

УДК 330.658.7

**ЛОГІСТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ****Пилипенко А.А., д.е.н.***Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця*

В статті розглянуто логістичні аспекти управління бізнес-процесами на підприємстві. Висвітлено переваги застосування логістичного управління на підприємствах в сучасних умовах господарювання. Узагальнюючи погляди відомих науковців, відокремлено принципи логістичного управління, що дозволяють ефективно управляти бізнес-процесами підприємства. Здійснено характеристика та систематизація факторів впливу на стан логістичної діяльності підприємства, що в подальшому сприяє раціональному управлінню цими факторами, а, як наслідок, й економічним результатом та ефективністю підприємства. Оскільки логістичне управління підприємством спрямоване на наскрізне (інтегроване) управління бізнес-процесами з просування продукції і супутніх потоків від джерела його виникнення до кінцевого споживача з метою досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства, здійснено опис бізнес-процесів за метою та задачами логістичного управління. Для комплексного впровадження положень логістичної концепції у діяльність підприємства та удосконалення його функціонування запропоновано представлення підприємства як логістичної системи з визначенням певних етапів.

**Ключові слова:** логістика, логістичне управління, логістична система бізнес-процес, підприємство.

UDC 330.658.7

**LOGISTICS ASPECTS OF COMPANIES' BUSINESS-PROCESSES MANAGEMENT****Pylypenko A., Dr.of Econ.Sc.***Kharkiv National University of Economics named after Sergey Kuznets*

The article is devoted to the logistics aspects of business-processes management in companies. Advantages of logistics management application in companies in modern economic conditions are highlighted. Summarizing famous scholar's opinions, principles of logistics management that allow manage business processes effectively are separated. Influence factors' characteristic and systematization on the condition of enterprise's logistic activity which in future contributes to rational management of these factors and because of this to economic results and effectiveness has been realized. As enterprise's logistic management is directed to the integrated business processes ruling of product promotion and accompanying production line from the source of emergence to the ultimate consumer with the aim of reaching maximum effectiveness of enterprise's activity, description of business processes according to

the purpose and tasks of logistic management is fulfilled. For a complex implementation of the logistics concept into the company's activity and improvement of its logistics activity the author has offered to present the company as logistics system with determination of certain stages.

**Keywords:** logistics, logistics management, logistic system, business process, enterprise.

**Актуальність проблеми.** В сучасних умовах господарювання, для яких характерне загострення конкурентної боротьби, актуалізуються питання підвищення ефективності діяльності підприємства, що пов'язано із необхідністю впровадження концепції логістики як інструменту управління бізнес-процесами і потоками. Таким чином, розвиток логістики є стратегічним завданням для підприємств різних країн, регіонів та сфер діяльності. Важливий аспект логістики – можливість впливати на стратегію і тактику роботи підприємства та на створення нових конкурентних переваг для підприємства на ринку, тобто на його кінцеві цілі. Застосування логістики прискорює процес отримання інформації, підвищує рівень сервісу. Логістика координує діяльність усього підприємства в цілому. Керівництво отримує можливість побачити, наскільки ефективно використовуються ресурси, виявити джерела втрат, оптимізувати діяльність робітників з метою поліпшення результатів діяльності підприємства. Таким чином, ефективне використання принципів та методів логістики дозволить керівництву підприємств вивільнити фінансові ресурси на додаткові інвестиції, що будуть сприяти подальшому розвитку підприємства [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науковій літературі розроблено цілий ряд досліджень, що стосуються проблематики логістичного управління сучасними підприємствами. Окремі аспекти управління логістичною діяльністю на підприємстві висвітлені в роботах таких вчених як Б. Анікіна, Є. Крикавського, О.Тридіда, А. Гаджинського, В. Смиричинського, М. Окландера та інших [2-6]. Однак численні дослідження відомих авторів неповністю розкривають питання щодо управління бізнес-процесами шляхом впровадження логістичного підходу на підприємствах. Необхідність подальшого теоретичного обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо логістичного управління бізнес-процесами підприємств потребує подальшого детального опрацювання, що й зумовило вибір теми дослідження.

**Мета статті** – розглянути особливості управління бізнес-процесами підприємств в контексті застосування логістичного підходу.

