

Лазоренко Т. В.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
До Тхі Мінх Тхао
студентка кафедри економіки і підприємництва
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Lazorenko Taisiya
PhD of Economic Sciences
Associated Professor of Management Department
National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”
Do Tkhi Minh Tkhaio
Student of Economics and Entrepreneurship Department
National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУЧАСНИХ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ

Анотація. У статті розглянуто теоретико-методологічні основи організації управління бізнес-процесами сучасних логістичних систем на прикладі визнаних підходів до управління логістикою. Докладно розглянуто сутність та характерні риси японської концепції «точно в строк», її переваги, недоліки та специфічні особливості на сучасному етапі розвитку. Висвітлено сучасну концепцію ощадливого виробництва, обґрунтовано її ефективність застосування разом із попередньо описаною «точно в строк» “Just in time”. На прикладі однієї з найбільших торгових мереж магазинів «Вол-март» розглянуто ефективну схему організації поставки товарів, а саме крос-докінг. Стаття також охоплює питання реінжинірингу логістичних процесів на підприємстві як необхідного заходу задля ефективного впровадження сучасних інструментів оптимізації логістичних процесів. Авторами надано практичні рекомендації вітчизняним підприємствам щодо оптимізації логістичних систем.

Ключові слова: бізнес-процес, логістика, логістична система, “Just in time”, «точно в строк».

Вступ та постановка проблеми. Ключовою рисою наявних тенденцій розвитку на рівні провідних економік світу є їх безпосередній вплив на формування глобальних трендів, що опосередковано впливають на склад, структуру та специфічні риси організації економічних відносин як на рівні національних економік, так і на метарівні загалом. Відповідні умови змушують підприємницький сектор активно впроваджувати нові системи та форми взаємодії з іншими суб'єктами економіки задля забезпечення гнучкої організаційної структури компанії, чий високі адаптаційні властивості дадуть змогу забезпечити ефективну діяльність організації в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Описані вище фактори сприяють ускладненню ділових відносин між замовниками та постачальниками, появі необхідності збільшення та удосконалення наявного асортиментного ряду продукції разом з постійним розширенням оптової та роздрібною мережі збуту, тобто успішність сучасного підприємства безпосередньо залежить від рівня організації бізнес-процесів, що виникають у його логістичній системі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організації логістичних процесів на підприємстві знайшло своє широке теоретичне висвітлення у великій кількості наукових праць вітчизняних вчених та іноземних фахівців, серед яких варто відзначити В. Андесона, Н. Бойко, А. Гаджинського, О. Трідда, В. Крикуна, О. Криворучко, Л. Назарука, О. Соколову. В роботах цих науковців ґрунтовно розглядаються окремі аспекти організації логістики

на підприємстві та вплив на них особливостей транспорту, окремих методів й інструментів менеджменту. Проте сформований пласт науково-практичних напрацювань у цій сфері потребує доповнення та поглибленого теоретичного дослідження в контексті питання формування ефективних логістичних бізнес-процесів з урахуванням світового досвіду та сучасних тенденцій розвитку цієї сфери управління.

Метою статті є розгляд сучасних систем організації ефективного функціонування логістичних бізнес-процесів в умовах постійного ускладнення систем організації збутової діяльності, визначення основних напрямів розвитку системи логістики для вітчизняних підприємств.

Результати дослідження. Глобальна інтернаціоналізація економічних відносин та високий динамізм інноваційних процесів стимулюють підприємницькі структури (від дрібного бізнесу до великих транснаціональних корпорацій) оптимізувати власну транспортно-логістичну мережу шляхом пошуку все новіших механізмів поліпшення наявної моделі збутової діяльності. Яскравими підтвердженнями існування таких тенденцій є поява принципово нових технологій у сфері транспорту та навігації, активний розвиток інтермодальних перевезень та нових систем обліку й організації розміщення ресурсів.

Серед основних передумов впровадження та розвитку системного логістичного підходу до управління підприємством можна виділити [1, с. 30]:

– нові тенденції розвитку ринкових відносин, що обумовлюють використання логістики як стратегічного еле-

менту забезпечення високого рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання;

– розвиток сучасних умов інтеграції учасників господарських операцій між собою, розгалуженість зв'язків та взаємовідносин між ними;

– необхідність зниження рівня витрат, пов'язаних з рухом матеріальних та інформаційних потоків, що досягається за допомогою застосування інноваційних технологічних можливостей у сфері управління логістичними системами.

