циклу, а їх зменшення стає основою виживання підприємств на конкурентному ринку. Це вимагає скорішого впровадження принципів бережливого виробництва та застосування передового світового досвіду в цьому напрямку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Омельяненко Т. В. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід: наук.- практ. видання / Т. В. Омельяненко, О. В. Щербина, Д. О. Барабась, А. В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2009. – 157 с.

2. Вумек Дж.П., Джонс Д.Т. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 473 с.

3. Масааки Имаи. Гемба Кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества / Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 345 с.

4. Подуст С.Ф. Влияние комплексного внедрения инструментов бережливого производства на эффективность развития ООО «ПК «НЭВЗ» / С.Ф. Подуст, С.С. Подуст // Техника железных дорог. – 2011. - № 1 (13). – С. 34-39.

5. Левинсон У. Бережливое производство: синергетический подход к сокращению потерь / Левинсон У., Рерик Р.; – пер. с англ. А.Л. Раскина; под науч. ред. В.В. Брагина. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 272 с.

Аннотация. Определены теоретические основы концепции бережливого производства на отечественных предприятиях.

Ключевые слова: бережливое производство, предприятие, затраты, потери, потребительская ценность.

Summary. Defined the theoretical basis of the concept of lean production at domestic plants.

Keywords: lean manufacturing, enterprise, expenses, losses, consumers' value.

Рецензент *д.т.н., професор УкрДАЗТ Калабухін Ю.Є.*
Експерт редакційної колегії *к.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.*

УДК 65.0 (075.8)

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ АТП, ОРІЄНТОВАНОЇ НА МЕНЕДЖМЕНТ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Когут Ю.О., аспірант (ХНАДУ)

Розроблено методичні рекомендації щодо формування організаційної структури АТП, орієнтованої на менеджмент бізнес-процесів, на підставі обґрунтування основних робіт, змісту, послідовності та спрямованості, а також способів та прийомів їх реалізації.

Ключові слова: бізнес-процес, організаційна структура, організаційна одиниця.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Сучасні умови господарювання підприємств характеризуються нестабільністю та невизначеністю зовнішнього та внутрішнього середовища, що обумовлює необхідність пошуку нових інструментів управління. З цих причин більшість підприємств в наш час орієнтуються на менеджмент бізнес-процесів. Однією з найважливіших функцій в системі менеджменту бізнес-процесів є організація. Однак сучасним підприємствам досить складно якісно реалізовувати дану функцію, оскільки постає питання оптимального поєднання процесних і функціональних аспектів в організаційній структурі, потребує вирішення завдання закріплення виконавців за процесами, введення нових посад або їх переміщення, перерозподілу обов'язків тощо. Тому актуальним завданням на сьогодні є розробка методичних рекомендацій щодо формування організаційної структури

© Когут Ю.О.

підприємства, орієнтованої на менеджмент бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових публікаціях [1, 2, 3, 4, 5] викладено окремі аспекти формування організаційних структур на основі процесного підходу. При цьому значна увага авторів приділяється переходу від функціонального управління підприємствами до процесного. Як результат, розробка процесно-орієнтованої організаційної структури відбувається на основі вже існуючої структури підприємства, тобто бізнес-процеси та організаційні одиниці, що забезпечують їх реалізацію та управління, виділяються в рамках функціональних підрозділів.

Так, на думку О.П. Філоненка [1], найбільш ефективним підходом до формування процесно-орієнтованих оргструктур є поєднання процесного і функціонального управління. Даний підхід дає повне уявлення про формування та закріплення посад, перерозподіл обов'язків тощо. Разом з тим не обґрунтовується склад бізнес-процесів як об'єкту менеджменту та не передбачається їх закріплення за структурними підрозділами підприємства.

Цей недолік певною мірою усувається при реалізації підходу до формування оргструктур, запропонованого в роботі [2], де бізнес-процеси визначаються відповідно логістичної концепції виробництва. Однак такий підхід до виділення бізнес-процесів, на наш погляд, є недосконалим, оскільки доведено, що бізнес-процеси підприємства є горизонтальними і перетинають одразу декілька структурних підрозділів. Тому їх визначення лише за логістичними блоками є недостатнім.

Завдання закріплення горизонтальних бізнес-процесів за функціональними підрозділами підприємства вирішується авторами робіт [3, 4]. При цьому бізнес-процеси виділяються за принципом «життєвий цикл продукту» в рамках підрозділів.

