

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ

УДК 330.34:656.078

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. екон. наук;

ЛЕВЧЕНКО О.П., канд. екон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

***Аннотация.** Существующие модели стратегического управления предприятием имеют разнообразные характеристики, которые вытекают из особенностей подходов и определения целевого состояния предприятия и причин его изменения: тенденций развития потенциала и внешнего окружения, желаемых конкурентных позиций предприятия в отрасли, видения отличительных особенностей. Основной целью исследования является совершенствование модели стратегического управления предприятием.*

Идея предложения автора состоит в обобщении преимуществ всех моделей и разработке на этой основе более совершенной модели стратегического управления предприятием. Исходя из этой предпосылки, разработана и предлагается для внедрения модель стратегического управления предприятием. Её отличием от применяемых ранее является сочетание в модели стратегического управления влияния тенденций развития потенциала, внешнего окружения и конкурентного анализа. Использование предложенной модели стратегического управления позволит более обоснованно, чем в других моделях, разрабатывать стратегии достижения предприятием своих стратегических целей.

***Ключевые слова:** модель, стратегическое управление, стратегия, цели, конкуренция.*

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. екон. наук;

ЛЕВЧЕНКО О.П., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

***Анотація.** Існуючі моделі стратегічного управління підприємством мають різноманітні характеристики, які впливають із особливостей підходів і визначення цільового стану підприємства і причин його зміни: тенденцій розвитку потенціалу й зовнішнього оточення, бажаних конкурентних позицій підприємства в галузі, бачення відмітних рис. Основною метою дослідження є вдосконалення моделі стратегічного управління підприємством.*

Ідея пропозиції автора полягає в узагальненні переваг всіх моделей і розробці на цій основі вдосконаленої моделі стратегічного управління підприємством. Виходячи із цієї передумови, розроблено і пропонується для впровадження модель стратегічного управління підприємством. Її відмінністю від застосовуваних раніше є поєднання в моделі стратегічного управління впливу тенденцій розвитку потенціалу, зовнішнього оточення й конкурентного аналізу. Використання запропонованої моделі стратегічного управління дозволить більш обґрунтовано, порівняно з іншими моделями, розробляти стратегії досягнення підприємством своїх стратегічних цілей.

Ключові слова: модель, стратегічне управління, стратегія, цілі, конкуренція.

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

A MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES

Abstract. *The existing models of strategic management of enterprises are quite various, which stems from descriptions of approaches and determination of the target state of enterprises and reasons of its changes: trends in the development of their potential and environment, preferred competition positions of the enterprises in their industries, conception of their specific features. The main aim of the research is to improve the models of strategic management of enterprises.*

The author's idea is to generalize the advantages of all the models and to propose an advanced model of strategic management of enterprises on this basis. Basing on this pre-requisite, the proposed model of strategic management of enterprises has been developed for implementation. It differs from the existing ones in trends in potential development, environment and competition analysis combined in one model of strategic management of enterprises. The proposed model of strategic management of enterprises allows a more sound development of strategies for enterprises to attain their strategic aims.

Key words: model, strategic management, strategy, aims, competition.

Постановка проблеми. Функционирование предприятий в современных быстроменяющихся условиях делает актуальной проблему разработки таких инструментов управления, которые позволили бы предприятиям быстро и эффективно приспосабливаться к этим условиям, достигать своих рыночных, экономических и финансовых целей. Таким инструментом является стратегическое управление. Проблемам его разработки и совершенствования посвящены труды многих зарубежных и отечественных ученых. Среди них прежде всего следует отметить труды И. Ансоффа, Д.А. Аакера, М. Э. Портера, А.А. Томпсона, А.Дж. Стрикленда III,

К. Эндрюса, Л.В. Балабановой, А.П. Градова, В.С. Ефремова, Н.М. Мартыненко, Б.М. Мизюка, З.Е. Шершневой и др.

Анализ последних исследований и публикаций. В подавляющем большинстве публикаций основными этапами стратегического управления являются: выбор миссии и формулирование целей предприятия, стратегический анализ, установление стратегических альтернатив и выбор стратегии развития предприятия, реализация стратегии, оценка выбранной стратегии и контроль ее реализации.