Аналізуючи діяльність будь-якого підприємства на основі процесного підходу, перш за все зосереджуємо увагу на якості та ефективності організації бізнес-процесів, що протікають в умовах провадження звичайної діяльності. Сам бізнес-процес є впорядкованою сукупністю логічних операцій та послідовних дій, а його кінцевим результатом є готова продукція або технологічно завершений компонент, необхідний споживачу (зовнішньому або внутрішньому). Часто в науковій літературі зустрічається поділ бізнес-процесів на основні (виробничі, збутові, маркетингові процеси) та допоміжні (кадровий, ресурсний, логістичний менеджмент). Відповідний розподіл важливості бізнес-процесів є вкрай умовним та не несе належного змістового навантаження, що обумовлене специфікою діяльності кожного конкретного підприємства, для якого окремі допоміжні процеси можуть набувати характеру основних. Саме тому в дослідженні розглядаються логістичні процеси як основні, робиться акцент на важливості їх оптимізації задля отримання компанією конкурентних переваг. Прикладами таких процесів можуть бути налагодження зв'язків зі споживачами продукції, управління системою обслуговування клієнтів, мережею постачання ресурсів та збуту продукції.

Під поняттям логістичних бізнес-процесів слід розуміти сукупність процесів, що забезпечують організацію руху товарно-матеріальних цінностей: від закупівлі ресурсів та виробництва готової продукції до їх подальшої реалізації споживачам або торговим партнерам.

Нині існує надзвичайна кількість різноманітних концепцій та підходів до організації систем управління логістичними процесами на підприємстві, що мають свої переваги та недоліки. Далі пропонуємо розглянути найбільш вагомі концепції, що мають практичну цінність щодо їх імплементації в наявну виробничо-господарську структуру вітчизняних підприємств.

Однією з таких систем, що широко використовується в логістичних системах найбільш успішних транснаціональних компаній, є концепція “Just in time”. Прямий переклад з англійської мови («точно в строк») дає базове уявлення про зміст підходу: необхідний обсяг запасів, комплектуючих, продукції або товарів повинен надходити у чітко визначеній кількості у чітко визначене місце та час. Концепція покликана збалансувати всі структурні елементи логістичної системи, забезпечивши синхронізацію моментів виникнення потреби в певному компоненті та його задоволення в необхідному обсязі.

Найбільш відомою компанією, яка перша змогла ефективно впровадити систему «точно в строк» у кожному аспекті господарської діяльності, є “Toyota”. Перші спроби сформувавши цілісну концепцію з'явилися ще на початку 70-х років минулого століття, а вже протягом 80-х років ідея знаходила своє практичне втілення на підприємствах Японії, фрагментарно в діяльності американських та європейських компаній. Формуванню цієї концепції в її нинішньому вигляді посприяла низка історичних передумов, а саме фінансова криза, що скоротила можливості тогочасних підприємств США щодо вироб-

ництва великої кількості інвентарних запасів, відсутність достатньої площі складських приміщень у японських підприємств та низький рівень розвитку трудових відносин в Японії.

Основою концепції “Just in time” є робота за такими напрямками:

– збалансованість виробничого процесу, що передбачає розроблення адекватної виробничої програми підприємства, узгодженої між усіма його структурними підрозділами, зміна якої може бути обумовлена лише змінами у споживчому попиті;

– досягнення виробничої ефективності, орієнтація на мінімізацію браку та продукції з дефектами, вдосконалення наявної послідовності виробничих операцій в контексті їх оптимізації;

– оптимальна структура запасів, спрямування всього обсягу запасів, що виникає в процесі виробничої діяльності підприємства, до нуля;

– організація ефективного робочого простору шляхом забезпечення ергономічності робочого середовища, скорочення часу очікування, формування належної системи координації між послідовними процесами;

– тісна співпраця з постачальниками (забезпечення виконання жорсткого графіку поставок) відповідно до кількості та встановленого терміну доставки.

Сьогодні прогресивними підприємствами, що орієнтовані на оптимізацію логістичної складової, впроваджується модернізований варіант “Just in time” (“Just in time” – JIT II), головною метою якого залишається мінімізація запасів паралельно з цілковитою орієнтацією на споживача та забезпечення високої якості продукції, що передбачає інтеграцію всіх логістичних функцій підприємства.

Сучасні логістичні системи комбінуються з різноманітними варіантами розподільчих та виробничих систем, заснованих на мінімізації запасів та гнучкому автоматизованому виробництві. Саме такі системи належать до нової версії концепції JIT II. В системах, що використовують концепцію JIT II, застосовуються гнучкі виробничі технології, що спеціалізуються на виробництві невеликих обсягів продукції, що базується на прогнозуванні споживчого попиту [2, с. 26].

Таким чином, головними перевагами концепції «точно в строк» є такі:

– мінімізація витрат, пов'язаних з управлінням виробничими запасами, мінімізація обсягів нереалізованої продукції в разі різкого падіння попиту;

– можливість швидкої адаптації до змін у структурі споживчого попиту;

– скорочення площі складських приміщення та можливість використання їх в інших більш продуктивних напрямках виробничо-господарської діяльності підприємства;

– оптимізація виробничих витрат, пов'язаних з бракованою продукцією та витратами на її виправлення.

