

УДК 338.45

ПАВЛОВСЬКИЙ ПАВЛО,*аспірант кафедри обліку і аудиту**Донбаського державного педагогічного університету, м. Слов'янськ*

РЕАЛІЗАЦІЯ ІНТЕГРОВАНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ В УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

У статті розглянуті концепції інтегрованої логістики та її впровадження в господарську діяльність переробного підприємства. Наведено структуру і напрямки бізнес-процесів, які змінюються в залежності від стратегічних цілей і конкретних суб'єктів господарської діяльності. Подана порівняльна характеристика традиційного і логістичного управління бізнес-процесами.

Ключові слова: *інтегровані бізнес-процеси; логістична інтеграція; логістичне управління; вертикально-інтегрована система.*

Постановка проблеми. В сучасному бізнес-середовищі ланцюги бізнес-процесів формують мережу економічних матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, завдяки чому в макроекономічному середовищі постійно спостерігається кругообіг продукції, товарів та послуг.

Концепція інтегрованої логістики полягає у використанні в менеджменті системного інструментарію регулювання матеріальних потоків для вирішення цих завдань. Дана концепція відображає нове розуміння бізнесу, де окремі підприємства, організації, бізнес-системи розглядаються як центри логістичної активності, об'єднані в єдиний інтегральний процес управління основними і супутніми потоками відповідно до специфічних потреб і цілей бізнесу. Для цього використовуються засоби підтримки прийняття рішень, за допомогою яких можна забезпечити, своєчасність, точність та повноту логістичних рішень.

Використання підприємствами переробної галузі традиційних методів управління функціями постачання, виробництва та збуту на сучасному етапі не може забезпечити значних конкурентних переваг. Все частіше, як результат пошуку нових, адаптивних до сучасних умов економічного розвитку, концепцій, моделей, механізмів, технологій, а можливо, й нової парадигми високоефективного управління, застосовується термін "логістизація", який запроваджено в наукову термінологію.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Проблеми інтеграції підприємств у рамках бізнес-системи та оптимізація управління бізнес-процесами висвітлені у наукових працях відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: Б. Анікін, Д. Дж. Бауерсокс, Д. Бенсон, В. Бирюков, С. Войт, З. Гельманова, С. А. Гаджинський, М. Григорак, І. Гуртовий, В. Демиденко, Н. Іванова, А. Кальченко, В. Колодійчук, Н. Касьянова, Д. Лазаренко, Р. Ларіна, Л. Миротин, М. Окландер, І. Паска, М. Постан, Т. Ревуцька, І. Савенко, М. Сахацький, Н. Чухрай.

Метою статті є дослідження механізмів застосування інтегрованої логістичної системи в управлінні бізнес-процесами. Реалізація мети передбачає вирішення наступних задач:

- розглянути економічну природу інтегрованої логістики і виявити характерні риси різних типів інтеграції;
- ідентифікувати ланцюги бізнес-процесів і встановити між ними причинно-наслідкові зв'язки;

- надати порівняльну характеристику традиційного і логістичного управління бізнес-процесами.

Виклад основного матеріалу. Місія концепції інтегрованої логістики на сучасному етапі - перетворення системи управління від простого контролю й регулювання поточних процесів до міжфункціональної інтеграції та оптимізації видів виробничо-господарської діяльності у їх взаємозв'язку та взаємозалежності.

Для забезпечення *концепції інтегрованої логістики та її впровадження в господарську діяльність* сучасна економічна наука має розглядати логістику не тільки як набір альтернативних рекомендацій для безпосереднього використання, а і як елемент нової філософії бізнесу та нового підходу до управління бізнес-процесами.

Інтегрована логістика має застосовувати наскрізний моніторинг попиту, мати гнучкий підхід до ціноутворення і застосовувати механізми шерингової економіки для забезпечення ефективної взаємодії між попитом і пропозицією. Тобто, за концепцією інтегрованої логістики, цінність пропозиції для споживача автоматично зростає за умов появи пропозиції у визначеному місці, у потрібний час, у відповідній кількості та формі. Така інтеграція логічно пов'язує між собою ланцюги бізнес-процесів і встановлює між ними причинно-наслідкові зв'язки між пропозицією і постачанням, між виробничими процесами і збутом, між процесами реалізації і попитом.

Залежно від стратегічних цілей і конкретних суб'єктів господарської діяльності змінюється напрямок бізнес-процесів і формується відповідна структура. Інформаційні потоки забезпечення управління відповідним ланцюгом бізнес-процесів мають супроводжувальний характер і також залежать від цих факторів. Традиційне управління бізнес-процесами забезпечує оптимізацію витрат у кожній окремій ланці бізнес-процесу (постачання, виробництво, збут). Така структура схематично представлена на рис. 1(а). Інтеграційний ефект логістичного управління з елементами технології шерингу (на відміну від традиційного управління) можна розглядати як оптимізація (мінімізація) витрат на всю сукупність бізнес-процесів. Така структура схематично представлена на рис. 1(б).