Вместе с тем авторы не единодушно относительно:

- способов формирования стратегических альтернатив и разработки стратегии развития предприятия. Абсолютное большинство авторов монографий и учебных пособий [8–12, 15, 16, 18, 19] для решения этой задачи используют подход Кеннета Эндрюса, который в соавторстве с еще несколькими учеными Гарвардской школы бизнеса [2] предложил «определять будущее состояние предприятия через приведение его будущего состояния в соответствие с тенденциями развития его внутреннего потенциала и внешнего окружения с помощью SWOT-анализа [6, с. 10]. Такой подход слабо увязывает стратегию с перспективами развития бизнеса предприятия;

- места стратегий отдельных видов бизнеса в стратегии предприятия: ряд авторов предлагают осуществлять стратегии предприятия без предварительной разработки бизнес-стратегий; другие авторы [12, с. 103; 13, с. 40] рассматривают стратегию предприятия как совокупность стратегий всех бизнес-стратегий и систем;

- очередности этапов модели стратегического управления: большинство авторов [15, с. 37; 8, с. 75; 12, с. 30] предлагают сначала выбрать миссию и сформулировать цели предприятия, а затем проводить стратегический анализ; другие авторы [19, с. 176; 11, с. 43] считают, что выбору миссии и формулированию целей предприятия должен предшествовать стратегический анализ;

- подходов к последовательности в разработке стратегии: «сверху-вниз», «снизу-вверх», «цели вниз, план вверх»;

- состава и содержания этапов стратегического анализа. У большинства авторов этот этап включает анализ трех составляющих среды: макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. З.Е. Шершнева, кроме этого, предлагает включить в стратегический анализ: ретроспективный анализ предприятия и анализ рынков [19, с. 61].

Этот и другие недостатки и разночтения в построении моделей стратегического управления предприятием, а также особенности рынка автотранспортных услуг и условий функционирования автотранспортных предприятий обуславливают актуальность и необходимость их дальнейшего совершенствования.

Цель статьи. Целью статьи является совершенствование модели стратегического управления предприятием на основе учета перспектив развития бизнеса, повышения конкурентоспособности и диверсификации производства.

Изложение основного материала исследования. В основе предложений по совершенствованию модели стратегического управления предприятием – подход М. Портера [13, с. 20], который определил, что целевое состояние предприятия определяется в результате анализа конкуренции в отрасли. При этом будущее состояние предприятия ассоциируется с желаемыми его конкурентными позициями в отрасли. К этому следует добавить предложения А.А. Томпсона и А.Д. Стрикленда по системному представлению влияния повышения конкурентоспособности на достижение предприятием стратегических целей. Ими предлагаются [17, с. 96] следующие семь ключевых факторов внешней среды: основные экономические характеристики отрасли, формы и интенсивность конкуренции, причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде, самые сильные (слабые) стороны конкурентов, вероятные последствия действия конкурентов, ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе, общая привлекательность отрасли и перспективы достижения прибыльности выше среднеотраслевой. Во всех ранее рассмотренных моделях стратегического управления предприятиями реализуется второй этап – формы и интенсивность конкуренции; в модели [15, с. 99] – ключевые факторы успеха и вероятные последствия действия конкурентов, в модели [19, с. 61; 15, с. 125] – оценка конкурентоспособности предприятия; в модели [11, с. 167] силы и слабости конкурентных позиций предприятия.

Отмечая существенный вклад М. Портера, А.А. Томпсона, А.Д. Стрикленда и других ученых в обоснование роли конкурентоспособности в достижении стратегических целей предприятия и способ учета ее влияния, между тем в этих работах не в полной мере рассмотрены вопросы учета характера влияния на достижение

стратегических целей предприятия, перспектив развития отдельных видов бизнеса, повышение их конкурентоспособности.

В основе предложений по совершенствованию модели стратегического управления предприятием предлагается использовать методологию управления путем выбора стратегических позиций [3, с. 53–55]. В соответствии с этой методологией процесс стратегического управления следует начинать с установления миссии и формирования (обоснования и последующей корректировки) целей предприятия.