Однак описана концепція має низку негативних моментів, що необхідно враховувати в процесі її провадження. До таких недоліків відносимо:

– високий ступінь залежності від якості послуг постачальника ресурсів та непередбачуваних погодних умов, що можуть потягнути повну зупинку всього виробничого процесу;

– залежність від політичної та економічної ситуації як на національному, так і на світовому ринках товарів та послуг;

– високі витрати на транспортування, зростання загальної вартості на сировини та матеріалів, що веде до зростання собівартості кінцевої продукції;

– необхідність вигідного територіального розміщення компанії.

Однією з ефективних концепцій управління логістикою, що органічно поєднується з підходом “Just in time”, є LEAN-концепція (концепція ощадливого виробництва). Концепція ощадливого виробництва також бере свій початок з Японії, її основою є безперервне повсюдне вдосконалення окремих елементів діяльності компанії задля мінімізації непродуктивних витрат. Процеси вдосконалення також стосуються самої послідовності операцій, на яких створюється додана вартість. За цього підходу оцінювання вартості та обсягів виробництва готової продукції здійснюється повністю з позиції кінцевого споживача, тобто діяльність таких компаній повністю орієнтована на структуру та обсяг наявного на ринку споживчого попиту.

Синтез логістики та LEAN-концепції дав змогу створити систему витягування, що об'єднує всі фірми та підприємства, задіяні в потоці створення цінності, в якій відбувається часткове поповнення запасів невеликими партіями [3, с. 104].

Іншою популярною логістичною концепцією, окремі варіації якої останнім часом набувають широко застосування серед провідних світових компаній, є DDT-концепція (“demand-driven techniques”), тобто логістика, орієнтована на попит.

Найбільш відомими є чотири її варіанти [4, с. 94]:

- концепція «точки замовлення (перезамовлення)» (re-order point, ROP);
- концепція «швидкого реагування» (quick response, QR);
- концепція (логістична стратегія) «безперервного поповнення запасів» (continuous replenishment, CR);
- концепція «автоматичного поповнення запасів» (automatic replenishment, AR).

Одним з нині ефективних інструментів організації логістики є так званий кросс-докінг («борг до боргу»), що передбачає отримання та передачу вантажу безпосередньо без розміщення її на складі, при цьому в процесі передачі можлива переробка товару. Успішним прикладом застосування кросс-докінгу є транснаціональна компанія «Волмарт».

Кросс-докінг – практика виробничого планування, що складає центральний блок логістичної стратегії «Волмарт» щодо ефективного управління запасами. «Волмарт» володіє цілим флотом не пов'язаних між собою водіїв, які безперервно доставляють товари в центри поставок (що розташовані у 130 милях від магазину), де їх розвантажують, здійснюють повторне пакування та відправляють без попереднього розміщення на складі. Товар переміщується від платформи до платформи, а машини не повертаються порожніми через непроданий товар. Застосування кросс-докінгу дало змогу «Волмарту» значно скоротити витрати, що дало можливість витратити зекономлені кошти на утримання висококонкурентних цін задля прибирання споживачів [5].

З огляду на особливості вітчизняної практики господарювання та специфіки соціально-економічних умов провадження такої діяльності основним засобом втілення описаних вище концепцій є проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. Такий процес передбачає кардинальну перебудову наявної організаційної структури підприємства відповідно до оптимальної конфігурації виробничо-господарських процесів. В цьому разі проведення реінжинірингу логістичних бізнес-процесів дасть можливість підвищити ефективність збутової діяльності шляхом зменшення витрат часу; підвищити якість продукції паралельно з оптимізацією структури собівартості; забезпечити якісно новий вектор розвитку компанії, спрямований на цілковите задоволення потреб споживачів [5].

Світова практика знає багато прикладів успішного проведення логістичного реінжинірингу. Компанія “Unisys Corporation” завершила піврічний проект з реінжинірингу у відділі транспорту. За вартості проекту 746 тис. дол. очікуваний ефект від економії становить 2 млн. дол. [6, с. 321].

На основі розглянутих вище концепцій удосконалення бізнес-процесів логістичних систем можна виокремити низку практичних рекомендацій для вітчизняних підприємств:

- формування гнучкої системи організації виробничих процесів;
- розроблення розвинутої мережі надійних постачальників;
- розроблення виробничих програм, орієнтованих на ощадливе, бездефектне виробництво з оптимальною послідовністю виробничих операцій;
- організація безперервного процесу контролю якості та аналізу можливих виробничих втрат;
- орієнтація компанії на цілковите задоволення потреб споживачів;
- формування високого рівня корпоративної культури в компанії разом з цілковитим розумінням, прийняттям місій та головних цілей організації як з боку найвищого керівництва, так і з боку основного персоналу компанії.

