

УДК 338.242.2

Управління та адміністрування

*Строкович Г. В., д. е. н., доцент, професор
кафедри державного управління, публічного
адміністрування та регіональної економіки
Харківського національного економічного
університету ім. С. Кузнеця*

АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ASPECTS OF MANAGEMENT BY LOGISTIC BISNES PROCESSES

Анотація. У статті досліджено особливості управління логістичними системами та бізнес-процесами. Запропоновано визначення поняття «управління логістичними бізнес-процесами». Метою здійснення якого є створення цінності для наступного бізнес-процесу або кінцевого користувача. Доведено, що головною умовою успішного управління логістичними бізнес-процесами є міжорганізаційне співробітництво.

Ключові слова: управління, логістичні системи, бізнес-процес, створення цінності, співробітництво.

Abstract. The article deals with the features of management of logistic systems and business processes. The definition of "management of logistic business processes" is proposed. The purpose of which is to create value for the next business process or end-user. It is proved that the main condition for successful management of logistic business processes is inter-organizational cooperation.

Key words: management, logistics systems, business process, creation of value, cooperation.

Постановка проблеми. В умовах високодинамічного конкурентного середовища важливого значення набувають питання управління логістичними

бізнес-процесами. Це обумовлюється необхідністю покращення зовнішніх та внутрішніх логістичних процесів, які сприятимуть отриманню підприємством певних конкурентних переваг та зміцненню його конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми управління логістичними бізнес-процесами розглядаються в численних публікаціях закордонних і вітчизняних вчених. Зокрема, таких як: О. В. Ареф'єва [1], Й. Беккер [7], Х. Ф. Биннер [2], Л. Вилкова [7], І. В. Гой [13], С. В. Знахур [9], А. Г. Кальченко [3], І. А. Леншин [4], Т. В. Луцька [1], Л. М. Малярець [5], Г. Л. Матвієнко-Біляєва [5], С. В. Мельниченко [6], С. В. Мінухін [9], В. С. Пономаренко [9], Ю. В. Пономарьова [8], А. М. Родников [10], З. Сариуш-Вольский [11], Ч. Сковронек [11], Ю. І. Смольняков [4], А. М. Сумец [12], В. Таратухина [7], Н. М. Тюріна [13], К. А. Шеєнкова [6], О. С. Шкодінa [13] та інших. Поряд з тим, віддаючи належне існуючим науковим здобуткам провідних вчених стосовно визначеної проблематики, слід відзначити, що логістичні бізнес-процеси потребують постійного удосконалення з урахуванням поточних та перспективних тенденцій, що обумовлює доцільність їх дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета статті полягає у розкритті сутності управління логістичними бізнес-процесами та визначені аспектів їх успішної реалізації.

Виклад основного матеріалу. Як зазначають Н. М.Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій «поняття “логістична система” походить від загального “система” і є одним із базових у логістиці, що реалізує системний підхід» [13, с. 19]. Проаналізуємо різні підходи до визначення категорії логістична система.

З одного боку логістична система представляє собою певний організаційно-управлінський механізм координації, який сприяє досягненню певного ефекту завдяки чіткій злагодженості дій спеціалістів різноманітних служб, які беруть участь в управлінні матеріальним потоком [3, с. 34]. З іншого боку це спеціально організована інтеграція логістичних елементів (ланок) у межах певної економічної системи для оптимізації процесів трансформації

матеріального потоку [4, с. 16]. У цих визначеннях робиться акцент тільки на матеріальних потоках, але існують інші. При їх розгляді доцільно застосовувати комплексний підхід.

Також логістична система це адаптивна система, яка характеризується наявністю зворотного зв'язку, що виконує певні логістичні функції (операції) та складається із підсистем і має розвинуті внутрішньосистемні зв'язки та зв'язки із зовнішнім середовищем [10, с. 23]. О. М. Сумець під логістичною системою розуміє адаптовану (самоналагоджувану та самоорганізовану) систему зі зворотнім зв'язком, що виконує логістичні функції та логістичні операції і складається, зазвичай, із декількох систем та має розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем [12, с. 120]. Для виконання певних логістичних функцій необхідно здійснювати управлінський вплив.