**Виклад основного матеріалу.** В останні роки в господарській практиці ряду країн відбулися істотні зміни, стали використовуватися нові методи і технології управління, які базуються на концепції логістики. В Україні в даний час логістика використовується недостатньо ефективно і широко, так як є відносно молодою наукою і сферою бізнесу, тільки проходить етап свого становлення.

За формою тлумачення всю сукупність визначень логістики можна розділити на два напрями.

Перше зводиться до трактування логістики як галузі господарської діяльності з управління матеріальними та інформаційними потоками в сферах виробництва та обігу.

Друге являє логістику як міждисциплінарний науковий напрям, що має прагматичний характер і пов'язане з пошуком нових можливостей підвищення ефективності потокових процесів будь-якого характеру.

Існує багато визначень логістики, але найпоширенішим є: логістика - процес управління рухом і зберіганням сировини та готової продукції в господарському обороті з моменту сплати грошей постачальникам до моменту отримання грошей від споживачів. Логістика розглядає загальний матеріальний потік [7].

Основним завданням логістики є оптимізація внутрішніх і зовнішніх матеріальних потоків, а також супутніх їм інформаційних і фінансових потоків, оптимізація бізнес-процесів з метою мінімізації загальних витрат ресурсів.

Еволюція логістики показує, що вона стає одним з головних стратегічних інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств. На думку В.І. Сергєєва, «логістика на мікро- і мезорівнях являє собою певний функціонал управління та контролінгу в організації бізнесу, що дозволяє оптимізувати ресурси організації, пов'язані з матеріальними потоками, супутньою інформацією та фінансами» [8] У даному визначенні спостерігається тенденція орієнтації бізнес-структур на стратегічні цілі внаслідок глобалізації і зростаючої конкуренції на ринках товарів і послуг. Логістика, на наш погляд, у сучасному суспільстві є засобом досягнення стратегічних цілей підприємств шляхом координації потокових процесів і міжфункціональної інтеграції не тільки всередині підприємства, але й за його межами, тобто інтеграції логістичних процесів, що відбуваються між учасниками ланцюгів поставок.

Об'єктом логістичного управління є потоки, потокові процеси, будь-які процеси, що пов'язані з переміщенням.

Предметом вивчення логістики є оптимізація матеріальних потоків і супутніх їм фінансових і інформаційних потоків.

Логістична функція - це укрупнена група логістичних операцій, однорідних з точки зору мети цих операцій і помітно відрізняються від іншої сукупності операцій. Функції логістики [9]:

- формування господарських зв'язків з постачальниками продукції;
- визначення обсягів і напрямів матеріального потоку;
- прогнознi оцінки потреби перевезень;
- розвиток, розміщення і організація складського господарства;
- управління запасами у сфері обігу;
- впровадження системи якості на підприємстві.

Логістичне управління базується на застосуванні певних принципів. Узагальнюючи погляди відомих науковців [10, 11], вважаємо доцільним розглянути принципи логістичного управління, що дозволяють ефективно управляти бізнес-процесами підприємства:

- принцип інтеграції. За даним принципом здійснюється організація збалансованого руху матеріального, інформаційного і фінансового потоків. Розрізняють зовнішню і внутрішню логістичну інтеграцію. Відмітною особливістю зовнішньої інтеграції є зближення інтересів підприємства та його посередників, а також їх взаємодія в рамках координації процесу виконання логістичних функцій, основу якої складає обмін інформацією для забезпечення оперативного регулювання виконання кожної логістичної операції. Внутрішня інтеграція пов'язана із зміною взаємодії між підрозділами підприємства.

- принцип синергізму. «Синергізм» - співпраця між різними елементами логістичної системи. Принцип синергізму обумовлює ефект взаємного посилення зв'язків однієї ланки логістичного ланцюга з іншими на рівні просування економічного потоку.

- принцип координації. Визначає управління взаємодією в ланцюзі постачань, засноване на узгодженні різних бізнес-процесів. Внутрішня координація налагоджує взаємозв'язки в рамках підприємства з використанням механізму інформаційного обміну. Зовнішня координація забезпечує підтримку взаємовигідного співпраці між учасниками логістичного ланцюга із застосуванням договорів і контрактів на довгостроковій основі.