На втором этапе реализации модели стратегического управления выполняется стратегический анализ. Его целью является установление возможностей и угроз внешней среды, сил и слабостей предприятия в достижении стратегических целей. Стратегический анализ включает: анализ макроокружения – экономических факторов (уровня занятости, инфляции, налогообложения, экономического роста), природных факторов (дефицита некоторых видов сырья, удорожания стоимости энергии, роста загрязнения окружающей среды, вмешательства государства в процесс использования и воспроизводства природных ресурсов), технологических факторов – сил, способствующих созданию новых технологий; социальных факторов – демографических, культурных, разделения общества на классы; политические, правовые и законодательные факторы; среды непосредственного окружения – покупателей, поставщиков, конкурентов, посредников, контактных аудиторий; внутренней среды – кадров предприятия, их потенциала, интересов и т.п.; организации управления; производства, включая их организационные, операционные и технико-технологические характеристики; финансов; маркетинга; организационной культуры. Кроме этого, в состав анализа внутренней среды необходимо включить ряд процессов, вытекающих из анализа разрыва между намеченными предприятием ориентирами и реальными возможностями, определенными на основе анализа перечисленных ранее факторов среды (рис. 1).

Из представленного рисунка возможности достижения стратегических целей связаны с:

- а) перспективами роста за счет выявления будущих тенденций, опасностей и шансов;
- б) позициями в конкретной борьбе – результатами работы предприятия за счет усиления позиций в конкуренции;

в) перспективами предприятия при различных стратегиях деятельности и установлением приоритетов в распределении ресурсов между различными видами деятельности;

г) изменением путей диверсификации – устранением недостатков существующего набора видов деятельности предприятия и определением новых видов.

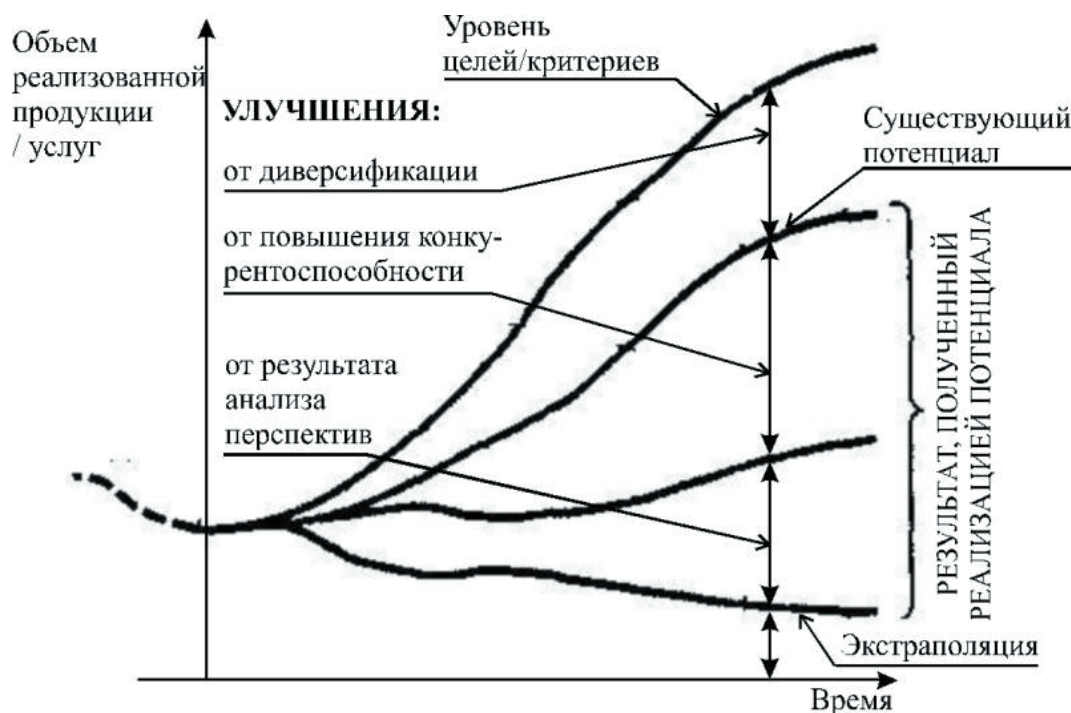


Рис. 1. Анализ разрывов между целями и достигнутыми результатами [3, с. 50]