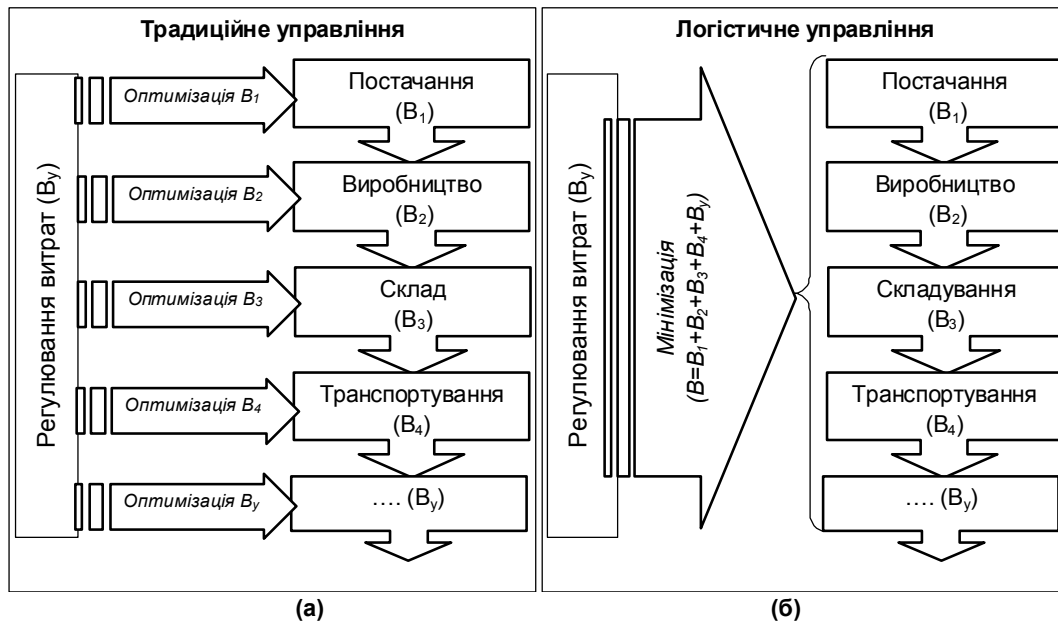


Рис. 1. Схема традиційного і логістичного управління бізнес-процесами.

Інтегруюча функція логістичного управління бізнес-процесами в переробній галузі реалізується через управління системи логістичних бізнес-процесів переробної промисловості, яка включає такі підсистеми:

- підсистема постачання - матеріальні потоки (сировина, матеріали, напівфабрикати, комплектуючі виробни),
- підсистема виробництва - внутрішні матеріальні потоки,
- підсистема складування - внутрішні матеріальні потоки,
- підсистема транспортування - зовнішні матеріальні потоки (готова продукція), фінансові потоки, інформаційні потоки,
- підсистема збуту - зовнішні матеріальні потоки (готова продукція), фінансові потоки, інформаційні потоки.

Реалізація інтегрованої логістичної системи в управлінні бізнес-процесами передбачає розв'язання наступних завдань:

1. Інтеграція виробників і споживачів до єдиної інтегрованої логістичної системи (ЄІЛС), формування централізованої клієнтської бази даних і встановлення оптимальних господарських зв'язків.
2. Комплексна кооперація складського господарства (склади, бази, термінали).
3. Запровадження підприємствами переробної галузі до власної системи управління логістики як інтегрованої функції.
4. Наскрізний моніторинг ділових зав'язків і координація логістичного управління процесами постачання;
5. Оптимізація сукупних витрат сукупності бізнес-процесів на основі економічного компромісу підприємств, що входять до ЄІЛС.

Концепція інтегрованої логістичної системи як механізму підтримки бізнес-процесів на шляху створення продукту тісно пов'язана зі спробами подолати внутрішні та зовнішні організаційні кордони. Властивості системи проявляються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, які видозмінюють її функціональність і надають їй специфічних властивостей.

Інтегрована структура знаходиться і функціонує в зовнішньому макроекономічному середовищі, яке від-

різняється елементами, включеними в систему, тобто окремими суб'єктами господарювання, у яких існує власне безпосереднє оточення. В той же час бізнес-процеси інтегрованої структури можуть замінювати окремі елементи безпосереднього оточення.

