

УДК 330.341

*В. В. Струнін,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та логістики,
Національний університет харчових технологій, м. Київ
А. В. Гордієнко,
магістр, студент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та логістики,
Національний університет харчових технологій, м. Київ*

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

*V. Strunin,
PhD., associate professor of Department of Foreign Economic Management and Logistics,
National University of Food Technologies, Kiev
A. Hordiienko,
master's degree, student of Department of Foreign Economic Management and Logistics,
National University of Food Technologies, Kiev*

LOGISTICS BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISE

Стаття присвячена дослідженню сучасних підходів до управління бізнес-процесами логістичної системи підприємства. Розглянуто основні відмінності удосконалення і реінжинірингу бізнес-процесів. Запропоновано нові підходи до оптимізації бізнес-процесів.

The article is devoted to actual approaches investigations of enterprises' logistic system's business-processes management. The main differences of business-processes' development and reengineering are reviewed. New approaches to business-processes optimization are proposed.

*Ключові слова: бізнес-процес, логістична система, оптимізація.
Key words: business process, management, logistic system, optimization, enterprise.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Управління бізнес-процесами логістичної системи підприємства в умовах сучасності є запорукою не лише досягнення бажаних показників діяльності, але й важливим інструментом, який забезпечує конкурентоспроможність підприємства у довгостроковому періоді, шляхом раціоналізації дій по досягненню стратегічних орієнтирів, оптимізації логістичних ланцюгів і адаптування до ринкових умов.

Цим визначається роль ефективного і своєчасного управління бізнес-процесами логістичних систем, покликано-го вирішити питання повноти виконання договірних зобов'язань, задоволення актуальних потреб на конкурентному ринку, становлення, підтримки і розвитку ланцюгів поставок.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ І ДОСЛІДЖЕНЬ

Управління бізнес-процесами логістичної діяльності підприємства стали предметом досліджень багатьох вчених, серед яких О.В. Солодка, Ю.В. Волинчук, Н. Мащак та інші. Разом з тим, з огляду на мінливість цілей і потреб висококонкурентного ринку, ціла низка питань теоретичного, методологічного і практичного характеру, пов'язаних, зокрема, з управлінням та удосконаленням логістичних бізнес-процесів, потребують подальшого дослідження.

МЕТА СТАТТІ

Метою даної статті є дослідження особливостей управління логістичними бізнес-процесами та виявлення шляхів їх оптимізації в контексті адаптованості до мінливих умов ринку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Швидка адаптація до змін зовнішнього середовища є запорукою довгострокового і ефективного функціонування господарюючих суб'єктів у сучасних умовах. Неодмінною складовою даного процесу є повне, своєчасне і виважене управління бізнес-процесами, які нерозривно пов'язані з цілями і завданнями підприємств.

Управління бізнес-процесами займає вагоме місце у системі сучасного менеджменту підприємств. Основним орієнтиром усього комплексу бізнес-процесів є максимальне задоволення вимог кінцевого споживача продукту підприємства, при оптимальному співвідношенні понесених витрат і отримуваних вигід. Досягнення цієї цілі реалізується по усій довжині логістичного ланцюга, починаючи з процесу постачання необхідних ресурсів, включаючи виробничу діяльність і завершуючи просуванням та збутом кінцевого продукту. В той же час, управління бізнес-процесами зумовлює вертикальну їх інтегрованість, що формує наскрізне їх представлення в межах організації.

Варто відзначити, що бізнес-процеси характеризуються безперервністю зазначеного представлення. Такий стан справ визначає їх прямий вплив на формування, розвиток і результативність стратегій діяльності підприємства.

Зважаючи на той факт, що управління бізнес-процесами саме у виробництві історично стало вперше успішно застосовуватися як набір методів, які одержали назву "процесного підходу", слід відзначити роль і вплив виробничих процесів та характеристики бізнес-процесів організації.

Окремі особливості притаманні управлінню бізнес-процесами на підприємствах харчової промисловості, оскільки в ході його здійснення необхідно враховувати низку додаткових факторів, пов'язаних, зокрема, зі збереженням харчової цінності продуктів, екологічності, безпечності споживання. Врахування вказаних факторів має місце на кожному етапі логістичного ланцюга і впливає на виконання виробничої та логістичних функцій.