Найбільш повний та деталізований порядок формування процесно-орієнтованої оргструктури запропонований закордонними вченими і викладений в роботі [5, с.190], який полягає у наступному: формування процесів «Як повинно бути»; формування організаційних одиниць; визначення ролей і потреби в персоналі; формування посад і присвоєння організаційним одиницям; облік незмодельованих процесів; підвищення ефективності ресурсів; визначення системи управління; опис і оптимізація інтерфейсів. Даний підхід може бути покладений в основу формування організаційної структури АТП, орієнтованої на менеджмент бізнес-процесів, однак слід враховувати деякі аспекти: по-перше, необхідність адаптації закордонного досвіду до специфіки діяльності українських підприємств; по-друге, доцільність перегляду, уточнення змісту та розробки методології реалізації окремих етапів підходу.

Виділення невирішених частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. Проведений аналіз показав, що підходи до формування процесно-орієнтованої організаційної структури є недосконалими, методичні рекомендації щодо вирішення даного питання розроблено недостатньо. Таким чином, необхідно встановити основні види робіт для формування організаційної структури, орієнтованої на менеджмент бізнес-процесів, обґрунтувати зміст, послідовність та спрямованість їх виконання, а також способи і прийоми реалізації.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в розробці науково-методичних рекомендацій щодо формування організаційної структури АТП, орієнтованої на менеджмент бізнес-процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів. При розробці організаційної структури, орієнтованої на менеджмент бізнес-процесів (у подальшому оргструктури), необхідно: по-перше, визначити об'єкт, суб'єкт менеджменту і структурні одиниці, що забезпечують функціонування та управління об'єкту; по-друге, розподілити обов'язки конкретних виконавців щодо реалізації бізнес-процесів і закріпити їх за організаційними одиницями.

При цьому пропонується ґрунтуватись на наступних положеннях: по-перше, у якості основи формування оргструктури прийняти систему менеджменту бізнес-процесів, де об'єктом виступає бізнес-процес (процес надання транспортної послуги), що декомпонований на процеси формування послуг, надання послуг та надання додаткових послуг , а суб'єктом – підсистема загального менеджменту бізнес-процесів та підсистема менеджменту окремих бізнес-процесів з виділеними контурами управління визначених груп процесів; по-друге, склад та зміст бізнес-процесів визначити після їх оцінки та реалізації процесу поліпшення; по-третє, поєднати функціональний та процесний аспект управління – закріплення процесів за функціональними підрозділами; по-четверте, встановити кількість організаційних одиниць, що забезпечують реалізацію бізнес-процесів, на основі трудомісткості виконання окремих процесів.

Таким чином, процес формування організаційної структури АТП, орієнтованої на менеджмент бізнес-процесів, складається з визначених, послідовних та узгоджених етапів (рис. 1).

