

УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТА ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ

MANAGEMENT OF THE EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY OF THE BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE ON THE BASIS OF APPLICATION OF THE LOGISTIC APPROACH

Поповиченко І.В.

доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту, управління проектами і логістики,
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

Подалюк М.Р., Горела В.Д.

студентки спеціальності «Менеджмент»,
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

У статті розглянуто логістичний підхід до управління підприємством через формування, аналіз та логістизацію бізнес-процесів. Розглянуто сутність понять результативності та ефективності діяльності підприємства, що є підставою для формування системи кількісних показників виміру цих категорій. Запропоновано алгоритм управлінських дій для оптимізації бізнес-процесів на основі їх логістизації та прогнозування ефекту від прийнятих рішень за допомогою розрахунку «важеля логістики».

Ключові слова: логістичний підхід, управління, бізнес-процеси, результативність, ефективність, показники, логістизація, важіль логістики.

В статье рассмотрен логистический подход к управлению предприятием через формирование, анализ и логистизацию бизнес-процессов. Рассмотрена сущность понятий результативности и эффективности деятельности предприятия, что является основанием для формирования системы количественных показателей измерения этих категорий. Предложен алгоритм управленческих действий для оптимизации бизнес-процессов на основе их логистизации и прогнозирования эффекта от принятых решений с помощью расчета «рычага логистики».

Ключевые слова: логистический подход, управление, бизнес-процессы, результативность, эффективность, показатели, логистизация, рычаг логистики.

The article considers the logistics approach to enterprise management through the formation, analysis and logistization of business processes. The essence of the notions of effectiveness and efficiency of the enterprise's activity is considered, which is the basis for the formation of a system of quantitative indicators for measuring these categories. The algorithm of management actions for optimization of business processes on the basis of their logistization and forecasting of the effect from the adopted decisions using the calculation of the "lever of logistics" is proposed.

Keywords: logistic approach, management, business processes, effectiveness, efficiency, indicators, logistization, lever of logistics.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Зміна ринкового середовища, що відбулася у суспільно-економічній системі України (високий рівень конкуренції, тиск кризових факторів на всі рівні економіки, висока непередбачуваність змін у зовнішньому середовищі та курс нашої держави на вступ до ЄС) вимагають від вітчизняних підприємств постійного пошуку нових, більш ефективних інструментів і методів управління, спрямованих на досягнення та зміцнення конкурентних переваг на ринку та забезпечення стабільної

діяльності у довгостроковій перспективі. Підприємство можна розглядати як мережу бізнес-процесів, що виконуються у певній послідовності, та за допомогою якої можна надати повний і вичерпний опис функціонування підприємства. Бізнес-процес являє собою сукупність бізнес-операцій, певну кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів, та закінчуються створенням продукції. Кожний із бізнес-процесів виконує певний набір завдань, генеруючи відповідні результати (виходи), і може розглядатися як окремий об'єкт управління; відносно кожного окремого бізнес-

процесу можуть бути прийняті індивідуальні управлінські рішення. Саме бізнес-процеси підприємства створюють споживчу вартість продукції, від способу їх організації залежать тривалість виробничого циклу і гнучкість підприємства. Отже, перед підприємцями та менеджерами постає важливе завдання – пошук новітніх та високотехнологічних моделей управління бізнес-процесами на основі моніторингу та оцінки їх результативності та ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Аналіз наукових джерел показав, що застосування логістичного підходу в управлінні сучасними організаціями є актуальним питанням, його вивченням займалися багато вчених: Д. Ламберт, Дж.Р. Сток [1], О.В. Виноградова [2], Б. Андерсен [3], Дж.С. Джонсон [4]. Сучасний стан економіки України потребує від підприємців нового підходу до управління організаціями, тому за останні роки публікується велика кількість наукових робіт вітчизняних учених щодо реінжинірингу бізнес-процесів та логістичного управління, зокрема таких як І.В. Струтинська [5], Є.В. Крикавський [6] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Але, на нашу думку, недостатньо дослідженими залишаються питання моніторингу та кількісної оцінки економічних результатів підприємства в режимі реального часу та застосування логістичного підходу до управління основними бізнес-процесами підприємства в умовах стохастичного зовнішнього середовища, що зумовлено сучасною кризовою ситуацією в Україні. Тобто, спираючись на результати попередніх досліджень, вважаємо доцільним сьогодні синергетичне поєднання потужних методологій процесного та логістичного менеджменту. Отже, подальшого розроблення потребують методичні підходи до моніторингу та оцінки результативності та ефективності бізнес-процесів, які супроводжуються певними логістичними потоками.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є теоретичне обґрунтування переваг застосування логістичного підходу до управління бізнес-процесами підприємства. Завдання дослідження: сформулювати цілісне уявлення про сутність логістичного підходу до управління бізнес-процесами виробничо-господарської організації; обґрунтувати підходи до виміру та аналізу ефективності та результативності виконання бізнес-процесів; сформулювати методи вдосконалення бізнес-процесів підприємства на основі їх логістизації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Для ефективного функціонування підприємства в сучасних ринкових умовах перед менеджерами постає завдання розроблення та