Розглядаючи підприємства з точки зору логістичних систем, ключовим у ході управління бізнес-процесами варто відзначити орієнтир на потокові процеси основного і забезпечуючого характеру, що знаходять своє втілення у плануванні руху матеріалів, закупівлі, виробництві і поставці товарів споживачам, взаєморозрахунках тощо. Саме орієнтація на потокові процеси визначає безперервний характер управління бізнес-процесами логістичної системи підприємства. В свою чергу це дозволяє досягати інтегрованості і

Таблиця 1. Порівняльна характеристика удосконалення і реінжинірингу логістичних бізнес-процесів

Параметри	Удосконалення	Реінжиніринг
Рівень змін	Поступовий	Радикальний
Початкова точка	Існуючий процес	«Чиста дошка»
Частота змін	Неперервно/періодично	Одноразово
Тривалість змін	Коротка	Довга
Напрямок змін	Знизу догори	Зверху донизу
Охоплення	Вузьке – на рівні функцій (функціональний підхід)	Широке – міжфункціональне (на рівні процесів)
Ризики	Помірні	Високі
Основні засоби	Стратегічне управління	Інформаційні технології
Тип змін	Зміна корпоративної культури	Культурний / структурний

Джерело: [2].

адаптованості систем до умов середовища існування і формувати максимізацію показників ефективності діяльності конкретної логістичної системи і підприємства. Укрупнення певних бізнес-процесів у групи і формування відповідних логістичних функцій лише сприяє зазначеній меті.

Логістична система підприємства у сучасному представленні являє собою окрім традиційних логістичних функцій — постачання, виробництво, збут — сукупність і інших, не менш важливих, а саме: транспортування, складування, управління запасами, виробництвом, інформаційно-програмне і комп'ютерне забезпечення тощо.

Згідно з проведеними дослідженнями, більшість підприємств, що використовують логістичний підхід у своїй діяльності, дійшли до розуміння наскрізного оперування на основі бізнес-процесів без прив'язки до функціональних підрозділів, тобто інтегруючи між собою усі взаємозалежні дії і операції.

Відповідно, ставлячи за мету удосконалення існуючих бізнес-процесів логістичної системи підприємства, увага має приділятися удосконаленню вищевказаних напрямів.

На думку деяких дослідників [2], удосконалення бізнес-процесів може привести до помітного поліпшення, проте тільки "наращувального" по відношенню до існуючого рівня ведення бізнесу. Тобто метою даної статті мова йде про удосконалення бізнес-процесів шляхом "відсікання зайвого" і орієнтації на ресурсощадність у загальному прагненні до підвищення продуктивності і ефективності діяльності.

Останнім часом серед науковців значна увага в даному контексті приділяється реінжинірингу бізнес-процесів логістичної діяльності підприємства.

За існуючими баченнями [3], під реінжинірингом логістичних процесів розуміють впровадження процесів зворотної логістики. Загалом передбачається чіткий моніторинг і облік усіх потоків, притаманних логістичній системі, з максимальною орієнтацією на рециклінг і зменшення відходів.

У такому контексті ми вважаємо схожість елементів реінжинірингу з відомими засадами ощадливого виробництва, зокрема в підходах lean-менеджменту.

Існує також думка [2], що реінжиніринг варто тлумачити як формування організації своєрідних машин. Звідси, можемо зрозуміти, що при реінжинірингу, на відміну від звичайного удосконалення, закладається вектор до радикальних змін існуючого базису організацій, починаючи від окремих бізнес-процесів і завершуючи усіма можливими взаємозв'язками логістичної системи підприємства із зовнішнім середовищем.

Розбіжності між звичайним удосконаленням і реінжинірингом логістичних бізнес-процесів підприємства узагальнено наведені у таблиці 1.

Проводячи аналіз характеристик, представлених у таблиці 1, варто відзначити довготривалість змін, які передбачає реінжиніринг, "обнулення" базису, напрям змін згори донизу і високі ризики.

