

тересованности сотрудников в конечном результате. Основными недостатками функционального подхода являются:

- замена целевых ориентиров организации функциональными и, как следствие, оптимизация функциональных решений вместо оптимизации деятельности предприятия;
- монополизация решений, обусловленная обособленностью подразделений друг от друга;
- низкая ориентации на внешнего потребителя;
- незначительная эффективность информационной поддержки процессов жизненного цикла и др.

В условиях рыночной экономики проблема повышения эффективности управления становится с каждым днем все более актуальной. В связи с этим происходит смена функционального подхода на процессно-ориентированное управление, к основным преимуществам которого можно отнести следующие:

- четкая система управления – один руководитель отвечает за всю совокупность операций и действий, направленных на достижение поставленной цели;
- критерии качества работы и эффективности подразделений и организации в целом согласованы и направлены в сторону достижения одной цели;
- увеличение роли сотрудника в работе компании приводит к значительному повышению их отдачи;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на изменение внешних условий.

Процессно-ориентированное управление позволит проводить преобразования быстрее и с меньшим числом ошибок, так как при таком подходе легче (в сравнении с функциональным подходом) определить, что именно и в каких подразделениях нужно изменить.

Органом, который позволит реализовать модель управления комплексом на основании процессного подхода, должен быть центр управления. Создание такого центра позволит унифицировать задачи управления, координировать силы и средства подразделений, а также гарантировать оказание заявленного сервиса. Учитывая актуальность процессного управления в условиях рыночной экономики, а также внедрение его в практику хозяйствования множества зарубежных и отечественных организаций, разработано значительное количество программных продуктов, которые позволят повысить его эффективность и результативность на основе «безлюдных технологий».

Совершенствование системы управления компании представляет собой масштабное и глубокое преобразование его деятельности как единого комплекса. Эффективная перестройка системы управления приводит к значительному повышению адаптивности компании к изменениям внешней среды и эффективному использованию открывающихся возможностей, предупреждению угроз, а также улучшению координации и повышению эффективности всей деятельности компании как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Список литературы

- 1 **Варзунов, А. В.** Анализ и управление бизнес-процессами : учеб. пособие / А. В. Варзунов, Е. К. Торосян, Л. П. Сажнева. – СПб. : Университет ИТМО, 2016. – 112 с.
- 2 **Липатова, О. В.** Процессный подход как элемент совершенствования системы управления локомотивным хозяйством / О. В. Липатова, Е. И. Горленко // Рынок транспортных услуг (проблемы повышения эффективности) : междунар. сб. науч. тр. – Гомель : БелГУТ, 2022. – Вып.15. – С. 186–194.
- 3 **Липатова, О. В.** Совершенствование системы управления в локомотивном хозяйстве на основе применения процессного подхода / О. В. Липатова, Е. И. Горленко // Корпоративное управление экономической финансовой деятельностью на железнодорожном транспорте : материалы VII междунар. науч.-практ. конф. – М. : РУТ (МИИТ), 2022. – С. 146–149.

УДК 658.7:005.4

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИМ СНАБЖЕНИЕМ НА ЭТАПЕ ПЛАНИРОВАНИЯ

О. В. ЛИПАТОВА, Т. А. ЧУЯСОВА

Белорусский государственный университет транспорта, г. Гомель

Материально-техническое обеспечение многочисленных предприятий железной дороги является сложным и трудоёмким процессом, предусматривающим бесперебойное обеспечение материалами, запасными частями, оборудованием и другой продукцией потребностей эксплуатационной деятель-

ности железной дороги, капитального строительства, промышленного производства, ремонта подвижного состава, а также ремонта зданий и сооружений и других работ.

Следствием сложившейся организационной структуры, разнообразия выполняемых функций и территориальной распределенности подразделений – филиалов ГО «БЖД» является сложность организации эффективного управления в целом на железной дороге и управления материально-техническим обеспечением в частности. Совершенствование системы управления материально-техническим обеспечением должно сопровождаться не простым повторением существующих в ГО «БЖД» организационных методов управления, а реальной оптимизацией бизнес-процессов на всех уровнях организационной структуры.

В качестве основы построения новой системы управления, в соответствии с требованиями «ЕК ИСУФР», необходимо использовать современную интегрированную систему, обладающую способностью к моделированию и реализации бизнес-функций и процессов, чтобы обеспечить эффективность функционирования всей организации и каждого из ее элементов.

Рассматривая в качестве бизнес-процесса материально-техническое снабжение, следует выделить следующие его функции, которые можно рассматривать как взаимосвязанные и взаимодействующие процессы, преобразующиеся в финансовые показатели и отражающие экономические результаты реализации стратегии снабжения:

- планирование ТМЦ: реализация заявочной компании ремонтных программ и освоения инвестиций, годовое, квартальное и текущее планирование потребности ТМЦ;
- закупка ТМЦ: проведение процедур закупок, маркетинговые исследования, поиск надежных поставщиков, договорная работа, включая полное сопровождение заключенных договоров до полного освоения обязательств;
- бюджетирование и финансирование: организация сбалансированного движения денежных средств и проведение расчетов с контрагентами;
- учет ТМЦ: складская (поступление, хранение, входной контроль и складирование ТМЦ) и бухгалтерская работа;
- отпуск ТМЦ: обеспечение в материальных ресурсах предприятий согласно заявкам (заказ на поставку, исходящая поставка, транспортировка, отгрузка).

