

І.М. Брюховецького. – Суми, 2001. – 179 с. 3. Пашкус Ю.В., Мисько О.М. Введение в бизнес. – Донецьк, 1992. – 212 с. 4. Сохацька О.М. Біржова справа: Підручник. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 602 с. 5. Товарні біржі в Україні: Аналіз діяльності, законодавче поле, перспективи розвитку / За ред. акад. УААН П.Г. Саблука. – К., 1997. – 356 с.

УДК 658.115.31.001.63

Г.В. Запорожець

Дніпродзержинський державний технічний університет

ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СТВОРЕННЯ КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ

© Запорожець Г.В., 2006

Запропоновано структурно-змістовну логістичну модель аналізу якості бізнес-процесів створення комунальних послуг. Визначено місце і роль логістичного аналізу бізнес-процесів надання послуг у виборі напрямків їх реструктуризації. Обґрунтовано необхідність реструктуризації бізнес-процесів в житлово-комунальному господарстві.

Proposed: the structure-content logistical model of analysis of quality business-processes in making municipal services. Determined: the place and the role of logistical analysis of business-processes in giving services in choosing directions of their reorganisation. The necessity of business-processes restructurization in the sphere of municipal services is proved in the article.

Постановка проблеми. До найважливіших напрямків економічних знань про виробництво і реалізацію продукції в умовах ринку належить логістика. З використанням її принципів можна виділити в системах, що виробляють продукцію чи послугу, процеси формування, організації і проходження технології вироблення продукції чи послуг і відстежувати керування якістю виконання управлінських завдань та функцій. Саме це пояснює інтенсивний розвиток цієї науки та її широке використання у практиці управління господарськими процесами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Засновники української школи логістики Є.В. Крикавський, Н.І. Чухрай та їхні послідовники [2,3,4] зробили вагомий внесок у науково-методичне забезпечення використання принципів логістики у різних сферах господарської діяльності. Разом з тим, використання принципів логістики в аналізі управлінського забезпечення бізнес-процесів поки що недостатнє, що обумовлює необхідність розширення сфер їх застосування. Логістичні принципи надають процесним потокам нової якості і можливості використання.

Теорія і зміст економічного аналізу сьогодні характеризується широким спектром методів економічного, маркетингового, системного аналізу тощо [1–5]. Але вони не передбачають аналізу бізнес-процесів та використання процесного підходу і принципів логістики. Також не передбачено їх використання в економічному та стратегічному аналізі. Між тим динамічність трансформаційних змін у житлово-комунальному секторі економіки країни потребує ґрунтовнішого аналізу процесів надання послуг і формування умов для підвищення їх якості. Тому нагальною потребою є пошук шляхів підвищення ефективності аналітичної діяльності на комунальних підприємствах, які потребують реструктуризації їх бізнес-процесів.

Формулювання цілей статті. *Метою* статті є дослідження можливостей використання логістичних принципів в аналізі та обґрунтуванні реструктуризації бізнес-процесів в житлово-комунальному господарстві (ЖКГ); розробка структурно-змістовної логістичної моделі аналізу якості бізнес-процесів у створенні комунальних послуг; визначення місця і ролі логістичного аналізу бізнес-процесів надання послуг у виборі напрямків їх реструктуризації.

Виклад основного матеріалу. Визначенню якості бізнес-процесів підприємств ЖКГ, які доцільно розглядати як фактор забезпечення якості надаваних послуг, повинна сприяти якісна аналітична база і науково обгрунтовані методичні засади аналізу бізнес-процесів створення комунальних послуг. У зв'язку з цим нами запропоновано засновану на принципах логістики уніфіковану структурно-змістовну модель аналізу якості бізнес-процесів створення комунальних послуг, яка містить визначення змісту, послідовності та методів аналізу. Запропоновану схему аналізу наведено у таблиці.

