

УДК 65.0 (075.8)

КРИВОРУЧКО О. М., докт. екон. наук;

СУКАЧ Ю. О., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСНОЇ МОДЕЛІ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У цій статті вирішено важливе завдання встановлення складу та змісту бізнес-процесів автотранспортного підприємства як об'єкта управління при процесному підході. Основною метою дослідження є обґрунтування підходу та формування бізнес-процесної моделі АТП, яка дозволить виокремити бізнес-процеси із всієї сукупності процесів підприємства. У статті удосконалено понятійно-категорійний апарат, який використовується під час процесного моделювання (встановлено сутність понять «бізнес-процес», «основний бізнес-процес», «допоміжний бізнес-процес», «процес (підпроцес)», «операція»). Авторами розроблено матричну модель бізнес-процесів АТП, яка ґрунтується на поєднанні основ клієнтоорієнтованого та ресурсного підходів і передбачає ідентифікацію бізнес-процесів залежно від індивідуальних запитів споживачів та етапів використання різних видів ресурсів, що необхідні для надання автотранспортної послуги. Результати дослідження можуть бути використані під час формування та впровадження системи менеджменту якості, розробки процесно-орієнтованих бюджетів, реалізації програм з поліпшення бізнес-процесів. Запропонований підхід до ідентифікації бізнес-процесів дозволить вирішити завдання структуризації діяльності АТП під час впровадження процесного підходу до управління, враховуючи специфіку автомобільного транспорту.

Ключові слова: процесний підхід до управління, бізнес-процес, підхід до опису бізнес-процесів, модель бізнес-процесів, класифікація бізнес-процесів.

КРИВОРУЧКО О. Н., докт. екон. наук;

СУКАЧ Ю. А., канд. екон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ФОРМИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССНОЙ МОДЕЛИ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В данной статье решено важное задание установления состава и содержания бизнес-процессов автотранспортного предприятия как объекта управления при процессном подходе. Основной целью исследования является обоснование подхода и формирование бизнес-процессной модели АТП, которая позволит выделить бизнес-процессы из всей совокупности процессов предприятия. В статье усовершенствован понятийно-категориальный аппарат, который используется при процессном моделировании (установлена сущность понятий «бизнес-процесс», «основной бизнес-процесс», «вспомогательный бизнес-процесс», «процесс (подпроцесс)», «операция»). Авторами разработана матричная модель бизнес-процессов АТП, которая базируется на сочетании основ клиен-

тоорієнтованого і ресурсного підходів і передбачає ідентифікацію бізнес-процесів в залежності від індивідуальних запитів споживачів і етапів використання різних видів ресурсів, необхідних для надання автотранспортної послуги. Результати дослідження можуть бути використані при формуванні і впровадженні системи менеджменту якості, розробці процесно-орієнтованих бюджетів, реалізації програм по покращенню бізнес-процесів. Представлений підхід до ідентифікації бізнес-процесів дозволить вирішити завдання структуризації діяльності АТП при впровадженні процесного підходу до управління, враховуючи специфіку автомобільного транспорту.

Ключевые слова: процесний підхід до управління, бізнес-процес, підхід до описання бізнес-процесів, модель бізнес-процесів, класифікація бізнес-процесів.

O. KRYVORUCHKO, Dr., Econ. Sc.,
Yu. SUKACH, Cand., Econ. Sc.,
Kharkiv National Automobile and Highway University

THE FORMATION OF BUSINESS-PROCESSES MODEL OF A MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE

Abstract. This article is devoted to solving an important task of determining the composition and content of business processes of a motor transport enterprise as a management object under process approach. The main purpose of the research is to substantiate the approach and to form an MTE business-processes model, which gives an opportunity to distinguish business processes from other processes of the enterprise. The conceptual and categorical apparatus that is used for process modeling (such concepts as "business process", "basic business process", "auxiliary business process", "process (subprocess)", "operation" have been defined) has been improved in the article. The matrix model of business processes of MTE based on the combination of the client-centered and resource approaches, which involves the identification of business processes according to individual customer needs and the stages of using different types of resources needed to provide motor transport service has been developed. The results of the research can be used for the formation and implementation of a quality management system, for the development of process-oriented budgeting and the implementation of business-processes improvement programs. The suggested approach to business-processes identification gives an opportunity to solve the task of structuring activity of MTE using the process approach to management according to the characteristics of motor transport.