опанування нових моделей управління на засадах логістики, тому що логістичний підхід спрямований на забезпечення раціоналізації всіх бізнес-процесів підприємства з позиції єдиного наскрізного ланцюга для синхронизації їх взаємодії та досягнення ефекту синергізму.

Логістичне управління – це процес або діяльність, яка підпорядкована наперед окресленим цілям, здійснюється у логічній послідовності, може бути організована на стратегічному та тактичному рівнях, здійснюється безперервно і включає планування, організацію, реалізацію та контроль товаропросування: руху сировини, матеріалів і напівфабрикатів, готової продукції (швидкості руху, обсягів руху, адаптивності) на виробництво, у процесі виробництва та до споживача на основі формування логістичної системи [7].

Логістизація – це цілеспрямований процес запровадження логістичного підходу до оптимізації потокових процесів у рамках заданих внутрішніх та зовнішніх обмежень у діяльності організації [5].

Зважаючи на те, що основу діяльності будь-якої організації становлять її ділові процеси, або бізнес-процеси, необхідно обґрунтувати доцільність використання логістичного підходу, тобто визначити відповідність логістичної діяльності та її окремих функціональних блоків до стратегічних цілей об'єкта управління, що традиційно вимагає визначення показників ефективності та результативності.

У науково-дослідницьких публікаціях є деяка розбіжність у поглядах на поняття «результативність» та «ефективність», тому виникає необхідність розкрити різницю між цими поняттями.

Результативність означає ступінь досягнення запланованого результату, це міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї.

Ефективність відображає співвідношення між одержаними результатами і витраченими на їх досягнення ресурсами.

Під бізнес-процесом у широкому значенні розуміється структурована послідовність дій із виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації й отримання результату.

Не існує стандартного переліку бізнес-процесів – кожна організація повинна розробляти свою власну «архітектуру» бізнес-процесів, але їх поділяють на три групи:

1. *Процеси управління* – бізнес-процеси, які управляють функціонуванням системи (корпоративне управління та стратегічний менеджмент).

2. *Основні* – бізнес-процеси, які становлять основний бізнес компанії і створюють основний потік доходів (постачання, виробництво, маркетинг, збут).

3. *Забезпечувальні* – бізнес-процеси, які обслуговують основний бізнес (бухгалтерський облік, кадрове, інформаційне забезпечення) [8].

Для формування бізнес-процесів постає необхідність їх правильної ідентифікації та визначення критеріїв ефективності, якими зазвичай виступають фінансово-економічні показники. Вони являють собою систему індикаторів, що відображають стан підприємства: рівень досягнення стратегічних цілей, ефективність використання ресурсів, результати роботи за основними напрямками діяльності та ін. Для об'єктивного аналізу бізнес-процесів необхідно використовувати логістичний підхід, за допомогою якого можна виявити взаємозв'язок між процесами та вплив кожного з них на суміжні. Логістичний підхід на відміну від традиційного не прагне досягти максимального результату за кожним окремим процесом, він націлений на раціоналізацію всієї системи в сукупності через оптимізацію логістичних витрат та дає змогу перевірити, чи поліпшує запропоноване рішення щодо конкретного об'єкту загальний стан системи.