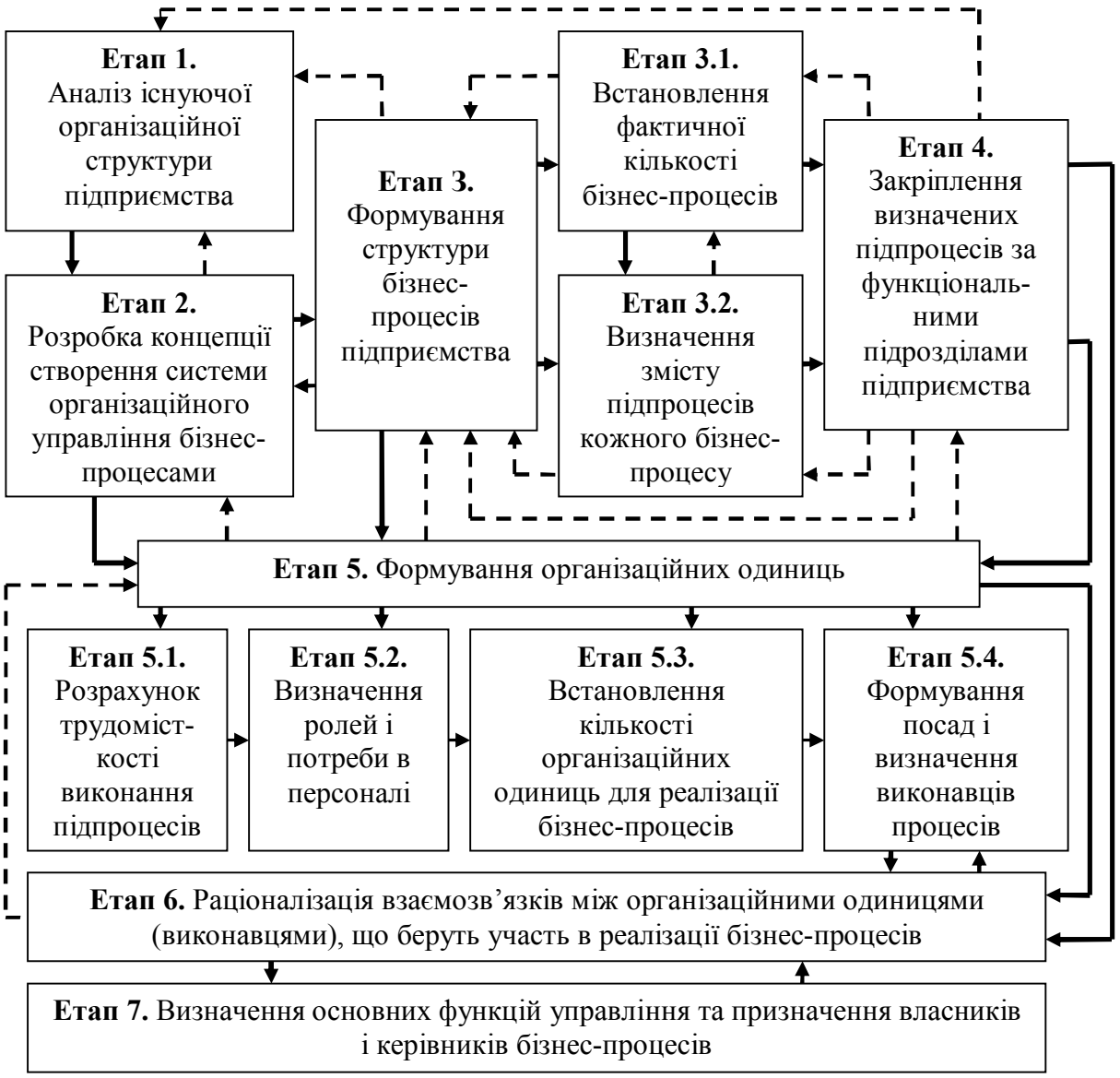

Рисунок 1 – Процес формування організаційної структури АТП, орієнтованої на менеджмент бізнес-процесів

При удосконаленні системи управління, перш за все, необхідно мати уявлення про існуючу оргструктуру підприємства. Тому на етапі 1 процесу формування оргструктури АТП, необхідно встановити наступне: чи може існуюча оргструктура забезпечити ефективне управління бізнес-процесами; яку користь принесе реалізація визначених бізнес-процесів та управління ними для досягнення поставлених цілей підприємства; чи готовий персонал до змін в оргструктурі; чи достатньо ресурсів для створення нових організаційних одиниць та їх обслуговування тощо.

Після встановлення необхідності формування нової оргструктури слід розробити загальну концепцію створення системи організаційного управління бізнес-процесами (етап 2). Складністю даного етапу є сприйняття того, що об'єктом менеджменту є бізнес-процеси і існуюча оргструктура повинна забезпечувати їх управління та реалізацію.

Етап 3 відповідає за формування структури бізнес-процесів і передбачає встановлення їх фактичної кількості (етап 3.1) та визначення змісту підпроцесів, що беруть участь в реалізації бізнес-процесів (етап 3.2). Так, етап 3.1 відповідає за визначення основних клієнтів, яким надається