Key words: process approach to management, business process, approach to a business-processes description, business-processes model, business-processes classification.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства, у тому числі підприємства автомобільного транспорту, функціонують в умовах, що мають тенденцію до постійних змін. Перш за все це проявляється у посиленні конкуренції, прискоренні інновацій, уповільненні темпів економічного зростання. Засобом адаптації до цих умов є система управління, яка має бути орієнтована на більш повне задово-

лення потреб і вимог споживачів та отримання прибутків, ухвалення рішень відповідно до складності і швидкості змін зовнішнього середовища. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває використання процесного підходу до управління, оскільки він дозволяє орієнтуватись на споживача, бізнес-процеси, менеджмент бізнес-процесів.

Під час впровадження процесного підходу до управління вітчизняні підприємства стикаються з безліччю проблем: економічний аспект (значні фінансові витрати, які пов'язані з автоматизацією документообігу, моделюванням бізнес-процесів, формуванням системи менеджменту якості, реалізацією методів поліпшення бізнес-процесів); організаційний аспект (формування нової організаційної структури управління, що нерідко супроводжується скороченням чисельності персоналу, чітке визначення бізнес-процесів підприємства, їх керівників та власників, розподіл ресурсів); соціальний аспект (неготовність співробітників до змін та необхідність трансформації організаційної культури й менталітету персоналу, неприйняття системи оплати праці, орієнтованої на результати роботи); методологічний аспект (відсутність обґрунтування етапів переходу до процесного управління, методології та чіткого алгоритму його впровадження та реалізації) тощо. При цьому одним з найголовніших завдань, яке потребує вирішення, є однозначне визначення об'єкта управління при процесному підході, тобто бізнес-процесів, та формування відповідної бізнес-процесної моделі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Необхідність опису процесів підприємств (організацій) пов'язане, перш за все, з формуванням системи менеджменту якості відповідно до вимог МС серії ISO, коли одним з принципів управління якістю визначається використання процесного підходу («бажаний результат досягається більш ефективно, коли відповідними ресурсами і видами діяльності управляють як процесами» [1, С. 2]). Відповідно до стандарту ISO 9001:2000 процеси підприємства виділяють за видами діяльності (управлінська; регулювання ресурсів; виробнича; контроль, вимірювання, аналіз і поліпшення): процеси управління, процеси менеджменту ресурсів, процеси з випуску продукції, процеси вимірювання і моніторингу.

Проаналізувавши склад цих процесів [1; 2, С. 76], можна відзначити декілька дискусійних моментів: по-перше, коректність ви-

ділення об'єктів управління під час обґрунтування складу процесів управління та процесів менеджменту ресурсів (наприклад, віднесення до процесів управління процесів управління фінансами, а процесів управління персоналу – до процесів менеджменту ресурсів, при цьому не враховується необхідність управління іншими видами ресурсів підприємства); по-друге, необґрунтованим залишається визначення зазначених видів діяльності (чому, наприклад, не враховується інвестиційна або комерційна діяльність, оскільки вони також впливають на забезпечення якості продукції, задоволення споживача та створення цінності).

Не зважаючи на наявність суперечливих моментів, цей підхід до ідентифікації процесів підприємства покладений в основу та отримав подальший розвиток у багатьох процесних моделях: моделі життєвого циклу продукції, 13-процесній моделі, 8-процесній моделі, моделі створення цінності тощо. При цьому у цих моделях вже фігурує поняття «бізнес-процес».