Для оцінки результативності та ефективності основних, тобто операційних, бізнес-процесів, спираючись на методiku І.В. Поповиченко, А.О. Черчатої [9, с. 68–76], ми пропонуємо виокремити чотири критерії: фінансово-економічний, виробничий (ресурсний), критерій зовнішньої інтеграції та організаційний критерій. За кожним із цих критеріїв на основі фінансової та управлінської звітності конкретного суб'єкта підприємницької діяльності формуються конкретні

кількісні показники результативності та ефективності щодо певних бізнес-процесів. Наприклад, для підприємства будівельної галузі це можуть бути виробничо-збутові бізнес-процеси (основні), бізнес-процеси ресурсозабезпечення та зберігання матеріально-технічних ресурсів та бізнес-процеси транспортного забезпечення діяльності підприємства (такі, що забезпечують операційну діяльність).

Використання логістичного підходу починається з аналізу організаційної структури підприємства з подальшою ідентифікацією складу та напрямів певних логістичних потоків (матеріальних, інформаційних, фінансових, управлінсько-координуючих та ін.). Очевидно, що на виробничому підприємстві певні бізнес-процеси генерують відповідні логістичні потоки.

Для оцінки результативності та ефективності бізнес-процесів для кожного підприємства залежно від сфери його діяльності необхідно розробити індивідуальні показники, які найкраще відображають зміст його діяльності, але, як зазначено вище, є набір критеріїв, які можна визначити як універсальні для виробничо-господарської організації будь-якої галузі (фінансово-економічні, виробничі (ресурсні), зовнішньої інтеграції та організаційні). Вибір показників є найважливішим етапом, тому що саме він визначає якість проведеного дослідження й отриманої оцінки, розроблена система показників повинна відобразити весь спектр факторів, які впливають на ефективність та результативність ідентифікованих бізнес-процесів підприємства. За допомогою метода експертних оцінок, зва-

Таблиця 1

Шкала підсумкової оцінки рівня стану сукупності операційних бізнес-процесів досліджуваного підприємства [9, с. 88]

Границі інтервалів значень узагальнюючого показника сукупності операційних бізнес-процесів підприємства	Інтерпретація оцінки стану сукупності операційних бізнес-процесів	Дії по відношенню до сукупності операційних бізнес-процесів підприємства
0,8–1,0	дуже добрий	Сукупність функціонує результативно та ефективно, але необхідно розробити застережливі дії. Якщо показник = 1, то сукупність не потребує розроблення яких-небудь дій
0,63–0,8	добрий	Сукупність функціонує у цілому результативно та ефективно, але необхідно розробити певні корегуючі дії
0,37–0,63	задовільний	Сукупність функціонує задовільно, цілі й завдання частково вирішені, однак необхідно розробити певні термінові корегуючі дії
0,2–0,37	поганий	Сукупність функціонує нерезультативно та неефективно, що вимагає розроблення значних масштабних дій, спрямованих на коригування її стану
0,0–0,2	дуже поганий	Сукупність функціонує нерезультативно та неефективно, цілі та завдання не було досягнуто, потрібні впливові антикризові дії з боку вищого керівництва. Якщо показник = 0, то необхідним є кардинальне перепроєктування

жаючи на досвід та знання опитаних фахівців, кожному із цих показників присвоюється ваговий коефіцієнт.

Із фінансової звітності підприємства та внутрішніх інформаційних баз необхідно вилучити необхідні дані та розрахувати фактичні й планові значення показників. Слід зазначити, що це досить трудомістка робота, особливо якщо на підприємстві не формується масив даних, яким можна було б скористатися для розрахунку цих показників. На основі розрахунку відповідних показників ми можемо оцінити стан кожного з бізнес-процесів, присвоїти ранги пріоритетності прийняття рішень щодо їх удосконалення. Після певної агрегації результатів розрахунків цих показників можна оцінити стан сукупності бізнес-процесів підприємства загалом за допомогою шкали Харрінгтона [11], яка застосована у адаптованому вигляді у [9] (табл. 1).