Ю. В. Пономарьова розглядає логістичну систему як складну систему, що складається із сукупності елементів, так званих ланок логістичної системи, між якими встановлені певні функціональні зв'язки і відношення [156, с. 35]. Автором не вказано які саме елементи включено до логістичної системи та які існують зв'язки та відношення.

Отже, узагальнюючи думки визнаних дослідників стосовно питань дослідження логістичних систем [2-5, 7, 8, 10-24] та управління бізнес-процесами [1, 6, 9, 25] доцільно визначити управління логістичними бізнес-процесами, як комплекс стійких та цілоорієнтованих взаємопов'язаних між собою управлінських заходів, їх якісна й кількісна конкретизація у вигляді системи цілей і послідовності дій, що треба здійснити для їх досягнення та які згідно актуального регламенту здійснюють трансформацію входів у виходи з метою створення цінності для наступного бізнес-процесу або кінцевого користувача.

Важливою представляється також ідентифікація аспектів управління логістичними бізнес-процесами. Одним з важливих аспектів є визначення інструментів аналізу ефективності логістичних процесів. Ч. Сковронек та З. Саріуш-Вольський [11] вважають, що методи економічного аналізу дозволяють

оцінювати фактичний стан логістичних явищ і процесів; встановлювати і виявляти джерела і причини проблем; уточнювати короткострокові прогнози розвитку конкретних явищ і процесів; формулювати висновки та пропозиції, що забезпечать зростання ефективності господарювання. Автори пропонують здійснювати економічний аналіз логістичних бізнес-процесів за трьома тематичними блоками: аналіз матеріальних та інформаційних процесів (аналіз процесу закупівлі, аналіз запасів, аналіз складських процесів, аналіз процесів продажів); управлінський аналіз логістичних процесів (власне виробництво або закупівля, вибір джерел закупок, ефективність транспортного обслуговування, ефективність складських інвестицій, вибір каналів дистрибуції); аналіз логістичних витрат (аналіз витрат на просування, аналіз витрат на запаси, аналіз витрат на інформаційні процедури) [11, с. 332]. В умовах всебічної інформатизації суспільства важливим представляється формування та моніторинг достовірних й актуальних даних, що достатньо повно описують логістичні бізнес-процеси та є підґрунтям формування бази знань, яка сприятиме прийняттю своєчасних та ефективних управлінських рішень.

Важливим аспектом представляється здійснення логістичних бізнес-процесів на основі застосування підходу Supply Chain Management (SCM), що ґрунтується на створенні цінності для кінцевих споживачів і значному поліпшенні економічних показників з різних аспектів діяльності підприємства, хоча деякі питання вимірювання ефективності залишаються невирішеними [19].

Іншим аспектом управління логістичними бізнес-процесами, який формує певні конкурентні переваги підприємства є здатність ланцюжка поставок до збільшення ефективності, якості обслуговування, інновацій і чуйності в даний момент [16].

Важливим аспектом підвищення ефективності здійснення бізнес-процесів має колективна здатність, яка заснована на ефективному управлінні міжорганізаційними інтерфейсами суб'єктів господарювання. Сузір'я підприємств використовують додаткові ресурси, які залучаються для того, щоб побудувати ефективну систему пропозицій. Питання, пов'язані з координацією

гравців і коригуванням їх діяльності, пристосуванням один до одного в створенні "вартості сузір'я" [23] залишаються важливими через "вибух" колективної стратегії [24].