Так, на думку авторів [2, С. 87; 3] процеси життєвого циклу продукції (послуг) і є бізнес-процесами (або основними процесами) підприємства, до яких належать: маркетинг і вивчення ринку; проектування і розробка продукції; планування і розробка процесів; закупки; виробництво продукції або надання послуг; упаковка і збереження; реалізація і розподіл; установка і введення в експлуатацію; технічна підтримка та обслуговування; діяльність після продажу; утилізація і переробка в кінці терміну служби.

Наведена модель отримала розвиток в роботі [4], коли основні бізнес-процеси доповнюються допоміжними. До основних бізнес-процесів належать: вивчення ринку та потреб споживачів, розробка стратегії, розробка продукції або послуг, маркетинг і продаж, виробництво і поставка продукції, сервісне обслуговування, обслуговування замовника та розрахунки. Допоміжні бізнес-процеси включають: управління кадрами, управління інформаційними ресурсами і технологіями, управління фінансовими і матеріальними ресурсами, управління екологією, управління зовнішніми зв'язками, управління покращенням та змінами. Тобто допоміжні бізнес-процеси носять тільки управлінський характер і спрямовані головним чином на менеджмент ресурсів. Тоді дискусійним є виділення у складі основних процесів розробки стратегії або маркетинг.

Більш узагальненою є 8-процесна модель [4], принципом формування якої є виділення основних об'єктів управління бізнес-системи (послуга, споживач, виробничий цикл, ресурси, технологія, персонал, фінанси, бізнес-система) і проектування процесів управління цими об'єктами. До таких процесів належать: вироблення узгоджених умов діяльності, відтворення трудових ресурсів, матеріально-технічне забезпечення, розробка нової та удосконалення існуючої продукції (послуги), відтворення засобів виробництва, просування і продаж продукції (послуг), виробництво продукції (послуг), фінансування діяльності і розрахунки. У цій моделі спостерігається комбінація основних, забезпечуваних та управлінських процесів, які реалізуються з метою виробництва продукції (послуг) клієнтам, задоволення їх вимог та отримання прибутку.

Найбільш розповсюдженим підходом до класифікації бізнес-процесів, що заснований на принципі нарощування споживчої вартості, є використання ланцюжка створення цінності М. Портера, відповідно до якого бізнес-процеси поділяються на основні та допоміжні [5–8]. До основних належать закупівля та постачання, виробництво товарів та послуг, управління товарно-матеріальними потоками та збут, продажі та обслуговування споживача. Допоміжними бізнес-процесами є інфраструктура, персонал, розвиток технології (інновації). Однак не зважаючи на широке використання цієї моделі характер та зміст визначених процесів на сьогодні достатньо не обґрунтовано.

Невирішені складові загальної проблеми. Проведений аналіз існуючих підходів до опису та моделей бізнес-процесів підприємства дозволяє зробити такі висновки: по-перше, формування моделей бізнес-процесів здійснюється без належного обґрунтування підходів та принципів їх визначення; по-друге, не встановлюється межа між бізнес-процесами та процесами підприємства (нерідко під бізнес-процесами розуміють процеси, які не створюють цінності для споживача або не беруть участь у виробництві продукції (послуг)); по-третє, основна увага приділяється розробці моделей бізнес-процесів підприємств з виробництва продукції та практично не встановлюються бізнес-процеси підприємств сфери послуг.

Мета статті полягає в обґрунтуванні підходу та формуванні бізнес-процесної моделі автотранспортного підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Основною причиною відсутності єдиної класифікації та чіткої моделі бізнес-

процесів є неоднозначне розуміння цієї категорії. Якщо бізнес-процесами називають будь-які види діяльності в роботі організації [9], тоді опису підлягають всі процеси без виключення. Коли під бізнес-процесом розуміють цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, які за окремою технологією перетворюють входи у виходи, що становить цінність для споживача [8], то використовується модель створення цінності. У тому випадку, коли ознакою бізнес-процесу визначається забезпечення отримання доходу або економічної вигоди підприємством [6, 10], то доцільно виділяти бізнес-процеси за моделлю життєвого циклу. У зв'язку з цим необхідно встановити основні характеристики бізнес-процесів та їх відмінності порівняно з іншими процесами підприємства.

