

Особливості оптимізації системи управління логістичними бізнес-процесами на промислових підприємствах

Шишкін В.О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій і логістики
Запорізького національного університету

Решетньова А.В.

студент
Запорізького національного університету

У статті розкрито сутність основних логістичних бізнес-процесів на підприємстві. Визначено загальні принципи оптимізації логістичних бізнес-процесів. Проаналізовано еталонну модель оптимізації системи управління бізнес-процесами. Розглянуто важливість використання методів контролінгу на етапі оцінки результатів оптимізації логістичних бізнес-процесів. Визначено основні особливості референтних моделей. Проаналізовано модель SCOR та варіанти її використання у процесі оптимізації на вітчизняних промислових підприємствах.

Ключові слова: логістичні бізнес-процеси, оптимізація, референтна модель, система управління, контролінг.

Шишкін В.А., Решетнёва А.В. ОСОБЕННОСТИ ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В статье раскрыта сущность основных логистических бизнес-процессов на предприятии. Определены общие принципы оптимизации логистических бизнес-процессов. Проанализирована эталонная модель оптимизации системы управления бизнес-процессами. Рассмотрена важность использования методов контроллинга на этапе оценки результатов оптимизации логистических бизнес-процессов. Определены основные особенности референтных моделей. Проанализирована модель SCOR и варианты её использования в процессе оптимизации на отечественных промышленных предприятиях.

Ключевые слова: логистические бизнес-процессы, оптимизация, референтная модель, система управления, контроллинг.

Shishkin V.O., Reshetnjova A.V. THE FEATURES OF BUSINESS-PROCESSES SYSTEM OPTIMIZATION AT THE ENTERPRISES

The essence of basic logistics business processes at the enterprise is described in this article. The general principles of the logistics business processes optimization are determined. The reference model of the business processes management system optimization is analyzed. The importance of controlling methods use during the evaluation of the logistics business processes optimization results is considered. The main features of the reference models are determined. The SCOR model and the variants of its use in the optimization process at the domestic enterprises are analyzed.

Keywords: logistics business processes, optimization, reference model, management system, controlling.

Постановка проблеми. Безперечно, логістика забезпечує потреби споживачів, що відносяться до часу та місця наявності продукції, а також по відношенню до супутніх послуг. Використання форм та методів сучасної логістики розраховано на продуктивні, соціально-орієнтовані та «прозорі» форми ведення підприємництва.

Сьогодні у діяльності вітчизняних промислових підприємств спостерігається тенденція до розвитку логістичних систем. Ці тенденції потребують впровадження змін в системі управління логістичними бізнес-процесами.

Успішний розвиток економіки у сучасних умовах залежить не тільки від впровадження та використання нових виробничих технологій, а й від застосування нових методів та підходів до швидкої реалізації всіх управлінських операцій. Така ситуація закономірно потребує вивчення сутності логістичних підходів до управління бізнес-процесами на підприємстві та застосування прогресивних форм їх організації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В умовах високої конкуренції стає очевидним, що підприємства постійно повинні

удосконалювати свою діяльність із урахуванням вимог ринку. Оскільки українська економіка прямує шляхом інноваційного розвитку, часто виникає потреба в оптимізації бізнес-процесів промислових підприємств.

Сьогодні проблемою, яка потребує наукового обґрунтування, є саме питання оптимізації логістичних бізнес-процесів через недостатність досліджень в цій сфері. Окремі аспекти теорії та практики щодо оптимізації бізнес-процесів розглядають багато українських та зарубіжних вчених, а саме: Виноградова О.В., Федулова Л.І., Крикавський Є.В., Виноградський М.Д., Бубнов С.А., Гойко А.Ф., Сумець А.М., Сток Д.Р., Ламберт Д.М., Харрісон А., Р. Ван Хоук, Хаммер М., Дж. Чампі тощо.

М. Хаммер, Дж. Чампі оперують терміном «оптимізація», кажучи про корінні перетворення всередині організації. Виноградова О.В. багато своїх робіт присвячує оптимізації бізнес-процесів, однак логістичні бізнес-процеси в її роботах не розглянуто. У своїх роботах Сумець А.М. згадує про технологію оптимізації логістичних процесів на підприємстві, наводячи кілька прикладів здійснення реінжинірингу логістичних бізнес-процесів.