- принцип адаптації. Виражається в забезпеченні здатності логістичної системи досить швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, характеру руху економічного потоку і вимог підприємства.

- принцип зв'язаності матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, що забезпечують постачання ресурсами в потрібний час, в потрібному обсязі і з належною якістю, враховуючи необхідність організаційно-технологічної зв'язаності економічного потоку

- принцип використання аутсорсингу. Припускає формування логістичної системи з умовою можливої передачі виконання частини бізнес-процесів іншим учасникам логістичного ланцюжка в випадку недостатності власного потенціалу фірми.

На стан логістичної діяльності підприємства впливають певні фактори (табл. 1).

Логістичне управління підприємством можна визначити як наскрізне (інтегроване) управління бізнес-процесами з просування продукції і супутніх потоків від джерела його виникнення до кінцевого споживача з метою досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства [12]. В цьому контексті актуальним становиться визначення бізнес-процесів за метою та задачами логістичного управління (табл. 2).

**Таблиця 1.** Вплив факторів на стан логістичної діяльності підприємства

	Фактори	Характеристика
Зовнішні	Економіко-правові	- рівень конкурентоспроможності країни та регіону; - державна підтримка підприємництва; - рівень ринкової конкуренції; - правове регулювання економічних процесів; - податкові ставки в країні та регіоні; - відсоткові ставки в країні та регіоні; - система стандартизації та сертифікації; - рівень розвитку інфраструктури.
	Інноваційні	- рівень інноваційної активності; - захист інтелектуальної власності; - вплив розробок інших сфер на продукцію та діяльність підприємства.
	Соціальні	- система підготовки та перепідготовки кадрів; - формування споживчих переваг, їх зміна і можливий попит, активність споживачів.
Внутрішні	Ресурсні	- доступ до ринку ресурсів; - доступ до ринку нових логістичних технологій; - висококваліфікований персонал; - висока доходність.
	Організаційні	- наявність (відсутність) логістичної служби; - наявність висококваліфікованих фахівців з логістики; - наявність системи управління якістю.
	Інформаційні	- наявність інтегрованої інформаційної системи; - координоване управління інформаційними потоками; - використання ефективних інформаційних технологій; - запровадження сучасних логістичних інформаційних систем.
	Технологічні	- удосконалення необхідного технічного обладнання та процесів виробництва, автоматизація та засоби обробки інформації; - вивчення нових технологій, наукових винаходів, нової продукції.



Логістичне управління виконує функції організації, планування, регулювання, координації, контролю та аналізу. Одним з найважливіших завдань логістичного управління на підприємстві є координація логістичних функцій і узгодження цілей з постачальниками, підрядниками та споживачами. Логістичне управління підприємством можна також розглядати як систему, що погоджує в єдине ціле управління як внутрішніми бізнес-процесами, так і бізнес-процесами партнерів.

**Таблиця 2.** Визначення бізнес-процесів за метою та задачами логістичного управління

Найменування бізнес-процесу	Мета, завдання
Управління закупівлями	Мета - задоволення потреби виробництва в матеріалах. Завдання: - визначення потреби в матеріальних ресурсах; - дослідження ринку закупівель; - вибір постачальників; - здійснення закупівель; - контроль поставок; - підготовка бюджету закупівель.
Управління виробництвом	Мета – ритмічне, безперебійне здійснення виробничого процесу. Завдання: - оперативне управління технологічними процесами виробництва; - загальний контроль якості, підтримка стандартів і відповідного сервісу; - організація внутрішньовиробничого складського господарства; - прогнозування, планування і нормування витрат матеріальних ресурсів у виробництві; - контроль і управління запасами на всіх рівнях; - фізичний розподіл матеріальних ресурсів;
Організація складського процесу	Мета – зберігання матеріальних ресурсів. Завдання: - складування і зберігання; - надання продукції товарного виду; - вибір системи вантажопереробки на складі та технологічного складського обладнання; - планування складських приміщень та оптимізація їх використання.
Транспортування	Мета – виконання своєчасної доставки матеріальних ресурсів. Завдання: - забезпечення технічної та технологічної спряженості учасників транспортного процесу, узгодження їх економічних інтересів; - спільне планування виробничого, транспортного та складського процесів; - вибір виду транспортного засобу (ТЗ); - вибір типу ТЗ; - визначення раціональних маршрутів доставки; - вибір перевізника та експедитора.