У роботі [11] проведено детальний аналіз визначень поняття «бізнес-процес», у результаті чого встановлено основні його ознаки: сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності, що розглядаються як ланцюжок «постачальник–споживач»; трансформація ресурсів у результати (продукт, послугу); наявність входу та виходу; повторюваність у часі (періодичність, циклічність); створення цінності для споживача; основна мета функціонування – задоволення потреб споживача (створення продукту/послуги) та потреб підприємства (отримання прибутку); наявність внутрішніх і зовнішніх споживачів.

Отже бізнес-процесами є процеси, що створюють цінність для споживача та забезпечують отримання прибутку, тоді можна зробити висновок, по-перше, про некоректність розуміння під бізнес-процесами абсолютно всіх процесів підприємства, по-друге, під час моделювання таких процесів можна використовувати або модель життєвого циклу, або модель створення цінності. При цьому формування цих моделей передбачає виділення у складі бізнес-процесів основних та допоміжних (або забезпечуваних) їх видів [2, 3, 5–8]. Кожен з основних або допоміжних бізнес-процесів складається із сукупності окремих процесів (підпроцесів), які, в свою чергу, деталізуються на певні операції. Під час процесного моделювання, на наш погляд, необхідно чітко розмежовувати поняття «бізнес-процес», «процес» та «операція» і дотримуватись таких визначень:

– бізнес-процес – це сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності, що розглядаються як ланцюжок «постачальник–споживач», та шляхом трансформації певних видів ресурсів перет-

ворюють входи у виходи, створюють цінність для зовнішнього споживача з метою задоволення його вимог і забезпечують отримання підприємством економічної вигоди;

– основний бізнес-процес – це сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності з виробництва продукції (надання послуг), які безпосередньо створюють цінність для зовнішнього споживача та забезпечують отримання підприємством економічної вигоди;

– допоміжний бізнес-процес – це сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності, призначенням яких є забезпечення діяльності основних процесів, що не додають цінності для зовнішнього споживача;

– процес (підпроцес) – сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності, що розглядаються як ланцюжок «постачальник–споживач», шляхом трансформації певних видів ресурсів перетворюють входи у виходи, орієнтовані на внутрішнього споживача, виконуються в рамках бізнес-процесу і є його складовими частинами, за допомогою яких бізнес-процеси організуються у просторі і реалізуються у часі;

– операція – окрема дія, яка виконується в рамках певного процесу (підпроцесу), є його складовою частиною і за допомогою якої процеси організуються у просторі і реалізуються у часі (як правило, виконується окремим індивідом).

Користуючись наведеними визначеннями, сформуємо узагальнену модель бізнес-процесів підприємства (рис. 1).

Під час формування процесної моделі підприємства одним з основних завдань є саме встановлення видів бізнес-процесів, а також складу їх окремих процесів та операцій. Під час формування бізнес-процесної моделі автотранспортного підприємства пропонується ґрунтуватись на поєднанні основ клієнтоорієнтованого та ресурсного підходів. Це обумовлено такими причинами: по-перше, необхідність задоволення індивідуальних вимог кожного споживача (кількість основних бізнес-процесів (процесів надання транспортних послуг) буде рівним кількості клієнтів); по-друге, доцільність виділення допоміжних бізнес-процесів, які забезпечують реалізацію основних (головною умовою реалізації бізнес-процесу є наявність певних видів ресурсів, які поступають на вхід та шляхом певної трансформації перетворюються у вихід).