Таким чином, розглянувши праці вітчизняних та зарубіжних вчених, можна зрозуміти, що питання оптимізації саме логістичних бізнес-процесів залишилось поза увагою, хоча вони є невід'ємною складовою управління будь-яким підприємством. Тому актуальним є розгляд питання щодо впровадження сучасного логістичного менеджменту на промислових підприємствах, який сприяє створенню такої комбінації переваг, що можуть стати суттєвою конкурентною перевагою підприємства на ринку.

Формулювання цілей статті. Метою цієї роботи є дослідження процесу оптимізації системи управління логістичними бізнес-процесами.

Виклад основного матеріалу. Будь-яке підприємство є відкритою системою, що являє собою сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, кінцевою метою яких є збут продукції та отримання прибутку. Як правило, серед основних логістичних бізнес-процесів виокремлюють наступні:

- планування товароруху;
- ресурсний процес (доставка матеріалів від постачальників);
- організація складських процесів та облік продукції на складах;
- процес збуту продукції;

– виконання функцій сервісної логістики [1, с. 258].

Враховуючи важливість перелічених логістичних бізнес-процесів у діяльності промислових підприємств, однією з ключових задач для них має стати саме оптимізація системи управління цими процесами. Особливості функціонування підприємств виробничої спрямованості дозволяють визначити певні принципи, які й визначають специфіку процесу оптимізації:

1. Принцип інформаційної забезпеченості, згідно з яким оптимізація логістичних бізнес-процесів можлива лише за умови забезпечення координації та формування єдиного інформаційного простору, що сприятиме проектуванню оптимальної логістичної системи.

2. Принцип інтеграції, що визначає необхідність проектування ланцюгів поставок, які забезпечують підвищення рівня внутрішньої та зовнішньої логістичної інтеграції за рахунок формування стабільного та довгострокового взаємозв'язку між елементами логістичного ланцюга.

3. Принцип інноваційності, відповідно до якого передбачається залучення до співпраці якнайбільшої кількості інноваційних організацій, посилення виробничого потенціалу підприємства та підвищення конкурентоспроможності.

4. Принцип забезпечення стратегічної взаємодії, згідно з яким забезпечується розширення довгострокової економічної співпраці між учасниками логістичного ланцюга.

5. Принцип забезпечення розвитку логістичної інфраструктури, що передбачає залучення та розвиток ділової активності всіх учасників логістичного ланцюга [2, с. 67].

Таким чином, процес оптимізації системи управління логістичними бізнес-процесами передбачає отримання наступних результатів: зниження витрат, підвищення швидкості та якості прийняття управлінських рішень, а також розширення сфери діяльності підприємства.

Також варто зазначити, що відповідно до висновків та проведених досліджень в сфері впровадження ефективних логістичних підходів на підприємствах, білоруською компанією Apply Logistic Consulting було визначено п'ять етапів процесу оптимізації логістичних бізнес-процесів (рис. 1).

На першому етапі зазначеного процесу має відбуватись опис логістичних бізнес-процесів в режимі реального часу (модель AS-IS), тобто повністю відтворюються всі

операції та зв'язки між ними у відповідності до того, як вони фактично виконуються на підприємстві.

У ході відтворення відповідальні особи мають зібрати та дослідити наступну інфор-

мацію:

- перелік та порядок виконання всіх операцій;
- перелік осіб, що виконують операції або приймають в них участь;