Планирование потребности в товарно-материальных ценностях является основной функцией и ключевым процессом функционирования алгоритма системы материально-технического обеспечения. Составление заявок, заказов, планирование закупок для качественного и эффективного выполнения ремонтных программ, освоения инвестиций и выполнение других срочных заявок, поиск возможностей сокращения затраты на закупку товарно-материальных ценностей – все эти задачи материально-технического снабжения реализуются на этапе планирования.

Рассматривая этап «Планирование товарно-материальных ценностей» в структуре управления материально-техническим снабжением в системе SAP на основании руководства «Ведение норм расхода материалов, плана ремонтов, заявок на закупку ТМЦ, остатков ТМЦ, расчет потребности» можно выделить следующие его основные подпроцессы:

- сбор и согласование потребности в товарах, работах и услугах;
- планирование закупочной деятельности – составляется план закупок на любой период с учетом бюджета, потребности, остатков на складах и данных об уже проведенных закупках и осуществленных поставках на предприятие;
- консолидирование потребности в ТМЦ – объединение заявки на закупку однородных товаров и услуг, с тем чтобы закупить у производителя (поставщика, продавца или подрядчика) полный объем за один раз и тем самым сократить время на обработку большого количества поступивших заявок и на проведение процедур закупок. Это впоследствии позволит сэкономить бюджет на проведение процедуры закупки;
- анализ опыта заявок за прошлые годы. В системе В04 ЕКиСУФР SAP сохраняются данные по каждой заявке и потребности каждого предприятия, заявленные сроки поставки поквартально, исходя из ремонтных программ, и в общем по потребности, присутствует ориентировочная стоимость партии и единицы товара. Реализация данного подпроцесса позволит оптимизировать процесс управления закупками на основе ретроспективного анализа совокупности имеющихся данных.

По разработанному алгоритму планирование материально-техническим снабжением в современных условиях должно стать адаптивным, что предполагает пересмотр стратегий и изменение структуры и технологии управления материально-техническим снабжением, совершенствование теоретических и методических основ системного анализа данных и управления бизнес-процессами материально-технического обеспечения железнодорожного транспорта.

Современный этап развития характеризуется активным внедрением процессного подхода как средства повышения эффективности деятельности системы материально-технического обеспечения. Процессы предприятий железнодорожного транспорта интегрируются с процессами клиентов, поставщиков и партнеров. Основные направления интеграции – поставка товарно-материальных ценностей и предоставление услуг на основе логистического подхода, т. е. учета логистических издержек на протяжении всей логистической цепочки и адаптации системы материально-технического обеспечения к условиям внешней окружающей среды для эффективного управления материальными потоками.

В настоящее время цель процессного подхода и совершенствования организации и управления материально-технического обеспечения железной дороги заключается в управлении бизнес-процессами через построение гибкой системы снабжения с учетом следующих принципов: системности (на макро- и микроуровне), моделирования, иерархии, эффективности, оптимального сочетания централизованного и децентрализованного управления, согласования информационных, ресурсных и других хозяйственных интересов между поставщиками ГО «БЖД».

Список литературы

- 1 **Варзунов, А. В.** Анализ и управление бизнес-процессами : учеб. пособие / А. В. Варзунов, Е. К. Торосян, Л. П. Сажнева. – СПб. : Университет ИТМО, 2016. – 112 с.
- 2 **Гизатуллина, В. Г.** Управление затратами на железнодорожном транспорте : [монография] / В. Г. Гизатуллина, О. В. Липатова. – Гомель : БелГУТ, 2008. – 352 с.
- 3 **Липатова, О. В.** Развитие методики анализа материальных ресурсов в организациях, осуществляющих снабженческо-заготовительную деятельность / О. В. Липатова // Рынок транспортных услуг (проблемы повышения эффективности) : междунар. сб. науч. тр. – Гомель : БелГУТ, 2011. – Вып.4. – С. 83–92.

УДК 658.8

ВОЗМОЖНОСТИ И ПРЕИМУЩЕСТВА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ AGILE-МАРКЕТИНГА НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ

Т. С. МЕЛЬНИК, А. В. МЕЛЬНИК

Logistics Center «Allfresh Wholesale Limited», г. Корк, Ирландия

В настоящее время цифровизация выступает одной из главных причин изменений во всех отраслях экономики, однако на способы и методы ведения маркетинговой деятельности еще большее влияние оказывают высокая изменчивость среды и непредвиденность ситуаций. В таких условиях каждый хозяйствующий субъект заинтересован в ускорении реакции рынка на его действия и сокращении сроков получения результата. Этим и объясняется популярность новейшей методологии agile-маркетинга, которая за непродолжительный период получила значительный положительный опыт в зарубежных компаниях.

Agile имеет ряд преимуществ по сравнению с традиционными методологиями, но, не смотря на это и на свою относительную простоту, несколько медленно входит в практику деятельности, особенно в больших компаниях, подобных АО «Укрзалізниця».

Одним из определяющих движущих факторов поиска более эффективного подхода к управлению маркетинговой деятельностью является постоянная и довольно быстрая смена предпочтений потребителей, повышение их требований к товарам и услугам и стремление брать активное участие в процессах создания потребительской ценности [1]. Поэтому принятие методологии agile на железнодорожном транспорте становится все более актуальным.

Agile-маркетинг – это новый стратегический подход к управлению маркетингом и организации маркетинговых процессов.