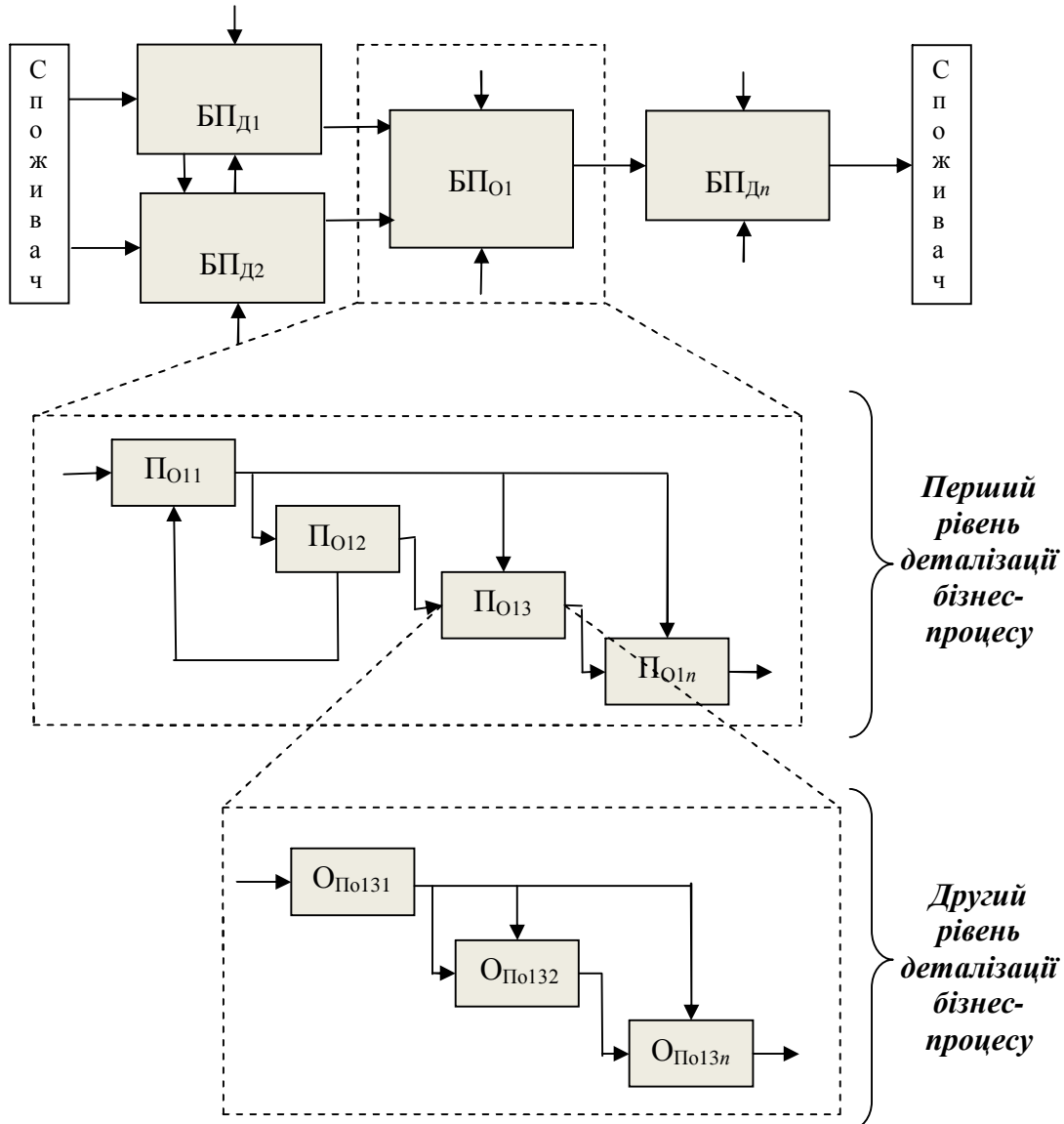


Рис. 1. Узагальнена модель бізнес-процесів підприємства:

$БП_{О1}$ – основний бізнес-процес з виробництва певного виду продукції або надання послуги певному споживачеві; $БП_{Д1}$, $БП_{Д2}$, $БП_{Дn}$ – допоміжні бізнес-процеси, що забезпечують функціонування основного бізнес-процесу $БП_{О1}$; $П_{011}$, $П_{012}$, $П_{013}$, $П_{01n}$ – процеси (підпроцеси) основного бізнес-процесу $БП_{О1}$; $О_{П0131}$, $О_{П0132}$, $О_{П013n}$ – операції процесу $П_{013}$ основного бізнес-процесу $БП_{О1}$