Следовательно, совершенствование стратегического анализа предприятий должно происходить в следующей последовательности:

1) установление результатов деятельности предприятия методом экстраполяции тенденций;

2) определение результата от реализации потенциала предприятия за счет:

2.1) распределения ресурсов между различными видами деятельности;

2.2) усиления конкурентных позиций существующих видов бизнеса;

3) проведение диверсификации.

Установление результатов деятельности предприятия методом экстраполяции выполняем на основе данных о результатах работы

предприятия и факторов, их определяющих, за предшествующие периоды [9, с. 203–218].

Для определения результата от реализации потенциала предприятия предлагается в модель стратегического управления предприятием ввести блок анализа и оценки возможностей предприятия и повышения конкурентоспособности существенных видов бизнеса (рис. 2). Этот блок предполагает выполнение следующих видов работ:

- стратегическая сегментация внешней и внутренней сред, оценка соответствия потенциалов СЕБ требованиям СЗХ, а также освоение новых видов деятельности;
- конкурентный анализ;
- установление сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз внешней среды;
- анализ хозяйственного портфеля.

Стратегическая сегментация внешней среды функционирования предприятия предполагает выделение стратегических зон хозяйствования (СЗХ) – отдельных сегментов окружения, на которые бизнес имеет или хочет иметь выход. Количество СЗХ, на которые может иметь выход предприятие, бывает достаточно большим. В связи с этим возникает проблема их выбора. Критериями такого выбора, по мнению И. Ансоффа [3, с. 83–92], являются: перспективы роста, перспективы рентабельности, ожидаемый уровень нестабильности, главные факторы успеха конкуренции в будущем, которые определяют успех бизнеса в СЗХ.

После выбора СЗХ предприятие должно провести стратегическую сегментацию внутренней среды – выделение стратегических единиц бизнеса (СЕБ) – внутрипроизводственных организационных единиц, отвечающих за обслуживание одной или нескольких СЗХ. Выделение СЕБ позволяет оценить их потенциал, сопоставить с требованиями СЗХ, получить количественную оценку такого соответствия и, при необходимости, определить потребность в недостающих ресурсах. Кроме этого, стратегическая сегментация внешней среды открывает возможности добавлять к имеющему набору СЗХ новые виды деятельности – проводить диверсификацию [3, с. 75–81].