Р. Коуз вводить до наукового дискурсу аналізу бізнес-процесів термін "інтеграція" (вертикальна і горизонтальна інтеграція) і визначає його таким чином: комбінація має місце, коли транзакції, раніше організовані двома або більше підприємствами, стають справою тільки одного. Вона є інтеграцією, якщо включає організацію транзакцій, які раніше розподілялися серед підприємців через механізм ринку, фірма може здійснювати експансію на кожному з цих напрямів або відразу на обох [1, с. 145].

Американський дослідник М. Портер трактує поняття вертикальної інтеграції як виробничу і організаційну об'єднання, злиття, кооперацію, взаємодію підприємств, що пов'язані між собою організаційною структурою (охоплює різні стадії виробничих процесів), і що виробляють кінцевий продукт споживання.

При вивченні вектора формування вертикально інтегрованих бізнес-систем у переробній галузі за основу можна прийняти визначення, що включає загальне розуміння явища вертикальної інтеграції як підприємств, що пов'язані між собою організаційною структурою (охоплює різні стадії виробничих процесів), і що виробляють кінцевий продукт споживання.

Різновидом вертикальної інтеграції бізнес-процесів є зворотна інтеграція ("назад" або "вниз"), яка здійснюється у напрямі контролю над постачаннями виробничих запасів, базується на аналізі інформації про контрагентів і націлена на підбір постачальників. Пряма інтеграція бізнес-процесів ("вперед" або "вгору"), полягає в придбанні або посиленні контролю бізнес-систем, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем, а саме системою розподілу ресурсів і представленням продукції споживачам. Інтеграція "вперед" може привести до відносної переваги у витратах і формування оптимальних цін для кінцевого споживача завдяки створенню бізнес-системи "виробник - кінцевий споживач" [3].

Існують наступні форми вертикальної інтеграції:

- повна інтеграція - участь в усіх ланках міжгалузево-

го ланцюга витрат. Наслідком побудови повного виробничого ланцюжка є укрупнення масштабів виробництва і поява додаткових можливостей впровадження досягнень модернізації обладнання, впровадження інноваційних методів управління;

- часткова інтеграція (неповна інтеграція) - участь в окремих ланках галузевого ланцюга витрат;

- квазіінтеграція - об'єднання економічних суб'єктів, що передбачає розвиток стійких довгострокових зв'язків між ними і делегування контролю над управлінням спільною діяльністю [4, с. 153].

До найважливіших стратегічних характеристик ринку можна віднести: характер і рівень інтеграції; погоджені дії підприємств; цінову та інші види дискримінації; диференціацію продуктів; дії підприємств з обмеження входу на ринок; наявність потенційних конкурентів. Концентрація та централізація бізнес-процесів та

кож можуть приводити до інтеграції та посилення бізнес позиції підприємства, що виражає його стратегію в умовах ринкової конкуренції. На цій основі узагальнено і конкретизуємо економічні переваги інтеграційних бізнес-процесів в залежності від типу інтеграції (табл. 1).

Структура внутрішньої інтеграції характеризується рівнем взаємних дій логістичних видів функціонування з іншими функціональними сферами. Наприклад, індикатори вищого рівня відображатимуть координації логістичних видів діяльності з іншими департаментами бізнес-системи, вищий рівень комунікацій (електронних чи персональних) між логістикою та іншими департаментами бізнес-системи, зростання ролі логістики у загальній стратегії бізнесу та стиранні формальних відмінностей між логістикою та іншими функціональними сферами діяльності [5, с. 46].

Таблиця 1. - Економічна характеристика інтеграційних бізнес-процесів

Тип інтеграції	Економічна характеристика і можливі переваги
Внутрішня	Кооперація між підрозділами в межах бізнес-системи
Зовнішня	Спеціалізація і встановлення зав'язків між відповідними бізнес-системами певного ринку
Горизонтальна	Мінімізація упущеної вигоди, досягнення монопольних переваг
Вертикальна	Економія на масштабах, консолідація бізнес-процесів, ефективне використання ресурсів
Діагональна (різнорівнева)	Диверсифікація ризику і можливість опосередковано впливати на управлінські рішення контрагентів
Комбінована (уздовж ланцюга бізнес-процесу)	Можливість компромісу між мінімізацією упущеної вигоди і мінімізацією витрат (у т.ч. транзакційних)
Ар'єргардна (створення власних систем забезпечення ресурсами)	Зниження транзакційних витрат, скорочення прямих виробничих витрат

Можна виділити декілька етапів досягнення внутрішньої інтеграції (рис. 2):