Отримані результати дають можливість знайти «вузькі місця» через аналіз розрахованих

показників та відхилення фактичних значень від планових, де вони мають негативні оцінки, та усунути їх завдяки оптимізації бізнес-процесів через їх реінжиніринг та логістизацію, що вимагає реорганізації організаційної структури підприємства. Результатом проведених розрахунків та заходів буде формування раціональної логістичної системи підприємства – об'єкта дослідження.

Необхідний економічний ефект від оптимізації логістичних витрат можна спрогнозувати за допомогою розрахунку ефекту «важеля логістики», який полягає у такому: кожен відсоток зниження логістичних витрат призводить до більшого відсотку збільшення операційного прибутку. Методика розрахунку ефекту «важеля логістики» детально викладена І.В. Поповиченко [10].

Узагальнюючи вищевикладене, ми пропонуємо алгоритм прийняття управлінських рішень для підвищення показників ефективності та результативності операційних бізнес-процесів

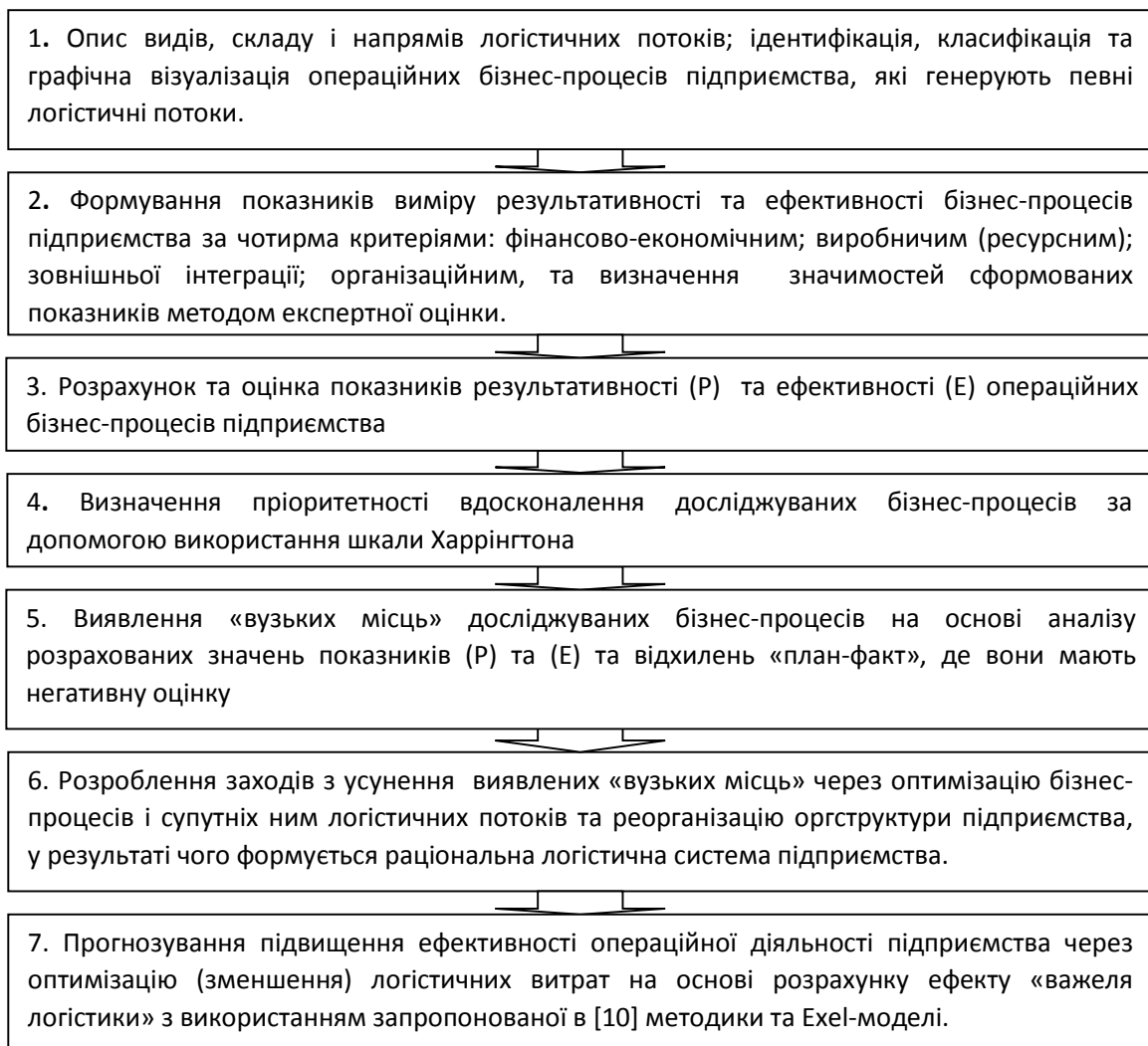


Рис. 1. Алгоритм прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення операційних бізнес-процесів на основі їх логістизації

підприємства на основі їх логістизації (тобто на основі застосування логістичного підходу) (рис. 1).

Запропонований алгоритм (послідовність дій) складається із семи етапів, які логічно групуються в три блоки:

- 1) аналітичний блок (етапи 1, 2);
- 2) розрахунково-оцінювальний блок (етапи 3–5);
- 3) рекомендаційно-управлінський блок (етапи 6, 7).

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Логістичний підхід до управління ефективністю та результативністю бізнес-процесів виробничо-

господарської організації дає змогу менеджерам відтворювати реальну картину логістичної системи підприємства з усіма взаємозв'язками та залежністю елементів системи один від одного. Аналізуючи показники результативності та ефективності бізнес-процесів керівники та фахівці отримують можливість не лише знайти