Послідовність і зміст етапів проведення аналізу якості бізнес-процесів створення комунальних послуг

Етапи проведення аналізу	Зміст етапу
1. Визначення складу бізнес-процесів	– аналіз ринку і потреб споживачів у послугах підприємства; – оцінка рівня забезпеченості потреб споживачів надаваними послугами; – аналіз технології виробництва послуг і виокремлення самостійних бізнес-процесів; – визначення складових характеристик операцій технології і організаційно-управлінського забезпечення етапів реалізації основних бізнес-процесів
2. Визначення конкретних завдань за функціональним змістом	визначення завдань з реалізації кожного з відокремлених бізнес-процесів
3. Визначення функцій з реалізації бізнес-процесів та їх групування	декомпозиція кожного з відокремлених бізнес-процесів на функції та їх групування на основні та забезпечувальні (загальноорганізаційні, збутові, управлінські та інженерні)
4. Оцінка результатів реалізації бізнес-процесів	– визначення та оцінка якості надаваних послуг; – визначення та оцінка вартості послуг (або зниження собівартості надаваних послуг або прибутку)
5. Оцінка витрат на реалізацію бізнес-процесів	– визначення витрат на утримання організаційних елементів (працівників, структурних підрозділів) за функціями; – визначення витрат на обслуговування організаційними елементами відокремлених бізнес-процесів за функціями
6. Оцінка ефективності бізнес-процесів	визначення та оцінка співвідношення результатів від реалізації бізнес-процесів та витрат на їх здійснення

Особливістю запропонованих методичних засад є визначення видів бізнес-процесів підприємств ЖКГ та функціональних зв'язків між ними.

Теоретичні дослідження показали, що набір бізнес-процесів для підприємств ЖКГ не розроблявся, тому узагальнення літературних джерел та розгляд життєвого циклу надання комунальних послуг дали змогу сформулювати набір найбільш типових для підприємств ЖКГ бізнес-процесів.

Кожний з бізнес-процесів складається з певних операцій, які відображають зміст окремих етапів реалізації бізнес-процесів. Їх розподілено за місцем та роллю у реалізації бізнес-процесів на дві групи: основні та забезпечувальні. До основних функцій віднесено ті, які створюють певні види послуг, на яких спеціалізується підприємство (наприклад, на підприємствах водопровідно-каналізаційного господарства – процеси водозабезпечення та водопостачання; на підприємствах теплопостачання – процеси теплопостачання і т.ін.), а до забезпечувальних – інженерні процеси специфічного роду, тобто ті, в яких виконуються функції з технічної підтримки основних процесів, зокрема управлінські, загальноорганізаційні та збутові. Таке групування дає змогу подати окремі бізнес-процеси у вигляді ланцюжків взаємопов'язаних функцій, що відбивають причинно-наслідковий зв'язок їх складових та аналізувати чинники, які впливають на їх ефективність.

Визначальним моментом при виконанні аналітичного дослідження бізнес-процесів створення комунальних послуг є оцінка їх ефективності. У загальному вигляді ефективність бізнес-процесів можна подати так: ефективність бізнес-процесу = результат від реалізації бізнес-процесу : витрати на досягнення цього результату. Виходячи із змісту процесу формування його ефективності моделлю, аналізу передбачено оцінку як результатів від реалізації бізнес-процесів, так і витрат на їх проходження.

Як показники результатів реалізації бізнес-процесів рекомендовано використовувати показники якості послуг та економічні показники вартості бізнес-процесів (тарифи на послуги), зниження величини сукупних витрат на їх реалізацію і прибуток від реалізації окремих видів послуг.

Величину витрат на реалізацію бізнес-процесів запропоновано розраховувати шляхом визначення сукупності величини витрат на здійснення відповідних функцій – складових бізнес-процесів, які виконуються окремими працівниками та структурними підрозділами підприємства. Для цього рекомендовано використовувати дані про витрати на утримання структурних елементів – безпосередніх виконавців і учасників бізнес-процесів (виробничих дільниць та підрозділів основного та допоміжного виробництва, а також опосередкованих учасників, які виконують забезпечувальні функції) та відносити ці витрати на окремі бізнес-процеси опосередковано за відсотковим відношенням, встановленим експертними методами оцінки.

Проведення аналізу за наведеною моделлю дає змогу: визначати і проводити загальний аналіз собівартості бізнес-процесів на підприємстві; оцінювати їх реальну вартість; проводити функціональний аналіз, пов'язаний з встановленням і обґрунтуванням функцій з метою забезпечення високої якості послуг; визначити основні, додаткові і непотрібні функціональні витрати; проводити порівняльний аналіз альтернативних варіантів зниження витрат у виробництві та реалізації послуг, а також управління за рахунок упорядкування функцій структурних підрозділів підприємства.