транспортна послуга (для вантажних АТП) або основних маршрутів (для підприємств, що здійснюють пасажирські перевезення). На етапі 3.2 визначається перелік основних підпроцесів кожного бізнес-процесу та їх моделювання. Оскільки визначені підпроцеси є підґрунтям формування оргструктури, то необхідно сформувати їх еталонну модель (модель «Як повинно бути»). Для цього слід скористатись інформацією, що отримана в результаті оцінки бізнес-процесів, про стан їх функціонування та необхідність поліпшення [6]. Формування еталонної моделі можливе за умови, якщо процеси не мають відхилень за показниками або були удосконалені шляхом реалізації відповідних методів.Еталонна модель підпроцесів дає можливість наглядно представити послідовність функціонування бізнес-процесу та визначити які структурні підрозділи беруть участь в його реалізації (етап 4). Виходячи з того, що бізнес-процеси АТП є горизонтальними, їх виконання призначається декільком функціональним підрозділам підприємства. Для цього можна скористатись матрицями присвоєнь типу «підпроцеси – функціональні підрозділи». Обробка матриці виконується у наступний спосіб: якщо певний підрозділ приймає участь в реалізації процесу, то на перетині відповідного рядка і стовпця ставиться знак «плюс», якщо ні – то «мінус». В загальному вигляді схема взаємозв'язку функціональних підрозділів АТП та бізнес-процесів представлена на рис. 2.

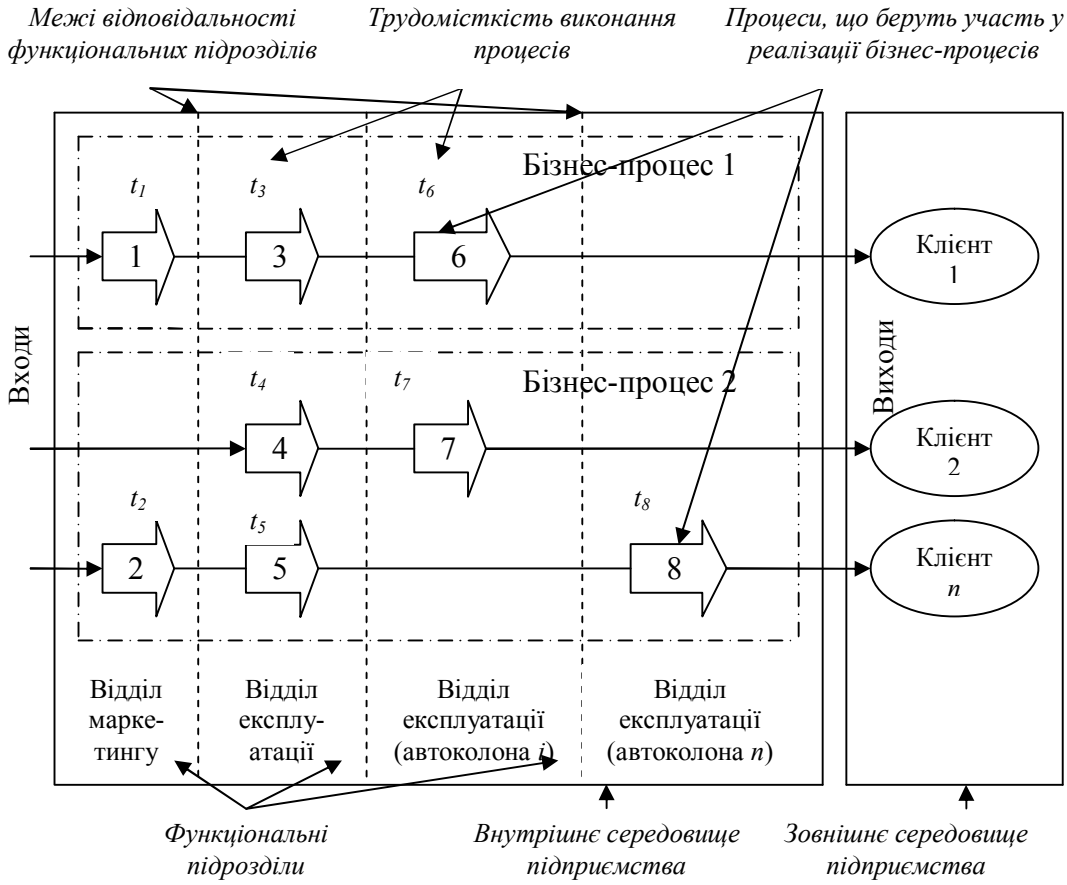

Рисунок 2 – Взаємозв'язок бізнес-процесів і функціональних підрозділів АТП

Так, процеси формування транспортної послуги реалізуються відділом маркетингу та відділом експлуатації. Відділ маркетингу відповідає за такі задачі, як робота з новими клієнтами, встановлення вимог щодо послуги, вивчення вимог споживачів, аналізування даних вимог тощо. Відділ експлуатації займається оформленням договорів на перевезення, розробкою маршрутів, вибором рухомого складу для виконання замовлень, вибором ВРМ, оформленням товаро-транспортної документації тощо.