Іншим аспектом підвищення ефективності здійснення логістичних бізнес-процесів є використання домінуючої моделі, якою є зараз "розширене" підприємство, в яке входять постачальники на протязі всього технологічного процесу і клієнти всієї продукції, що виробляється суб'єктом господарювання [17]. Як зазначив Й. Ментцер та інші [21], SCM визначається як "системна, стратегічна координація традиційних бізнес-функцій і тактики в рамках цих бізнес-функцій всередині певного підприємства, між підприємствами в рамках ланцюжка поставок з метою поліпшення довгострокової ефективності діяльності окремих суб'єктів господарювання і ланцюга постачань в цілому". Координація передбачає використання чітко сформульованого набору засобів і ресурсів щодо здійснення керівництва взаємозалежними одиницями для досягнення певної мети, в даному випадку, продуктивність ланцюжка поставок, схожа на розширену фірму [15]. Тому питання, пов'язані з управлінням ланцюгами поставок, призвели до появи великої кількості публікацій з різних теорій координації [14]. Загальною рисою проаналізованих робіт є те, що створення вартості здійснюється в рамках тісної, безперервної і ефективної взаємодії між учасниками ланцюга постачань.

Як вважають Р. Френкель і Д. Молленкопфу, обов'язковим є здійснення крос-функціональної інтеграції, яка визначається як "процес міжвідомчої взаємодії і співробітництва, в якому кілька функцій спільної роботи в дусі співробітництва з метою виходу на загальноприйнятні результати для своєї організації" [18].

На думку Кирова В. та Тринкюкост Дж.-Ф. у підході до ланцюжку, в якому беруть участь кілька суб'єктів, що володіють взаємодоповнюючими навичками, прийняття маркетингової концепції представляється необхідним, щоб врахувати стратегічний аспект управлінських рішень, що стосуються взаємодії з зовнішнім середовищем [20].

Таким чином, в сучасному високодинамічному середовищі важливим представляється врахування таких аспектів управління логістичними бізнес-процесами як: аналітичний, метою якого є постійний моніторинг та удосконалення методів аналізу ефективності логістичних процесів; генеруючий, що ґрунтується на створенні цінності для споживачів всіх бізнес-процесів; інноваційний, здатність всіх логістичних бізнес-процесів використовувати актуальні новітні технології; міжорганізаційний, який сприяє використанню нових методів та форм взаємодії між підприємствами, що знаходяться на різних стадіях технологічного процесу; ланцюга формування цінності, від постачальників, протягом всього технологічного процесу і безпосередньо до клієнтів всієї продукції; крос-функціональної інтеграції, який передбачає об'єднання співробітників, у т.ч. й різних підприємств з метою досягнення спільної мети; синергетичний, який передбачає одночасне застосування маркетингової та логістичної концепцій з метою отримання більшої цінності для споживачів всіх бізнес-процесів

Висновки. Управління логістичними бізнес-процесами це комплекс стійких та цільоорієнтованих взаємопов'язаних між собою управлінських заходів, їх якісна й кількісна конкретизація у вигляді системи цілей і послідовності дій, що треба здійснити для їх досягнення та які згідно актуального регламенту здійснюють трансформацію входів у виходи з метою створення цінності для наступного бізнес-процесу або кінцевого користувача.

Здійснений аналіз поглядів дослідників свідчить про необхідність постійного розвитку ролі внутрішньоорганізаційної координації маркетингу, закупівель і логістики для підвищення споживчої цінності. Огляд наукових праць доводить, що міжорганізаційне співробітництво, яке обумовлює продуктивність ланцюжка поставок, повинно ґрунтуватися на ефективній координації між декількома основними функціями, в кожному зацікавленому підприємстві. Якщо не дотримуватися цієї умови, то напруженість у відносинах між представниками, які виконують різні функції буде зростати й це

безсумнівно призведе до фіаско проекту з покращення логістичних бізнес-процесів.