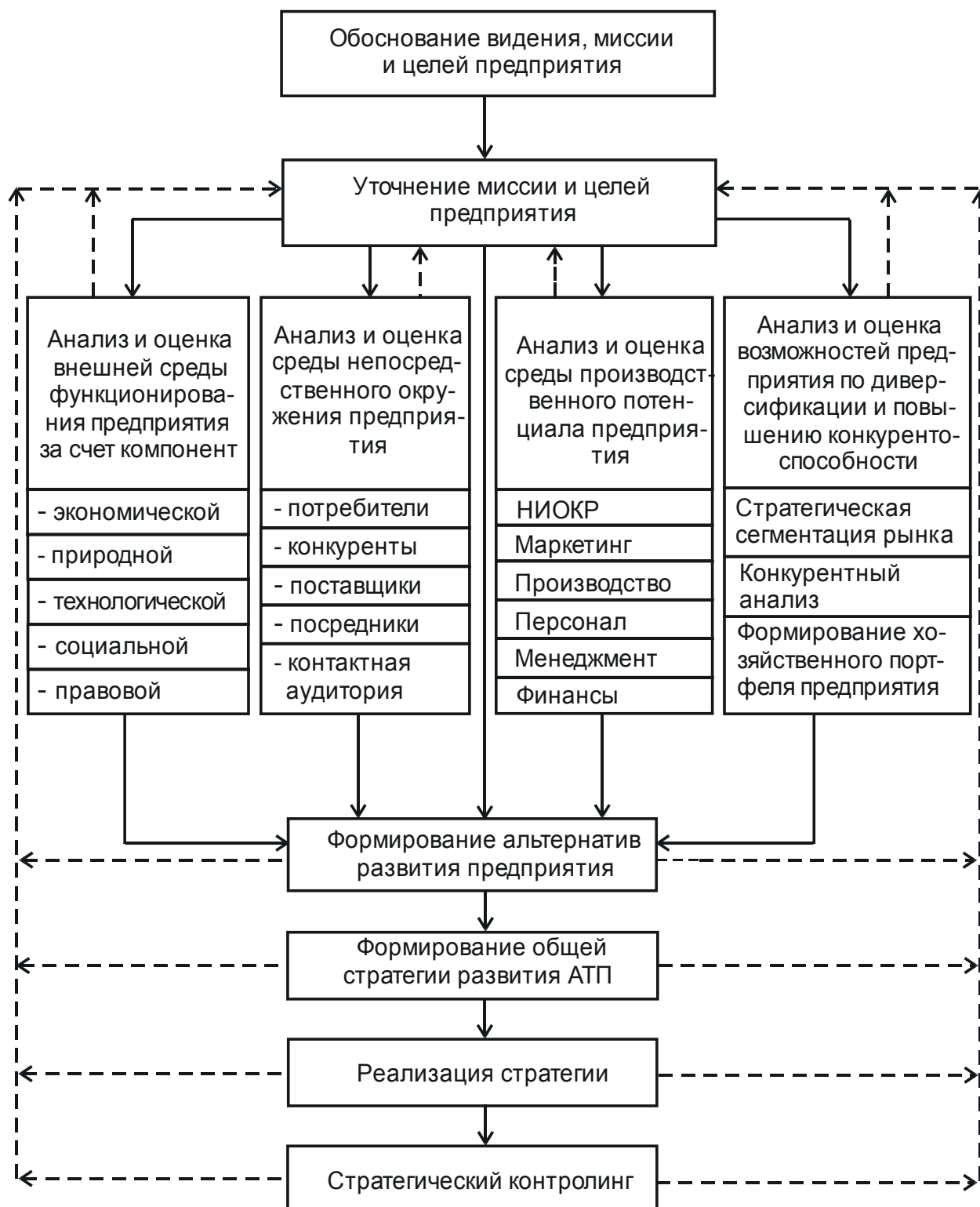


Рис. 2. Модель стратегического управления предприятием

Главная цель конкурентного анализа заключается в определении возможностей предприятия установить свои преимущества в конкурентной борьбе. Эта цель разделяется на две подцели:

- обоснование решений об инвестировании в товар или рынок, направленных и на достижение устойчивого конкурентного преимущества;

- определение возможностей и угроз, сильных и слабых сторон существующих и потенциальных конкурентов.

Конкурентный анализ предполагает:

- определение действующих и потенциальных конкурентов, анализ результатов их деятельности;

- анализ конкурентной структуры отрасли;

- анализ интенсивности конкуренции на рынке;

- построение конкурентной карты рынка.

Определение действующих конкурентов производится двумя способами: анализ действий клиентов, делающих выбор между конкурентами, и разделение конкурентов на стратегические группы [1, с. 96]. К потенциальным относятся субъекты рынка, расширяющие рынок сбыта, товарный ассортимент, осуществляющие интеграцию с поставщиками и клиентами, экспортирующие активы и компетенции, использующие ответную и оборонительную стратегии.

Анализ действий конкурентов следует производить по следующим направлениям: финансовые показатели бизнеса – размер, динамика роста, рентабельность; имидж и стратегия позиционирования – продукция, реклама, упаковка и направления деятельности; цели и заинтересованность конкурента – удовлетворенность текущими финансовыми показателями и возможности изменения в стратегическом курсе; прошлые и действующие стратегии – неудачи, связанные с реализацией прошлых стратегий, и использование в будущем различных стратегий; организация и культура конкурента; структура затрат конкурентов, барьеры для выхода с рынка. Характеристики конкурентов по вышеизложенным сторонам деятельности позволяют определить их сильные и слабые стороны в следующих областях: инновации, производство, доступ к источникам финансирования, менеджмент, маркетинг, покупатели. Знание этих сторон позволяет сделать выводы о формировании альтернатив и выборе стратегий.