Основним результатом діяльності АТП є транспортна послуга, яка має задовольняти вимоги споживачів та у результаті реалізації якої підприємство отримує прибуток. Для надання транспортної послуги необхідна наявність певних видів ресурсів: фінансових, трудових, маркетингових, матеріально-технічних, технологічних, інформаційних. Ці види ресурсів безпосередньо використовуються під час реалізації процесів надання транспортних послуг (основних

бізнес-процесів підприємства). При цьому процеси, що забезпечують залучення та відтворення цих видів ресурсів, є допоміжними бізнес-процесами. Відповідно до цього пропонується матрична модель бізнес-процесів, яка наведена на рис. 2.

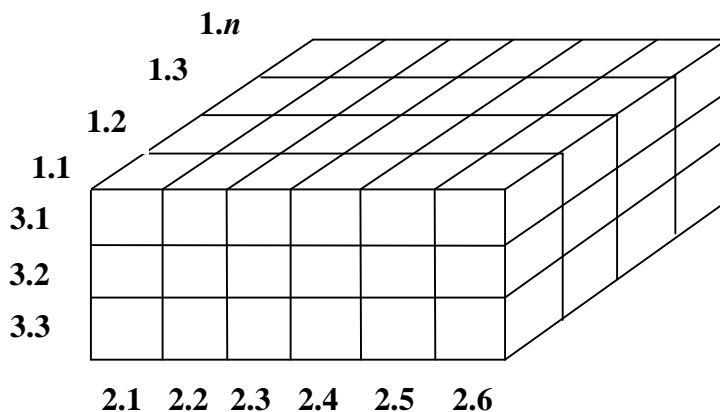


Рис. 2. Матрична модель бізнес-процесів АТП:

1 – споживачі автотранспортних послуг; 2 – види ресурсів (2.1 – матеріально-технічні, 2.2 – фінансові, 2.3 – трудові, 2.4 – технологічні, 2.5 – інформаційні, 2.6 – маркетингові); 3 – стадії використання ресурсів (3.1 – залучення, 3.2 – перетворення, 3.3 – відтворення)

Отже, бізнес-процесами АТП є сукупність процесів, які беруть участь у залученні, перетворенні та відтворенні певних видів ресурсів для задоволення індивідуальних запитів кожного споживача. Так, під час обслуговування споживача 1.1 основним бізнес-процесом буде виступати безпосередньо процес надання транспортної послуги, під час реалізації якого відбувається перетворення матеріально-технічних, фінансових, трудових, технологічних, інформаційних, маркетингових ресурсів (поля матриці: 1.1?2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6?3.2). Бізнес-процеси, які беруть участь у залученні та відтворенні цих видів ресурсів є допоміжними. Наприклад, куб матриці 1.1?2.1?3.1 означає залучення матеріально-технічних ресурсів для реалізації процесів надання транспортних послуг клієнту 1.1. За цей етап відповідають процеси матеріально-технічного забезпечення. Куб 1.2?2.3?3.3 передбачає відтворення трудових ресурсів при реалізації процесів надання транспортних послуг клієнту 1.2. При цьому допоміжними бізнес-процесами будуть процеси навчання і розвитку персоналу. Аналогічним чином можна встановити перелік допоміжних бізнес-процесів автотранспортного підприємства, яки-

ми є: процеси технічного обслуговування і ремонту рухомого складу, інвестиційної та інноваційної діяльності, підбору та розподілу кадрів, розробки нових та удосконалення існуючих послуг, інформаційного забезпечення, просування і продажу послуг, розрахунків зі споживачами тощо. Види бізнес-процесів автотранспортного підприємства відповідно до сформованої моделі надано в табл. 1.