Процеси надання послуг закріплено за певними автоколонами в залежності від вимог клієнтів щодо перевезень.

Процеси надання додаткових послуг протікають в різних структурних підрозділах підприємства: повідомлення клієнта про прибуття вантажу в пункт призначення може виконувати працівник відділу експлуатації - диспетчер або оператор, навантаження і розвантаження вантажу – вантажники. Тому закріплення даних процесів доцільніше не за структурними підрозділами, а за певними виконавцями.

Після визначення основних підрозділів підприємства, що приймають участь в реалізації бізнес-процесів, необхідно сформувати організаційні одиниці, що відповідають за їх функціонування (етап 5). Для цього слід визначити трудомісткість виконання процесів, потребу в персоналі та призначити основних виконавців процесів.

Відповідно до рис. 2 кожен підпроцес характеризується трудомісткістю реалізації t_i, тоді трудомісткість виконання бізнес-процесу буде рівною $T_n=\Sigma t_i$. В свою чергу, трудомісткість підпроцесів розраховується як добуток періодичності їх виконання за визначений період часу та тривалості їх реалізації (етап 5.1).

Планова чисельність персоналу визначається виходячи з нормативів часу виконання процесів, тобто шляхом ділення фактичної трудомісткості реалізації кожного процесу на нормативний фонд робочого часу працівників за визначений період (етап 5.2).

Інформація про планову чисельність працівників дає можливість виділити організаційні одиниці, що відповідають за виконання бізнес-процесів (етап 5.3). При цьому можливі варіанти. Для їх опису доцільно ввести наступні умовні позначення: N_1, N_2, N_3 – відповідно чисельність працівників, що забезпечують реалізацію процесів формування послуг (при цьому N_{11} – чисельність працівників відділу маркетингу, N_{12} – чисельність працівників відділу експлуатації), надання послуг з перевезень та надання додаткових послуг.

Варіант 1. При $N_1>1$, $N_2>1$, $N_3>1$ і $N_{11}>1$, $N_{12}>1$, виділення організаційних одиниць в рамках існуючих функціональних підрозділів підприємства, що відповідають за реалізацію відповідних груп процесів. Тобто у відділі маркетингу формується окрема група, що займається визначенням вимог щодо послуг, розробкою нових параметрів послуг тощо. У відділі експлуатації - група, що реалізує процеси прийняття замовлень від клієнтів, оформлення договорів, розробки маршрутів, вибору рухомого складу та ін. Процеси надання послуги з перевезень виконуються існуючими автоколонами підприємства. Процеси надання додаткових послуг передаються в компетенцію окремих виконавців з призначенням відповідального за їх реалізацію.

Варіант 2. При $N_1>1$, $N_2>1$, $N_3>1$ і $N_{11} \le 1$, $N_{12}>1$, формування групи у відділі експлуатації, що відповідає за реалізацію процесів формування послуг в цілому. Тобто передбачається делегування повноважень маркетолога працівнику відділу експлуатації або його переведення в даний відділ. Формування організаційних одиниць, що забезпечують реалізацію процесів надання послуг з перевезень та додаткових послуг відбувається аналогічно варіанту 1.

Варіант 3. При $N_1>1$, $N_2>1$ і $0 \le N_3 \le 1$ є недоцільним виділення групи спеціалістів з надання додаткових послуг. У разі необхідності повноваження по виконанню даних процесів можна передати працівникам групи відділу експлуатації або призначити конкретних виконавців в залежності від виду виконуваних робіт. Закріплення процесів формування та надання послуг відбувається відповідно варіантів 1 і 2.

Варіант 4. При $N_1>1$, $N_2>1$, $N_3>1$ і наступних умовах роботи підприємства: невеликі обсяги замовлень, дрібні клієнти, рухомий склад одного типу, формування груп наступним чином: група 1 – відповідає за формування послуг і роботу з клієнтами, група 2 – за процес надання послуг, додаткові послуги виконуються як працівниками групи 1, так і групи 2.