Формирование конкурентных стратегий происходит не только под влиянием внутриотраслевых факторов. При их разработке необходимо учитывать конкурентную структуру отрасли. Анализ последней производится по методике, предложенной М. Портером

[13, с. 32]. Она позволяет определить конкурентные силы, которые формируют стратегию: рыночную силу поставщиков, угрозу вторжения новых конкурентов, рыночную силу потребителей, угрозу появления продуктов-заменителей или услуг-заменителей. Знание этих основных источников конкурентного давления позволит выявить сильные и слабые стороны предприятия; понять, в каких областях стратегические изменения дадут наивысший положительный эффект; определить потенциальные возможности и факторы-угрозы для предприятия в конкретной отрасли. Понимание этих источников позволит также рассмотреть возможные направления диверсификации.

Важными характеристиками конкурентной среды рынка являются показатели оценки степени монополизации рынка и интенсивности конкуренции. В качестве показателей монополизации рынка, которая обратно пропорциональна интенсивности конкуренции, выступают: коэффициент рыночной концентрации – CR , индекс Херфинделя-Хиршмана – IHH , коэффициент относительной концентрации – K , коэффициент энтропии – E , коэффициент Роземблута (Холла-Тайдмана) – HT . Обобщенную оценку интенсивности конкуренции дает показатель, учитывающий рентабельность рынка, доли конкурентов на данном рынке и темп роста продаж [14, с. 153–158]. Зная указанные выше показатели, предприятия могут позиционировать своей бизнес в той или иной отрасли.

Конкурентная карта рынка позволяет разделить всех конкурентов по рыночной доле и темпам ее роста на лидеров с сильной конкурентной позицией, со слабой конкурентной позицией и аутсайдеров.

Важным этапом стратегического анализа является анализ внешней и внутренней сред предприятия. Направлением анализа внешней среды является выявление существующих и потенциальных возможностей и угроз, с которыми сталкивается предприятие. Возникновение возможностей связано с тенденциями и событиями, которые могут привести к значительному росту объема продаж и прибыли. Угрозы – это тенденции или события, которые могут привести к значительному снижению объема продаж и прибыли.

Анализ внутренней среды предприятия предполагает определение сильных и слабых сторон предприятия. Сильные стороны

предприятия – это виды деятельности, в которых предприятие превосходит конкурентов, или особенности, обеспечивающие ему дополнительные конкурентные возможности. Слабые стороны предприятия – это отсутствие или недостаточность существенных для конкуренции ресурсов, а также виды деятельности, в которых предприятия уступают конкурентам, или условия, ставящие его в неблагоприятное положение.

Сильные и слабые стороны предприятия устанавливаются в следующих сферах деятельности: навыки и опыт, ценные материальные активы, квалифицированные кадры, ценные организационные ресурсы и материальные активы, конкурентные возможности, партнерство. В совокупности эти элементы образуют потенциал предприятия. На основании возможностей и угроз предприятия, его сильных и слабых сторон с помощью SWOT-анализа можно оценить стратегическое положение предприятия. Сочетание результатов конкурентного и SWOT-анализа, которые можно проводить как на уровне предприятия, так и по отдельности СЕБ, позволяет определить стратегические возможности каждой СЕБ и предприятия в целом.

Под хозяйственным портфелем мы понимаем совокупность СЗХ как сегментов окружения и СЕБ, организованных внутри предприятия для обслуживания одной или нескольких зон хозяйствования. Формирование хозяйственного портфеля заключается в фиксации единиц анализа, ранжировании их, определении объема ресурсов для каждой СЕБ и определении положения в конкурентной среде при обслуживании каждой СЗХ, оценке сбалансированности набора СЗХ по стадиям жизненного цикла, расширении перечня СЗХ с целью максимизации загрузки СЕБ и выявлении возможностей диверсификации. Для решения этих задач рекомендуются матрицы портфельного анализа и методы балансирования портфеля.