Висновки. В процесі здійснення дослідження розглянуто сучасні системи організації ефективного функціонування логістичних бізнес-процесів. Теоретичною базою формування логістичної системи окремого підприємства є описані в дослідженні концепції “Just in time”, LEAN, кросс-докінг тощо. Головними рисами, що об'єднують розглянуті концепції, є безперервність реалізації вдосконалення наявних бізнес-процесів та клієнтоорієнтованість. На основі дослідження відповідних концепцій сформовано низку практичних рекомендацій для вітчизняних підприємств. Перспективними напрямами досліджень є оцінювання ефективності заходів з оптимізації логістичної системи підприємства відповідно до пропонованих змін, практичні аспекти їх реалізації на підприємствах України.

Список використаних джерел:

1. Звягинцева О., Черникова Л.И. Управление логистической системой предприятия. *International innovation research*. 2017. С. 30–32.
2. Шамис В. Теоретическое рассмотрение концепций в логистике. *СТЭЖ*. 2016. С. 25–28.
3. Вострякова В. Впровадження LEAN-технологій в агрологістику в контексті сталого розвитку. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 9. С. 102–113.
4. Криворучко О., Цюцюра М., Десятко А. Зарубіжна практика застосування основних логістичних концепцій і систем. *Розвиток освіти, науки, економіки в умовах інтеграційних процесів* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 20 квітня 2017 року, Вінниця. Тернопіль : Крок, 2017. Т. 1. Ч. 1 С. 92–94.

5. Дорошук Н. Необычайно удачное управление поставками Walmart. 2016. URL: <https://kpd-expert.com/2016/04/18/uvpravljenje-postavkami-logostikoj-tsep-postavok>.
6. Солодка О. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх вдосконалення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 669 : Логістика. С. 317–322.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ СОВРЕМЕННЫХ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Аннотация. В статье рассмотрены теоретико-методологические основы организации управления бизнес-процессами современных логистических систем на примере признанных подходов к управлению логистикой. Подробно рассмотрены сущность и характерные черты японской концепции «точно в срок», ее преимущества, недостатки и специфические особенности на современном этапе развития. Освещена современная концепция бережливого производства, обоснована ее эффективность применения вместе с предварительно описанной «точно в срок» “Just in time”. На примере одной из крупнейших торговых сетей магазинов «Волмарт» рассмотрена эффективная схема организации поставки товаров, а именно кросс-докинг. Статья также охватывает вопрос реинжиниринга логистических процессов на предприятии как необходимой меры для эффективного внедрения современных инструментов оптимизации логистических процессов. Авторами даны практические рекомендации отечественным предприятиям касательно оптимизации логистических систем.

Ключевые слова: бизнес-процесс, логистика, логистическая система, “Just in time”, «точно в срок».

CONCEPTUAL BASES OF ORGANIZATION OF BUSINESS PROCESSES MANAGEMENT IN MODERN LOGISTICS SYSTEMS

Summary. The article deals with the theoretical and methodological foundations of business process management of modern logistics systems on the example of recognized approaches to the logistics management. The essence and features of the Japanese concept “Just in time” are considered in detail. The main goal of the Just in time concept is the gradual reduction of inventories, through active collaboration with suppliers to ensure that resources are received at the exact time, place and in a certain amount. The disadvantages of this approach are mainly related to transport costs, the negative consequences of their growth and the need to form a reliable supplier base. The modern concept of economical production aimed at achieving a high level of product quality, formation of a flexible system of reaction to changes in consumer demand and optimization of production and logistic processes at the enterprise are highlighted. It is these features that organically complement and make effective use of the concept of economical production together with the previously described concept “Just in time”. An example of one of the largest shopping malls – the “Walmart” stores is the effective scheme for organizing the supply of goods, namely, cross-docking. The cross-docking system allows reducing the cost of storing storage facilities, as delivery and transfer processes are carried out without prior placement in the warehouse, thereby minimizing inventory volumes. The article also addresses the issue of reengineering logistics processes at the enterprise as a necessary measure for the effective implementation of modern tools for optimizing logistics processes, in the context of introducing the strategic concepts of logistics management systems previously mentioned. The authors provided practical recommendations to domestic enterprises on optimization of logistics systems, the main of which is the formation of a flexible industrial structure of the enterprise, direct orientation of enterprise management to meet the needs of the end user, organization of continuous process of product quality control and the high-level formation of corporate culture at all levels of management of the organization.

Key words: business process, logistics, logistics system, “Just in time”, reengineering.