

соответственно, различных методов совершенствования бизнес-процессов. Существующие и вновь разрабатываемые методы совершенствования бизнес-процессов имеют общие основы, теоретические положения, а отличаются отдельными акцентами совершенствования объекта – бизнес-процессов. Поэтому целесообразно синтезировать соответствующие методы и выработать интегрированное представление о совершенствовании бизнес-процессов предприятия.

Все подходы к совершенствованию бизнес-процессов предприятия имеют общую базу и направленность. Базой реализации является фундамент процессной теории и методологии управления процессами (описание границ, процесса, установление контрольных точек, измерение показателей, анализ полученной информации и разработка предложений по совершенствованию).

Кардинальный подход ведет к существенным изменениям процесса и фундаментальным изменениям в структуре управления предприятием, предполагает значительное изменение («качественный скачок») в эффективности предприятия, а непрерывный (постепенный) подход базируется на концепции последовательных улучшений Э. Деминга, которая легла в основу Всеобщего управления качеством (TQM), и ориентирован на относительно медленный рост показателей эффективности процессов. К кардинальным методам совершенствования БП можно отнести: прямой инжиниринг – проектирование бизнес-процесса «с чистого листа» и реинжиниринг. К непрерывным (постепенным) методам: метод быстрого анализа (FAST); бенчмаркинг процесса; обратный инжиниринг – описание и перепроектирование действующих бизнес-процессов.

Процедурная технология совершенствования БП («от структуры к процессу») основывается на создании системы учета качества осуществляемых операций и процессов, позволяет фиксировать положительную динамику по определенным показателям, т.е. этот подход в большей степени ориентирован на совершенствование фрагментарных процессов в рамках функционально-специализированных структур управления, их унификации и стандартизации по ISO. Основными методами реализации процедурной технологии совершенствования БП следует считать методы «кайдзен», «б сигм».

Преобразовательный подход («от процесса к структуре») сконцентрирован на создании дополнительной ценности для внутренних и внешних клиентов; исследовании процессов с позиций совокупности операций, создающих ценность для потребителя; применении

внутреннего маркетинга.

Интеграция методов совершенствования БП включает следующие этапы: 1) системный менеджмент качества, на постоянной основе повышающий результативность и эффективность процессов и деятельности предприятия за счет «внутренних резервов»; 2) реинжиниринг, как необходимая кардинальная перестройка делового процесса; 3) итеративный характер процесса интеграции методов, т.е. должна быть обеспечена коррекция показателей СМК и БП после каждого этапа внедрения определенных методов совершенствования.

Результаты сравнения подходов к совершенствованию БП и СМК показывают, что наличие общих характеристик (ключевой концепции; объекта, на который направлены изменения; глубины изменений; методов проведения; использования человеческих ресурсов) позволяет рассматривать их внедрение интегрировано во взаимосвязи реализации основных элементов.

Интегрированный подход к совершенствованию БП, в отличие от традиционного, предполагает внедрение системы менеджмента качества как основы для реализации кардинальных методов. Непрерывные методы будут использоваться автоматически как составляющие элементы СМК, при отсутствии желаемых результатов или эффекта необходимо рассматривать и внедрять кардинальные методы.

Предполагается использование системы обратной связи: «СМК – БП – СМК» «СМК – БП – диагностика, анализ БП», «кардинальные методы совершенствования БП – БП – диагностика, анализ БП», позволяющей своевременно отслеживать результаты функционирования БП после внедрения соответствующих изменений и корректировать ход внедрения выбранных методов совершенствования.

УДК 339.138:658

ДО ПИТАННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Наумова О.Е., к.т.н., доцент (УкрДУЗТ)

В умовах загострення конкуренції на ринку транспортних послуг успіху досягає та компанія-перевізник, діяльність якої спрямована на максимальне задоволення потреб і запитів споживачів. Це обумовлює зростання ролі логістичного обслуговування. За цих умов актуальною задачею для підприємств залізничної

галузі є підвищення ефективності логістичного сервісу.