Концепція логістики включає систему більш раціонального планування, організації та контролю у сферах виробництва і обміну продукцією для більш повного задоволення споживчого попиту.

Реалізація логістичних концепцій призводить до:

- зменшення або взагалі скасування складування матеріалів і напівфабрикатів (встановлюється така система взаємозв'язку постачальника сировини і виробника, при якій сировину і

напівфабрикати подаються безпосередньо до місця виробничого споживання в потрібній кількості, в потрібний час без складування);

- мінімізації транспортних витрат (оптимізуються маршрути перевезень матеріалів і конструкцій, при яких мінімізуються транспортні витрати, прискорюється процес доставки і т.д.);

- скорочення простоїв;

- забезпечення стійкості до різних змін зовнішнього середовища, в тому числі й попиту.

Саме логістичний підхід передбачає способи забезпечення ефективності роботи підприємства, тобто досягненні найкращого результату з найменшими витратами шляхом оптимізації поточкових процесів.

На думку С. Карнаухова [13], найважливішою складовою ефектів від запровадження логістичного підходу (особливо від вирішення окремих логістичних завдань), так і від ефекту синергії всієї логістичної системи є величина економії від зниження відповідних витрат. При цьому зіставляються наступні категорії витрат:

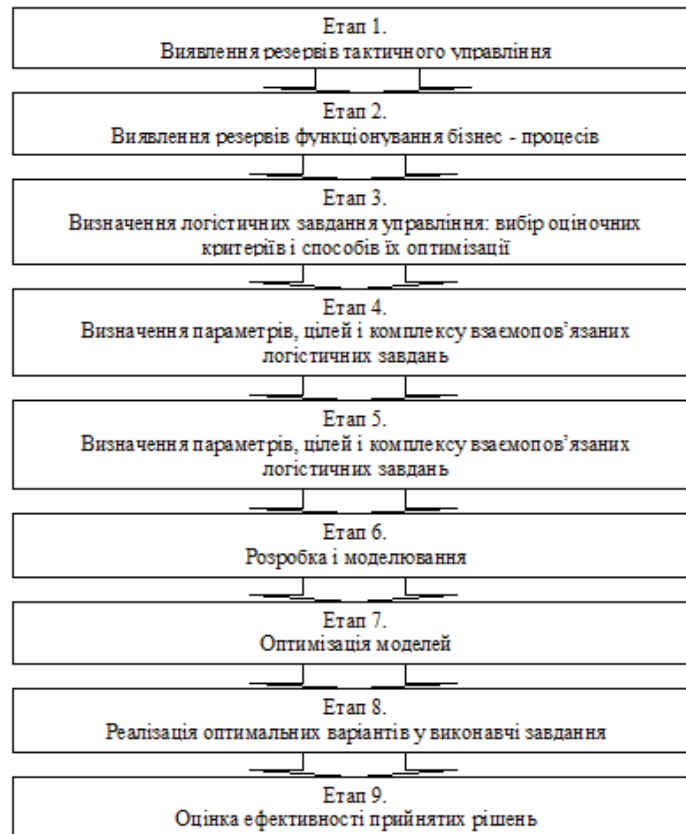
- витрати, що пов'язані з виробництвом продукції або організацією виконання заданого обсягу і рівня якості на об'єкті логістичного управління за певний період;

- логістичні витрати, що пов'язані з виробництвом або організацією виконання і виконанням послуг після запровадження логістичного підходу;

- витрати від запровадження логістичного підходу, ефект від яких слід очікувати після завершення роботи над всією системою, тобто після виникнення ефекту синергії всієї мікрологістичної системи в недалекому майбутньому. Ефект запровадження логістичного підходу від правильного обліку витрат на виробництво продукції та їх істотного зниження за рахунок оптимізації діяльності є загальним ефектом логістичних систем.

Схема поетапного впровадження логістичного підходу щодо управління бізнес-процесами підприємства представлена на рис. 1.