На нашу думку, такий підхід має певні суперечності і тому не може вважатися універсальним, адже він не може бути прийнятним в силу низки факторів фінансового, кадрового, інформаційного та інших спрямувань. Також, на наш погляд, є помилково виключення з переліку основних засобів стратегічного управління і віддавання переваги виключно інформаційним технологіям. Ми вважаємо, що інформаційні технології мають виступати інструментарієм оптимізації стратегічного управління.

При цьому можемо погодитись із тим, що прагнучи до формування гнучких логістичних систем, які можуть швид-

ко адаптуватися до умов зовнішнього середовища і безпосередньо запитів споживачів, здійснення окремих заходів, притаманних реінжинірингу, є вимогою сьогодення.

У той же час, при загальному прагненні до підвищення ефективності діяльності логістичних систем підприємства, ми вважаємо за доцільне проводити саме процедуру оптимізації бізнес-процесів, що відповідає ключовим засадам логістики, і яка б ґрунтувалася на принципах радикальності, властивих реінжинірингу, та доступності, що властиво для удосконалення.

Звідси випливає, що при врахуванні особливостей кожного окремо взятого бізнес-процесу, ґрунтуючись на розглянутих підходах, а також концепції lean, можна оптимізувати діяльність логістичної системи підприємства, що дозволить мінімізувати витрати по усій довжині логістичного ланцюга і підвищити ефективності діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Беручи до уваги розвиток економічних процесів України та світу однозначним твердженням є те, що в умовах висококонкурентного ринку дослідження і актуалізація знань, методичних і практичних підходів з управління бізнес-процесами логістичної системи підприємства є важливою складовою сучасного менеджменту та дієвим інструментом впливу на результати діяльності.

Підвищена увага до удосконалення та реінжинірингу управління бізнес-процесами логістичної системи підприємства викликана прагненням досягти відчутних переваг, які можуть бути втілені у вигляді вдалого ринкового позиціонування, мінімізації витрат, підвищені показників ефективності діяльності тощо.

При цьому, вдаючись до оптимізації бізнес-процесів варто приділяти на рівні з поступовим перетвореннями і можливість радикальних змін, за широкого залучення рішень у сфері ІТ, концепції lean-менеджменту, які мають сприяти пошуку раціональних управлінських рішень щодо стратегічного розвитку суб'єктів господарювання.

Отже, подальші дослідження мають бути спрямовані на пошук шляхів інтеграції радикальних та поступових змін за активного залучення перспективних методик сучасності.

Література:

1. Солодка О.В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх удосконалення [Електронний ресурс] / О.В. Солодка. — 2010. — Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/7814/1/45.pdf>
2. Томас Дж. Коуди. К чому приводить привидити отход от принципів реінжиніринга [Електронний ресурс] / Томас Дж. Коуди — Режим доступу: <http://www.management.com.ua/bpr/bpr023.html>
3. Волинчук Ю.В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів підприємства / Ю.В. Волинчук // Економічний форум. — 2013. — № 1. — С. 220—224.
4. Машак Н. Логістичні технології як сектор середовищних технологій [Електронний ресурс] / Н. Машак — Режим доступу: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/1210/1/%D0%9C%D0%B0%D1%89%D0%B0%D0%BA%20%D0%9D..pdf>

References:

1. Solodka, O.V. (2010), "Re-engineering of logistics business processes as a way to improve them", available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/7814/1/45.pdf> (Accessed 20 Feb 2016).
2. Tomas, Dzh.K. (2016), "What causes a departure from the principles of reengineering" available at: <http://www.management.com.ua/bpr/bpr023.html> (Accessed 20 Feb 2016).
3. Volynchuk, Yu.V. (2013), "Re-engineering of logistics enterprise business processes" Ekonomichnyj forum, vol. 1, pp. 220—224.
4. Maschak, N. (2016), "Logistics technologies as environmental technologies sector", available at: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/1210/1/%D0%9C%D0%B0%D1%89%D0%B0%D0%BA%20%D0%9D..pdf> (Accessed 20 Feb 2016).

Стаття надійшла до редакції 22.02.2016 р.