проблемні місця об'єкта управління, а й прогнозувати економічний ефект від прийнятих рішень за допомогою такої зручної методики, як визначення ефекту «важеля логістики». Перспективу досліджень у цьому напрямі ми бачимо в розробленні програмної бази, яка давала б менеджерам користуватися даним інструментом у практичній діяльності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой; пер. с 4-го англ. изд. М.: ИНФРА-М, 2009. 136 с.
2. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования; пер. с англ. С. Ариничева. М.: Стандарты и качество, 2003. 272 с.
3. Виноградова О.В. Рейнжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 196 с.
4. Джонсон Дж.С. Современная логистика; 7-е изд.; пер. с англ. М.: Вильямс, 2002. 624 с.
5. Струтинська І. Логістичні центри як чинник становлення глобальних логістичних систем. Галицький економічний вісник. 2012. № 5. С. 54.
6. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник. Львів: Львівська політехніка, 2015. 684 с.
7. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону: монографія / Р.Р. Ларіна, О.Г. Череп, І.Ю. Грішин, А.О. Ілаєва. – Сімферополь: АРІАЛ, 2011. 234 с.
8. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования; пер. с англ. С. Ариничева. М.: Стандарты и качество, 2003. 272 с.
9. Поповиченко І.В., Черчата А.О. Логістичне управління бізнес-процесами підприємства: теоретико-методологічні аспекти та інструментарій: монографія. Д.: Літограф, 2017. 204 с.
10. Поповиченко І.В. Ефект «важеля логістики» в діяльності підприємства: визначення та особливості розрахунку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2017. Вип. 24. Ч. 2. С. 4–6.
11. Назаров Д.М., Голошумов А.Ю. Применение нечетко-интервального подхода к оценке эффективности бизнес-процессов. Изд. УРГЭУ. 2010. № 1(27). С. 144–149.
12. Економіко-математичне моделювання: навч. посіб.: у 2-х ч. Ч. 1. Економетричні моделі / В.С. Дудко, Т.Д. Краснова, В.В. Лаговський; Нац. Ун-т ДПС України. Ірпінь, 2010. 448 с.