На першому етапі виявляються резерви тактичного управління при фіксованому складі та якості ресурсів підприємства, а також резерви діючої організаційної структури управління. На другому етапі необхідно виявити резерви функціонування бізнес - процесів на підприємстві.



*Рис 1. Етапи впровадження логістичного підходу*

Предметом аналізу повинні стати саме ті явища і процеси, які принципово впливають на формування економічних результатів підприємства. В даному контексті доцільно виділити три основні блоки: аналіз матеріальних та супутнім їм потоків, управлінський аналіз логістичних бізнес-процесів, аналіз логістичних витрат. На третьому етапі необхідно визначити логістичні завдання управління: вибір оціночних критеріїв і способів їх оптимізації. При цьому важливо відзначити, що логістична оптимізація потоку припускає зниження сукупних витрат на його просування, підвищуючи при цьому якість обслуговування кінцевого споживача. На підприємствах необхідно виділити спеціальну логістичну службу, яка управлятиме поточковими процесами. На четвертому етапі на основі аналізу бізнес-процесів підприємства необхідно визначити параметри, цілі і комплекс взаємопов'язаних логістичних завдань, які потім розробляються і моделюються (етап 5). На шостому етапі, використовуючи математичний апарат логістики, необхідно оптимізувати дані моделі. Після апробації моделей (етап 7) необхідно реалізувати оптимальні варіанти у виконавчі завдання (етап 8). При цьому створюються соціально - економічні, правові, фінансові, кадрові та інші передумови



для реалізації управлінських рішень. Потім проводиться оцінка ефективності прийнятих рішень на основі врахування та порівняння витрат, що пов'язані із застосуванням логістичного підходу (етап 9).

**Висновки.** Виходячи з проведеного дослідження, зроблено висновок, що логістика охоплює як сферу виробництва, так і сферу обігу матеріальних благ та дозволяє вирішувати завдання організації виробництва, закупівель, транспортування та збуту готової продукції. Представлена систематизація та характеристика факторів впливу на стан логістичної діяльності підприємства є відправною точкою раціонального управління цими факторами, а через те й економічним результатом та ефективністю підприємства. Етапи впровадження логістичного підходу сприятимуть більш ефективному функціонуванню логістичної системи та, як наслідок, оптимізації бізнес-процесів підприємства.

Оскільки однією з особливостей застосування логістичного підходу є його застосування в межах сформованої логістичної системи, тому перед безпосереднім розглядом питання управління матеріальними потоками доцільно провести дослідження сутності логістичної системи суб'єкта господарювання. Також в подальших дослідженнях планується визначення ефективності від вдосконалення організаційної структури управління шляхом запровадження логістичної служби.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Сток Дж.Р, Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой: Пер с 4 – го англ. Изд.. – М.: ИНФРА –М., 2007. -797.с.
2. Анікін Б. А. Логистика: Учебник / Под ред. Б. А. Аникина. - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 368 с.
3. Крикавський Є. В. Логістичне управління : підручник для студ. вищ. навч. закл. / Є. В. Крикавський. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
4. Логістика: навч. посіб. / О.М. Тридід, Г.М. Азаренкова, С.В. Мішина, І.І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 566 с.
5. Смиринский В.В. Логистика: учеб. пособие. – М.: ТНЭУ, «Экономическая мысль», 2009. – 264 с.
6. Окландер М. А. Логістика : підручник для студ. вищ. навч. закл. / М. А. Окландер. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 346 с.
7. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1999. –228 с.

8. Семененко А.И. Логистика. Основы теории : учебное пособие / А.И. Семененко, В.И. Сергеев. – СПб. : Союз, 2003. – 544 с.
9. Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок. / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001. 240 с.
10. Курбатов О.Н., Проценко И.О., Новиков Ф.Д. Условия использования инновационной логистики в различных сферах общественной деятельности // РИСК. 2007. №4.
11. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок: Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 503 с.
12. Долгов А.П., Козлов В.К., Уваров С.А. Логистический менеджмент фирмы: концепция, методы и модели: Учебное пособие. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2005. – 384 с.
13. Карнаухов С. Логистические системы: издержки и отдача // РИСК. 2003. №3.