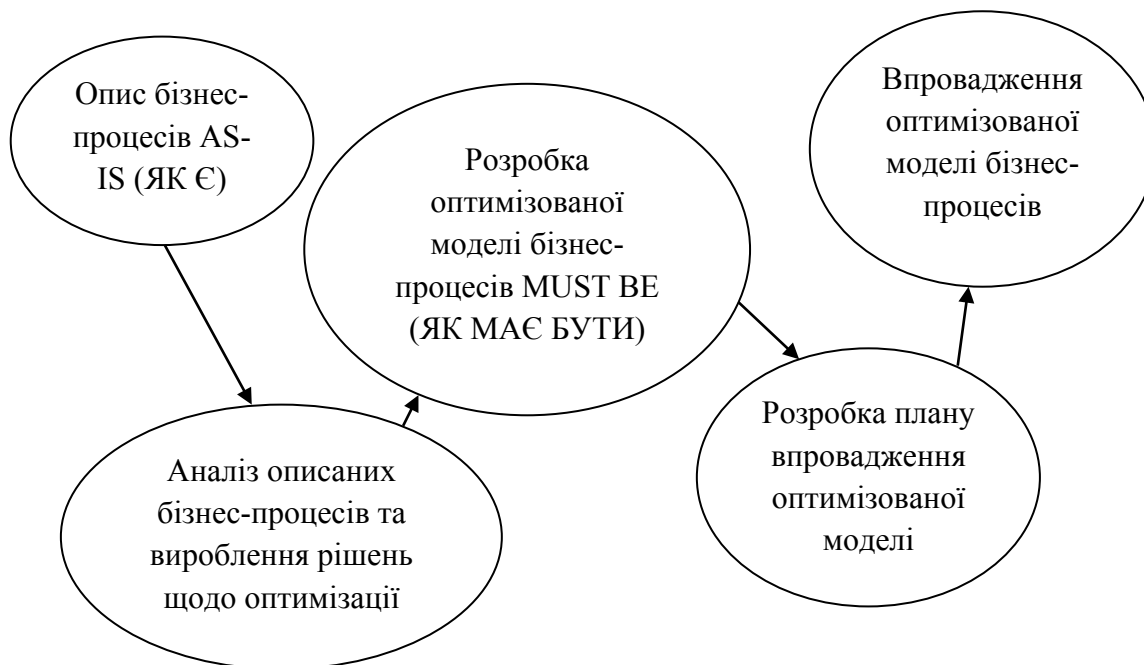


Рис. 1. Процес оптимізації логістичних бізнес-процесів відповідно до підходу Apply Logistic Consulting [3]



Рис. 2. Основні складові референтної моделі [5]

– опис методів контролю виконання операцій;

– статистична інформація щодо операційних збоїв та причин їх виникнення;

– інформація щодо внутрішніх та зовнішніх норм, правил, що фактично застосовуються, та внутрішньокорпоративні документи.

На другому етапі має відбуватись аналіз описаних бізнес-процесів та вироблення певних рішень щодо їх оптимізації, тобто аналізуються операційні невідповідності та «вузькі місця», які й призвели до неефективності фактичної моделі.

На третьому етапі розробляється оптимізована модель логістичних бізнес-процесів у тому вигляді, в якому вона буде впроваджуватись у діяльність підприємства (модель MUST BE). Така модель має включати в себе:

– декомпоновані графічні схеми бізнес-процесів;

– операційні стандарти підприємства;

– функціональні інструкції;

– організаційну структуру підприємства;

– показники виміру ефективності кожного процесу;

– форми та стандарти звітності;

– документацію, що регламентує процеси.

На наступному, четвертому, етапі необхідно впровадити розроблену оптимізовану модель. Для реалізації цього етапу важливим заходом є розробка детального плану дій.

Останнім етапом процесу оптимізації логістичних бізнес-процесів є етап власне впровадження оптимізованої моделі. Цей етап є найголовнішим та найскладнішим, відповідно до якого необхідно:

– організувати теоретичне та практичне навчання співробітників новим бізнес-процесам;

– провести за необхідності кадрові зміни;

– впровадити систему виміру ефективності бізнес-процесів;

– автоматизувати операції, якщо існує така можливість;

– постійно проводити моніторинг результатів впровадження та контролювати показники підприємства [3].

Як вже зазначалось, вкрай важливим у процесі оптимізації логістичних-бізнес процесів є контроль результатів цієї оптимізації. Тому необхідною умовою функціонування підприємств сьогодні є впровадження системи контролінгу, яка покликана здійснювати інформаційно-аналітичну підтримку у прийнятті управлінських рішень. Задачі, на вирішення яких спрямований контролінг, зможуть забезпечити керівництво підприємства не тільки інформацією про поточний стан справ, а й допоможуть спрогнозувати наслідки змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі (табл. 1).

Варто зазначити, що сьогодні світовою тенденцією у сфері логістики є саме створення безпечних, надійних та ефективних ланцюгів постачання. Дана проблема залишається однією з ключових в системі управління бізнес-процесами [4, с. 112].

Одним з результатів досліджень цього питання є розроблена референтна модель SCOR (The Supply-Chain Operations Reference model), що була створена та розвивається міжнародною Радою з питань постачання.

Поняття референтної моделі виникло в середовищі організацій, що займаються опти-

Таблиця 1

Основні задачі контролінгу бізнес-процесів

Види контролінгу	Задачі, що вирішуються
Контролінг в системі управління	Мета стратегічного контролінгу – забезпечення довгострокового функціонування підприємства. Основана мета оперативного контролінгу – забезпечення методичною, інформаційною та інструментальною підтримкою керівництва підприємства.
Фінансовий контролінг	Підтримка рентабельності та забезпечення ліквідності підприємства
Контролінг на виробництві	Інформаційне забезпечення процесів виробництва та управління ними
Контролінг маркетингу	Інформаційна підтримка ефективного менеджменту у сфері задоволення потреб споживачів
Контролінг забезпечення ресурсами	Інформаційне забезпечення процесу придбання виробничих ресурсів, аналіз закупівель ресурсів, розрахунок ефективності роботи відділу постачання
Контролінг в сфері логістики	Поточний контроль економічності процесів складування та транспортування матеріальних ресурсів, а також руху інформації та фінансів
Контролінг в SCM	Контроль оптимізації ланцюгів постачання та аналіз надійності елементів SCM

мізацією бізнес-процесів і впровадженням ERP-систем.