Таблиця 1

Види бізнес-процесів автотранспортного підприємства (фрагмент)

Бізнес-процес	Процес	Операція
1	2	3
<i>Основний бізнес-процес</i>		
БП _{О1} – надання транспортних послуг клієнту 1	П _{О1.1} – прийняти замовлення	О _{П01.1.1} – привітатись зі споживачем; О _{П01.1.2} – встановити вимоги до послуги; О _{П01.1.3} – зафіксувати замовлення; О _{П01.1.4} – оформити замовлення; О _{П01.1.5} – передати дані про послугу у відділ експлуатації
	П _{О1.2} – оформити договір на перевезення	О _{П01.2.1} – скласти договір на перевезення; О _{П01.2.2} – узгодити з юридичним відділом; О _{П01.2.3} – ...
	П _{О1.3} – обрати рухомий склад	О _{П01.3.1} – подати заявку на транспорт; О _{П01.3.2} – перевірити відповідність стану рухомого складу встановленим вимогам; О _{П01.3.3} – ...
	П _{О1n} ...	О _{П01nm} ...
<i>Допоміжні бізнес-процеси</i>		
БП _{Д1} – матеріально-технічне забезпечення	П _{Д1.1} – обрати постачальника ресурсів	О _{ПД1.1.1} – проаналізувати ринок постачальників ресурсів; О _{ПД1.1.2} – виявити можливі умови роботи з постачальниками ресурсів; О _{ПД1.1.3} – оцінити надійність постачальників; О _{ПД1.1.4} – провести конкурсний відбір постачальників
	П _{Д1.2} – укласти договір з постачальником ресурсів	О _{ПД1.2.1} – підготувати договір з постачальником ресурсів; О _{ПД1.2.2} – провести юридичний аудит договору; О _{ПД1.2.3} – підписати договір з постачальником
	П _{Д1n} ...	О _{ПД1n} ...

Продовження табл. 1

1	2	3
БП _{д2} – підбір та розстановка кадрів	П _{д2.1} – здійснити залучення персоналу	О _{Пд2.1.1} – проаналізувати потребу в персоналі; О _{Пд2.1.2} – проаналізувати кадрові резерви; О _{Пд2.1.3} – розрахувати потребу в персоналі; О _{Пд2.1.4} – здійснити планування заходів щодо залучення персоналу
	П _{д2.2} – здійснити підбір персоналу	О _{Пд2.2.1} – здійснити заходи щодо залучення персоналу; О _{Пд2.2.2} – оцінити кандидата на посаду; О _{Пд2.2.3} – узгодити з кандидатом умови роботи та оплати праці; О _{Пд2.2.4} – оформити трудовий договір з кандидатом
	П _{д2.3} – ввести персонал в роботу	О _{Пд2.3.1} – провести інструктаж з техніки безпеки; О _{Пд2.3.2} – здійснити програму введення нового співробітника; О _{Пд2.3.3} – оцінити нового співробітника за результатами випробувального терміну
	П _{дn} ...	О _{Пдnt} ...
БП _{д3} – розробка нових та удосконалення існуючих послуг	П _{д3.1} – розробити концепцію нової послуги	О _{Пд3.1.1} – визначити сегменти ринку для нової послуги; О _{Пд3.1.2} – розробити властивості нової послуги; О _{Пд3.1.3} – розробити життєвий цикл нової послуги; О _{Пд3.1.4} – здійснити планування ціни і собівартості нової послуги
	П _{д3.2} – розробити стратегію маркетингу і продажу нової послуги	О _{Пд3.2.1} – здійснити прогнозування поведінки цільових сегментів ринку; О _{Пд3.2.2} – обрати канали збуту нової послуги; О _{Пд3.2.3} – розробити стратегію просування нової послуги; О _{Пд3.2.4} – розробити цінову стратегію для нової послуги; О _{Пд3.2n} – ...
	П _{д3.3} – удосконалити існуючі послуги	О _{Пд3.3.1} – аналіз скарг та пропозицій щодо удосконалення послуг від споживачів; О _{Пд3.3.2} – розробка пропозицій щодо удосконалення послуг;

Закінчення табл. 1

1	2	3
БП _{дз} – розробка нових та удосконалення існуючих послуг	П _{дз.3} – удосконалити існуючі послуги	О _{Пдз3.3} – вибір економічно доцільних пропозицій щодо удосконалення послуг; О _{Пдз3.4} – розробка та вибір економічно доцільних пропозицій щодо удосконалення технології надання послуг
	П _{дн} ...	О _{Пднт} ...
...

