програм за встановлений період; вироблення відповідних управлінських рішень для підлеглих центрів відповідальності за результатами аналізу причин відхилень від планів і програм за встановлений період).

Таким чином, управління бізнес-процесами пропонується здійснювати в рамках певних центрів відповідальності (центр управлінської відповідальності, центр виконавчої відповідальності, відповідальний виконавець), кожен з яких реалізує визначені управлінські функції циклу PDCA.

### **Література.**

1. Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Киселев. – М.: Изд – во Эскмо, 2005. – 592 с.
2. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учеб. / В.Г.Елиферов, В.В. Репин – М.: ИНФРА – М, 2004. – 319 с.
3. Новак В.О. Інформаційні системи в менеджменті: [підруч., 2-е вид.] / В.О. Новак, В.В. Матвеев, В.П. Бондар, М.О. Карпенко. – К.: Каравела, 2010. – 536 с.
4. Морщенок Т.С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т.С. Морщенок // БІЗНЕС-ІНФОРМ – 2014. – № 11. – С. 295-302.
5. ДСТУ ISO 9001:2001 Системи управління якістю. Вимоги. – [На зміну ДСТУ ISO 9001:95, ДСТУ ISO 9002:95, ДСТУ ISO 9003:95]. – К.: Держстандарт України, 2001. – 13 с.

6. Тупкало В.Н. Процессный подход к управлению: от деклараций стандарта ISO 9001:2000 к методологическим основам теории процессного управления / В.Н. Тупкало, С.В. Тупкало // Системи управління, навігації та зв'язку. – 2007. – Вип. 4. – С.114 – 118.

## **УПРАВЛІННЯ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ОХОРОНОЮ ЗЕЛЕНИХ НАСАДЖЕНЬ**

*Чечета Н. О., студентка*

*Науковий керівник: Годованик Є. В., к.ю.н., доцент*

*Маріупольський державний університет*

Зелені насадження мають важливе значення для формування безпечного та сприятливого проживання людини, розвитку її особистості, обумовлюють специфіку організаційно-правового регулювання у сфері охорони зелених насаджень та інших об'єктів рослинного світу.

Зелені насадження міст, селищ, сіл являються складовою навколишнього природного середовища. Благоустрій та озеленення виконуються за рахунок зелених насаджень. Зелені насадження найефективнішим чином підтримують природний стан біосфери, нормалізують газовий режим і покращують хімічний склад атмосфери, сприяють біологічному очищенню ґрунту, води і ґрунту, тому проблема зелених насаджень є однією з найважливіших екологічних проблем у населених пунктах.

Високий рівень навантаження на довкілля призвів до того, що системи природної регуляції рослинного світу майже не здатні подолати існуючі рівні забруднення. Багато проблемних питань, які виникають в окремому регіоні, місцевості мають вирішуватись на місцевому рівні.

Згідно п. 2.1 Правил утримання зелених насаджень у населених пунктах України, під охороною зелених насаджень розуміють систему адміністративно-правових, організаційно-господарських, економічних, архітектурно-планувальних і агротехнічних заходів, спрямованих на збереження, відновлення або покращання виконання зеленими насадженнями відповідних функцій [1].

В часи незалежної України важливим кроком у сфері правової охорони природи в цілому та рослинного світу зокрема стало прийняття Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 26 червня 1991 р. Наступним етапом у розвитку