Найдоцільнішим методом аналізу з визначення ефективності та якості бізнес-процесів у ЖКГ, на наш погляд, є функціонально-вартісний аналіз. Він концентрує увагу на показниках вартості (витрат на здійснення) функцій та процесів, є ефективним способом виявлення резервів скорочення витрат і заснований на пошуку дешевших способів виконання функцій за одночасного виключення зайвих функцій.

У разі прийняття рішення щодо доцільності реструктуризації бізнес-процесів створення комунальних послуг треба враховувати галузеві особливості перепроєктування та оптимізації існуючих бізнес-процесів (рисунок). З їх врахуванням можна більш ґрунтовно та раціонально вибрати напрямки реструктуризації бізнес-процесів створення комунальних послуг.



Особливості реструктуризації підприємств ЖКГ

Висновки та перспективи подальших досліджень. Існуюче методичне забезпечення аналітичної роботи і напрямків аналізу діяльності підприємств ЖКГ не розглядає можливості використання елементів логістичного управління в аналізі і обґрунтуванні реструктуризації бізнес-процесів створення комунальних послуг.

Запропонована структурно-змістовна логістична модель аналізу дозволяє визначити зміст, послідовність і методи аналізу якості бізнес-процесів надаваних послуг, оцінити вартість і структуру процесів та розглянути чинники, які впливають на їх ефективність. Її можна використати як аналітичний інструментарій для вибору напрямків реструктуризації бізнес-процесів комунальних послуг.

У перспективі планується розробити напрями використання логістичних принципів в концепції і політиці реструктуризації бізнес процесів підприємств житлово-комунального господарства.

1. Івахненко В.М. та ін. *Економічний аналіз: Навч. посібник.* – К.: КНЕУ, 1999. – 174 с.
2. Крикавський Є.В. *Аналіз використання виробничих ресурсів та витрат: Навч. посібник.* – Львів: Держ. ун-т “Львівська політехніка”, 1997. – 223 с.
3. Крикавський Є.В. *Логістичне управління: Підручник.* – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2005. – 684 с.
4. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І. *Промисловий маркетинг і логістика: Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей.* – Львів: Державний університет “Львівська політехніка”, 1998. – 307 с.
5. Писаренко Н.Л. *Елементи стратегічного аналізу: Навч. посібник / Нац. техн. ун-т України “КПІ”, Ін-т змісту і методів навчання.* – К.: Аверс, 1998. – 108 с.

УДК 331.108.2.

Г.М. Захарчин, Р.О. Веремчук
Національний університет “Львівська політехніка”

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ТУРИСТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ НА ОСНОВІ ЛОГІСТИЧНО-МАРКЕТИНГОВИХ СХЕМ

© Захарчин Г.М., Веремчук Р.О., 2006

Розглядаються економічні аспекти розвитку персоналу туристичного бізнесу на засадах маркетингово-логістичного управління, проводиться узагальнений аналіз витрат на розвиток персоналу і пропонуються підходи до оцінки ефективності інвестування в людський капітал.

In this article the economical aspects of tourism personnel development on the ground of marketing-logistics management are investigated, generalized expenses personnel development analysis is carried and different approaches to effectiveness of investments of human funds estimation are suggested.

Постановка проблеми. Туристичні організації працюють в умовах жорсткої конкурентної боротьби за клієнта і стикаються з проблемою пошуку нових методів формування та розвитку персоналу, нових моделей організації та управління туристичною діяльністю загалом і персоналом зокрема. Вчені, які займаються дослідженням менеджменту туризму, виділяють систему управління персоналом як одну з ключових в концепції розвитку індустрії туризму на мікроекономічному рівні. Очевидно, що сьогодні для кваліфікованої роботи в індустрії туризму, поряд з технологічною підготовкою та знаннями, необхідна також відповідна психологічна підготовка та вміння спілкуватись. Все більшої ваги набувають особистісні якості працівника, його досвід, інтуїція, вміння швидко і правильно оцінити ситуацію, можливість творчо і по-новому підійти до вирішення проблем. Стає відчутнішим вплив факторів, які впливають на розвиток персоналу відповідно до міжнародних стандартів, таких як: інтеграція та глобалізація бізнесу, транснаціоналізація, міжнародна кооперація, розвиток засобів телекомунікацій, масової інформації та пов'язані з ними