Логістичний сервіс (логістичне обслуговування) – це комплекс послуг, що надаються споживачам у процесі постачання їм товарів з метою найбільшого задоволення їх потреб. Основною метою логістичного сервісу є забезпечення доставки потрібних товарів, необхідної якості, у необхідній кількості, у потрібний час, у потрібне місце, необхідному клієнтові, з максимальною зручністю для нього та з мінімальними для підприємства-постачальника витратами.

Ключовим фактором забезпечення якості логістичного сервісу є наявність точної та об'єктивної оцінки його результатів. Оцінка ефективності логістичного сервісу полягає у співставленні фактичних значень показників якості обслуговування з плановими (нормативними). Вона може бути якісною та кількісною. Якісна оцінка передбачає відповідь на запитання: «Чи відповідає логістичне обслуговування по усій сукупності наданих характеристик вимогам клієнта, перевершує їх або поступається їм?». Кількісна оцінка виражається чисельним значенням показника якості логістичного обслуговування.

Основними принципами контролю якості логістичного сервісу є системний підхід, який передбачає:

- охоплення найбільш суттєвих етапів сервісу,
- відбір ключових операцій, необхідних для управління процесом логістичного обслуговування,
- організацію системи оперативного інформування щодо якості сервісу,
- застосування сучасних методів обробки інформації,
- комплексний аналіз відхилень (визначення різниці між фактичними показниками логістичного обслуговування від планових).

Відхилення, що виявлені у результаті контролю якості логістичного сервісу, розподіляються на відхилення внаслідок впливу випадкових і контрольованих факторів (як правило, ці відхилення незначні та не потребують втручання системи логістичного сервісу) і відхилення тимчасової або постійної зміни показників якості обслуговування. При цьому тимчасові зміни зазвичай усуваються під час наступного циклу замовлень на логістичне обслуговування, а постійні потребують прийняття відповідних управлінських рішень.

Система управління логістичним сервісом обов'язково повинна включати попереджуючі заходи, що спрямовані на усунення причин зниження якості логістичного обслуговування, до яких відносяться:

- постійне підвищення кваліфікації працівників даної сфери;
- удосконалення мотиваційного механізму за якісне обслуговування;

– впровадження групових форм надання логістичних послуг;

– контроль за ефективністю коригувальних заходів.

Отже, підвищення ефективності логістичного сервісу сприяє покращенню іміджу підприємств залізничного транспорту, зміцненню їх ринкових позицій, а також досягненню встановлених цілей.

УДК 338.47:330.131.5:656.2

ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Нескуба Т.В., к.е.н., ст. викладач (УкрДУЗТ)

Сучасний етап функціонування структурних підрозділів залізничного транспорту визначається рядом факторів певної невизначеності, що суттєвим чином впливають на їх господарську діяльність. Зниження обсягів вантажних перевезень та недосконалість систем управління підприємствами в умовах зміни стратегічних орієнтирів, призводять до виникнення проблем, що потребують вирішення питань економічної адаптації діяльності структурних підрозділів в «складних» умовах.

Основними економічними цілями підприємства в сучасних умовах господарювання є підвищення ефективності виробництва, максимізація прибутку, завоювання нових ринків та задоволення потреб колективу. В умовах реформування галузі для структурних підрозділів залізничного транспорту зростає вплив фактора господарського ризику, з'являються переваги вільного ціноутворення, можливості самостійного вибору постачальників і споживачів. Одночасно з цим, знімається будь-яка відповідальність за забезпечення підприємства сировиною і матеріалами, за збут його продукції, за рівень його заробітної плати.

Необхідно зауважити, що зовнішнє середовище є однією з важливих характеристик підприємства і представляє собою всі фактори, які знаходяться за його межами. Факторами прямої дії зовнішнього середовища на діяльність структурного підрозділу залізничного транспорту є сукупність елементів, що мають безпосереднє відношення до залізничного підприємства і його можливостей по обслуговуванню клієнтури: постачальники ресурсів (трудових, фінансових, інформаційних, матеріальних та ін.); споживачі транспортних послуг, конкуренти, посередники і контактна аудиторія – групи або структури, які проявляють реальний і потенційний інтерес до підприємства і