Общая стратегия предприятия имеет иерархический характер. Можно выделить три уровня разработки данной стратегии:

- предприятие в целом;
- стратегические единицы бизнеса;
- функциональные зоны предприятия.

На верхнем уровне иерархии стратегии представлена корпоративная стратегия, которая включает базовые стратегии развития предприятия – роста, стабильности, сокращения и формирования

корпоративного портфеля. На уровне стратегической единицы бизнеса разрабатывается конкурентная стратегия, которая показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, какие методы конкурентной борьбы будет использовать, на какие типы конкурентных преимуществ будет опираться.

Для функциональных зон предприятия разрабатываются функциональные стратегии – это стратегии, разрабатываемые функциональными отделами и службами на основе корпоративной и бизнес-стратегии. Это стратегии производства, маркетинга, финансов, персонала, инноваций и т.п. Такой набор стратегий имеет место в крупных предприятиях. В однопрофильном предприятии могут использоваться последние два вида стратегий: бизнес-стратегия и функциональная. В малых предприятиях, выполняющих, как правило, один вид перевозок, разрабатываются все стратегии на одном уровне управления.

Стратегия предприятия разрабатывается в следующей последовательности:

- по каждому виду бизнеса разрабатывается отдельная стратегия;
- по каждому обеспечивающему виду деятельности также разрабатывается своя стратегия;
- системное объединение бизнес-стратегии и стратегий обеспечивающих видов деятельности позволяет определить набор стратегий предприятия.

Процесс реализации стратегии заключается в постоянном мониторинге результатов и ее коррекции с помощью адекватных и своевременных стратегических изменений. К последним можно отнести: реконструкцию предприятия; внедрение новой продукции и технологий, организационных изменений, оплаты труда; выход на новые рынки сбыта и т.п.

Стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приведет к достижению целей предприятия.

Таким образом, предложена более совершенная модель стратегического управления предприятием. Ее основное отличие от ранее предложенных состоит в органическом объединении преимуществ разных моделей стратегического управления предприятием. В предлагаемой модели акцент делается на стратегической сегмента-

ции, выделении СЗХ и СЕБ; проведении их конкурентного анализа, обосновании хозяйственного портфеля.

Литература

1. Аакер Д.А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений / Дэвид А. Аакер ; пер. с англ. – М. : Эксмо, 2007. – 464 с.
2. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy / K. R. Andrews. – Homewood, IL. : Irwin, 1980. – 176 p.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евненко. – М. : Экономика, 1989. – 520 с.
4. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М. : ОАО Типография «Новости», 2000. – 256 с.
5. Дибб С. Практическое руководство по маркетинговому планированию / С. Дибб, Л. Симкин, Дж. Бредли. – С.Пб. : Питер, 2001. – 256 с.
6. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах / В.С. Ефремов. – М. : Финпресс, 2001. – 240 с.
7. Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент : учебник / Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов. – М. : Высшее образование, 2007. – 492 с.
8. Любанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии : учебное пособие для вузов / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова. – М. : ИКЦ «МарГ»; Ростов на / Д : Издательский центр «МарГ», 2005. – 400 с.
9. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент : підручник / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.
10. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління : підручник / Б.М. Мізюк. – Львів : Магнолія, 2009. – 544 с.
11. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент : учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М. : КНОРУС, 2011. – 496 с.
12. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент : учеб.-практич. пособие / С.А. Попов. – М. : Юрайт, 2010. – 448.
13. Портер М. Э. Конкуренция : Пер. с англ. : уч. пос. / М. Э. Портер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 496 с.
14. Савельева Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы : учебник / Н.А. Савельева. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – 382 с.
15. Стратегічне управління : підручник / О.М. Тищенко, Т.М. Хміль, С.К. Василик та ін. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2009. – 280 с.
16. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій : навч. посібник / за ред. Л.В. Балабанової. – К. : Знання, 2005. – 300 с.
17. Томпсон-мл. Артур А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон-мл, А.Дж. III. Стрикленд. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
18. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С.М Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась та ін. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.

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*