Висновки. Таким чином, розроблено матричну модель бізнес-процесів автотранспортного підприємства, формування якої базується на поєднанні основ клієнтоорієнтованого та ресурсного підходів, на основі чого визначено склад та зміст основних і допоміжних бізнес-процесів АТП. Запропонована модель дає можливість виділити бізнес-процеси із всієї сукупності процесів підприємства.

Література

1. Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2001. – [На зміну ДСТУ ISO 9001:95, ДСТУ ISO 9002:95, ДСТУ ISO 9003:95]. – К.: Держстандарт України, 2001. – 13 с. – (Національні стандарти України).
2. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: учеб. пос. / М.М. Кане, Б.В. Иванов, В.Н. Корешков, А.Г. Схиртладзе. – С.Пб.: Питер, 2008. – 560 с.
3. Елиферов В.Г. Основы формирования сети процессов на фирме [Электронный ресурс] / В.Г. Елиферов. – Режим доступа: http://www.big.spb.ru/publications/other/restruct/osnov_form_seti_pr_na_firme.shtml
4. Каменнова М.С. Процессно-ориентированное внедрение ERP – систем [Электронный ресурс] / М.С. Каменнова, А.И. Громов, А.В. Гуслистая. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/it/section_52e_1410/
5. Портер М.Э. Конкуренция: учеб. пос. / М.Э. Портер. – М.: Вильямс, 2001. – 496 с.
6. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: монографія / Л.Г. Шамаєва, К.С. Безгін, К.Г. Наумік, В.В. Ушкальов. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. – 240 с.
7. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів: навчально-практичний посібник у схемах і таблицях / Т.І. Лепейко, А.В. Котлик. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. – 80 с.

8. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: Инфра-М, 2005. – (Серия: «Учебники для программы МВА»). – 2005. – 320 с.

9. Deming W.E. Quality, Productivity and Competitive Position / W.E. Deming. – Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 226 p.

10. Ильин В.В. Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика / В.В. Ильин. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006. – 176 с.

11. Криворучко О.М. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств: монографія / О.М. Криворучко, Ю.О. Сукач – Х.: ХНАДУ, 2012. – 244 с.

Рецензент В.Г. Шинкаренко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 24.01.2014 р.

УДК 338.26:656.07:65.011

ЛЕВЧЕНКО О. П., канд. екон. наук;

ПРОКОПАВІЧЮС Г. А., студентка,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АТП НА БАЗІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

***Анотація.** У цій статті розглянуто особливості реалізації стратегії на базі збалансованої системи показників. Основною метою статті є розробка підходу, що дозволить в поточному періоді відстежувати рівень досягнення стратегічних цілей АТП та внесок окремих підрозділів в отриманий результат під час застосування збалансованої системи показників. Запропоновано на додаток до традиційних стратегічних карт розробляти документ, в якому система збалансованих показників буде надана не лише в розрізі чотирьох основних аспектів, а й відповідно до стратегічного набору з прив'язкою до основних організаційних одиниць АТП. Підхід дозволить отримати важливу інформацію для визначення успішності реалізації стратегії в поточному періоді, коригування стратегії, розробки заходів щодо ліквідації недоліків. Результати дослідження можуть бути використані АТП під час розробки та реалізації стратегії розвитку.*

***Ключові слова:** стратегія, стратегічна ціль, збалансована система показників, планування, автотранспортне підприємство.*