Список використаних джерел

1. Ареф'єва, О. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентноспроможність [Текст] : [монографія] / О. В. Ареф'єва, Т. В. Луцька; Європейський ун-т. – К. : Вид. Європейського ун-ту, 2009. – 96 с.
2. Биннер Х.Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному / Хартмут Ф. Биннер; пер. с нем. – М: Альпина Бизнес Букс (Альпина Паблицерз), 2009(2010). – 282 с.
3. Кальченко А. Г. Логістика : підручник / А. Г. Кальченко ; Київ. нац. екон. ун-т. – К. : КНЕУ, 2003. – 284 с.
4. Леншин И. А. Логистика : в 2 ч. Ч. 1 / И. А. Леншин, Ю. И. Смольняков. – М. : Машиностроение, 1996. – 246 с.
5. Малярець Л. М. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства. Монографія / Л. М. Малярець, Г. Л. Матвієнко-Біляєва. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 227 с.
6. Мельниченко С. В. Управління бізнес-процесами в туризмі [Текст] : монографія / С. В. Мельниченко, К. А. Шеєнкова ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – Київ : КНТЕУ, 2015. – 263 с.
7. Менеджмент процессов / под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина и др. ; [пер. с нем.]. – М. : Эксмо, 2007. – 384 с.
8. Пономарьова Ю. В. Логістика : навч. посібник / Ю. В. Пономарьова. – 2-е вид., перероб. та доп. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 328 с.
9. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія / В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 244 с.
10. Родников А. Н. Логистика : терминологический словарь / А. Н. Родников. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 352 с.

11. Сковронек Ч. Логистика на предприятии : учеб.-метод. пособие / Ч. Сковронек, З. Сариуш-Вольский ; пер. с пол. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 400 с
12. Сумец А. М. Логистика : учеб. пособие / А. М. Сумец. – Х. : Изд-во НУА, 2005. – 132 с.
13. Тюріна Н.М. Формування та реалізація процесів логістизації машинобудівних підприємств : монографія / Н. М. Тюріна, І. В. Гой, О. С. Шкодiна. – Хмельницький : ХНУ, 2014. – 257 с.
14. Arshinder, K., Kanda, A., and Deshmukh, S. (2011), “A review on supply chain coordination: coordination mechanisms, managing uncertainty and research directions”, in Choi, T.-M., and Edwin, C. (eds.), Supply chain coordination under uncertainty, Heidelberg: Springer, 39-82.
15. Ayadi, S. (2009), “Externalisation et création de valeur au sein de la ‘supply chain’: l’entreprise étendue”, Revue des Sciences de Gestion, 236, 85-93.
16. Clarke, N. 2006, The relationships between network commitment, its antecedents and network performance. Management Decision, 2006, Vol.44, no 9.
17. Christopher, M. (2016), Logistics and supply chain management, Harlow: FT Prentice Hall, 5th ed.
18. Frankel, R., and Mollenkopf, D. (2015), “Crossfunctional integration revisited: exploring the conceptual elephant”, Journal of Business Logistics, 36(1), 18-24.
19. Gunasekaran, A., Patel, C., and McGaughey, R. (2004), “A framework for supply chain performance measurement”, International Journal of Production Economics, 87(3), 333-347.
20. Kirova, V. and Trinqucoste, J.-F. (2011), “The marketing-strategy interface: a participant observation”, Journal of Marketing Trends, 1(7), 19-33.
21. Mentzer, J., DeWitt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C., and Zacharia, Z. (2001), “Defining supply chain management”, Journal of Business Logistics, 22(2), 1-25.

22. Merminod, N. Logistics, Marketing and Purchasing: Which Interfaces to Improve the Value Creation Process? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.jormonline.com/index.php/jorm/article/view/214/pdf_59 – Назва 3 екрану

23. Normann, R., and Ramirez, R. (2000), “From value chain to value constellation: designing interactive strategy”, in Bradley, S., and Nolan, R. (eds.), Sense and respond: capturing value in the network era, Boston (MA): Harvard Business School Press, 185- 220.

24. Paché, G., and Paraponaris, C. (2006), L’entreprise en réseau: approches inter et intraorganisationnelles, Bordeaux: Editions de l’ADREG.

25. Smith R. F. Business Process Management and the Balanced Scorecard: Using Processes as Strategic Drivers / Ralph F. Smith. – Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, 2007. – 228 (X) p.