Варіант 5. При $N_1>1$, $N_2>1$, $N_3>1$ бізнес-процесів, що забезпечують надання транспортної послуги окремому клієнту або групі клієнтів, можливе формування організаційних одиниць, що відповідають за реалізацію певного бізнес-процесу. Виділення організаційних одиниць залежить від специфіки роботи підприємства.

Після визначення основних організаційних одиниць, що приймають участь в реалізації бізнес-процесів, необхідно призначити виконавців процесів і закріпити певні посади (етап 5.4). Формування посад здійснюється на основі даних про основні задачі, що необхідно виконати, наявні кадрові ресурси підприємства та доступність залучення необхідних спеціалістів на ринку праці.

Виділення одиниць в організаційній структурі підприємства та введення нових посад повинно бути регламентованим. Для цього необхідно розподілити права та обов'язки виконавців, визначити взаємозв'язки, між організаційними одиницями (виконавцями), що відповідають за реалізацію процесів, а також між виділеними одиницями і іншими структурними підрозділами підприємства (етап 6).

На етапі 7 встановлюються основні функції менеджменту бізнес-процесів, розробляються відповідні рішення та конкретні управлінські дії, призначаються власники та керівники бізнес-процесів, встановлюються їх обов'язки, повноваження та межі відповідальності.

Висновки. Таким чином, розроблено методичні рекмендації щодо формування організаційної структури АТП, орієнтованої на менеджмент бізнес-процесів, на підставі обґрунтування основних робіт, змісту, послідовності та спрямованості, а також способів та прийомів їх реалізації. Запропонований процес поетапної розробки організаційної структури передбачає: визначення структури бізнес-процесів з урахуванням їх поліпшення; формування організаційних одиниць, що забезпечують реалізацію процесів, виходячи з даних про трудомісткість їх виконання; призначення посад в рамках виділених організаційних одиниць.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Філоненко О.П. Формування організаційної структури управління підприємством на основі процесного підходу / О.П. Філоненко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – Вид-во Класичного приватного університету. – 2009. – №5 – С. 169-174.

2. Бобровник В.М. Трансформація організаційних структур на основі концепції процесного управління / В.М. Бобровник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. - №6. – С. 115-119.

3. Тупкало В.Н. Методика оптимизации организационной структуры предприятия на основе реструктуризации системы технологических бизнес-процессов / В.Н. Тупкало, С.В. Тупкало // Das Management. – 2010. - №4. – С. 25 – 29.

4. Елиферов В.Г. Бизнес – процессы: регламентация и управление: учеб. / В.Г.Елиферов, В.В. Репин – М.: ИНФРА – М, 2004. – 319 с.

5. Менеджмент процессов / [Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна; пер. с нем.] – М.: Эксмо, 2008. – 384 с.

6. Криворучко О.М. Основні положення оцінювання бізнес – процесів підприємства / О. М. Криворучко, Ю.О. Когут // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр. – Харків: ХНАДУ, 2009. – Вип. 13. – С.35-43.

Аннотация. Разработаны методические рекомендации по формированию организационной структуры АТП, ориентированной на менеджмент бизнес-процессов, путем обоснования основных работ, содержания, последовательности и направленности, а также способов и приёмов их реализации.

***Ключевые слова*:** бизнес-процесс, организационная структура, организационная единица.

Summary.. The methodical recommendations for the construction the organizational structure of the MTE oriented on the business-processes management has been developed by substantiating of basic works, maintenance, sequence and orientation, and also methods and receptions of their realization.

Keywords: business-process, organizational structure, organizational unit.

Рецензент *д.е.н., професор ХНАДУ Криворучко О.М.*
Експерт редакційної колегії *к.е.н., доцент УкрДАЗТ Полякова О.М.*

УДК 005.935:339.378

ОСНОВНІ ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННЯ ЗАЛІЗНИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Коковіхіна О.О. к.е.н., ст. викладач (УкрДАЗТ)

У статті досліджені існуючі підходи щодо впровадження фінансового контролінгу в діяльність суб'єктів господарювання та запропоновані десять етапів впровадження контролінгу в управління підприємствами залізничного транспорту.

Ключові слова: фінансовий контролінг, залізничне підприємство, етапи впровадження контролінгу.

Постановка проблеми. З переходом української економіки до ринкових умов, зростанням динамічності зовнішнього середовища, підприємства залізничного транспорту зіткнулися з необхідністю впровадження нових методів і інструментів управління фінансами. Одним з таких

© Коковіхіна О.О.