Референтні моделі – це еталонні схеми організації бізнесу, розроблені для конкретних галузей промисловості на основі реального досвіду їх впровадження на різноманітних підприємствах світу та включають перевірені на практиці процедури і методи організації управління. Референтні моделі дозволяють підприємствам почати розробку власних моделей на основі вже готового набору функцій і процесів (рис. 2).

Модель SCOR була власне розроблена, щоб надати підприємствам можливість спілкуватися між собою мовою загальних стандартів, порівнювати себе з конкурентами, отримувати знання та досвід у контрагентів на ринку. Таким чином, ця модель заснована на:

- стандартному описі процесів управління ланцюгами постачання;
- стандартизації бізнес-процесів;
- стандартних метриках, що дозволяють виміряти і порівняти показники;
- практиці управління ланцюгами постачання, які допомагають досягти «the best-in-class» результатів.

Варто зазначити, що модель SCOR охоплює наступні сфери:

- управління відносинами зі споживачами продукції (від отримання замовлення до оплати рахунків);
- управління матеріальними і нематеріальними потоками, що йдуть від постачальників до споживачів;
- управління відносинами з постачальниками (від формування заявки до виконання кожного замовлення на поставку).

Формалізм SCOR заснований на виокремленні п'яти базових бізнес-процесів:

1. Plan. В рамках цього процесу визначаються джерела поставок, проводиться узагальнення та розстановка пріоритетів на основі попиту споживачів, плануються запаси, визначаються вимоги до системи дистрибуції, а також обсяги виробництва і поставок.

2. Source. В рамках цього процесу визначаються ключові елементи управління постачанням.

3. Make. До цього процесу відносяться виробництво, а саме виконання і управління його структурними елементами.

4. Deliver. Цей процес складається з управління замовленнями, складським господарством та транспортуванням.

5. Return. В рамках цього процесу визначаються структурні елементи, що підлягають поверненню (дефектні, зайві або ті, що потребують ремонту) як від процесу «make» до «source», так і від «deliver»: визначення стану продукту, позиціонування товару, запит на авторизацію повернення, складання графіка повернень, направлення на знищення і переробку [5].

Розглянувши основні характеристики моделі SCOR, необхідно зауважити, що вона визначає загальну концепцію ланцюгів постачання, стандартну термінологію, систему вимірювань і оцінок логістичної функції, узагальнює кращі практики, є основою для впровадження логістичного програмного забезпечення, виконує інтегруючу функцію при побудові як внутрішньокорпоративних, так і міжкорпоративних ланцюгів постачання. Таким чином, сучасним українським промисловим підприємствам необхідно переймати цей досвід, адаптуючи його відповідно до специфіки своєї діяльності та умов ринку.

Висновки. Отже, на сьогоднішній день дуже гостро постає питання ефективності діяльності вітчизняних промислових підприємств. Сучасна економіка вимагає не лише вдосконалення технології виробництва продукції та розширення її асортименту, а й використання нових підходів до управління бізнес-процесами.

Запропонована класифікація принципів процесу оптимізації системи управління логістичними бізнес-процесами та власне систем оптимізації дозволяє враховувати важливі особливості середовища промислових підприємств, специфіку руху матеріальних та нематеріальних потоків, а також важливість отримання досвіду від аналогічних підприємств та його адаптації у власній діяльності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: навчальний посібник / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шапова – К.: Кондор, 2002. – 654 с.
2. Крикавський Є.В. Логістика: компендіум і практикум / Є.В. Крикавський, Н.І. Чухрай, Н.В. Чернописька – К.: Кондор, 2006. – 340 с.
3. Офіційний сайт білоруської компанії Apply Logistic Consulting // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.logist.by/>

4. Федулова Л.І. Інноваційна економіка: підручник / Л.І. Федулова – К.:Либідь, 2006. – 480 с.
5. Офіційний сайт американської Асоціації операційного менеджменту APICS // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.apics.org/>.