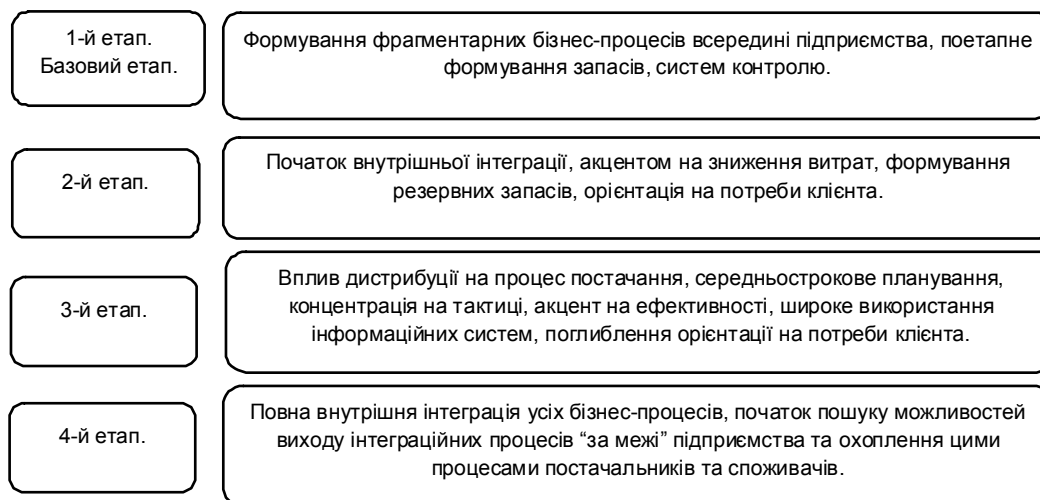


Рис. 2. Етапи досягнення внутрішньої інтеграції.

Вертикальна інтеграція є однією з альтернатив стратегії зростання, яку ще називають наступальною стратегією. За своєю економічною природою вона належить до зовнішньої або міжгалузевої інтеграції і характеризується кооперацією або комбінуванням бізнес-процесів між елементами бізнес-системи. Підприємства, що застосовують такий тип інтеграції бізнес-процесів майже завжди мають випереджаючі показники економічної діяльності.

Вертикальна інтеграція призводить до зниження залежності власних бізнес-процесів від постачальників або дистриб'юторів. Необхідність збільшення незалежності підприємства від зовнішнього середовища особ-

ливо актуальна на ринках, що характеризуються динамічністю, обмеженою кількістю постачальників, а також при дефіциті будь-якого ресурсу.

До основних особливостей вертикально інтегрованих бізнес-систем переробної промисловості належить:

- внутрігалузево та міжгалузево об'єднання підприємств, об'єднаних виробничо-технологічним ланцюжком бізнес-процесів з високою доданою вартістю;

- посилення конкурентоспроможності і рентабельності продукції за рахунок встановлення контролю над всіма бізнес-процесами, які є стратегічно важливими для консолідованої бізнес-системи;

- внутрішнє забезпечення ресурсами в усіх ланках галузевого ланцюга операційних витрат: від досліджень і розробок до реалізації готової продукції кінцевому споживачу;

- реорганізація і консолідація технологічно суміжних переробних виробництв.

В залежності від глибини операційного циклу системи будь-який бізнес-процес може розпочинати операційний цикл (стартовий бізнес-процес) або бути завершальною стадією (завершальний бізнес-процес).

Стратегії на стадії прискорення зростання - це концентрація на єдиному бізнесі. Підприємства, що ведуть стратегію вертикальної інтеграції, можуть спрямовувати (поглиблювати) свою діяльність у напрямку до постачальників (назад) і / або (вперед) у напрямку до кінцевого користувача або споживача продукту.

Інтеграція "назад" призводить до зниження витрат тоді, коли необхідний обсяг виробництва настільки великий, що забезпечує таку ж економію на масштабах виробництва, як і в постачальників, або якщо постачальники працюють більш ефективно і мають можливість покращувати свої показники.

Шляхи зворотної вертикальної інтеграції (в напрямку сфери постачання ресурсами) залежать від тактики ведення бізнесу у умов ринку. Найбільш розповсюдженими способами зворотної вертикальної інтеграції в переробній промисловості є злиття, поглинання, придбання, створення підприємств, зайнятих постачанням ресурсів.

Стратегічні зусилля з прямої вертикальної інтеграції (в напрямку розподільчої сфери). Інтеграція "вперед" - у діяльність з розподілу товарів і проведення прямих продажів кінцевому користувачу може дати зниження витрат і встановлення більш низьких цін для покупця за рахунок усунення традиційної мережі розподілу.

Висновки

Сучасні системи управління бізнес-процесами передбачають проведення певних інтеграційних заходів. Економічна характеристика інтеграційних процесів досить багатогранна і залежить від багатьох чинників. Найбільш ефективною з точки зору формування суб-

контрактних партнерських відносин, а також найбільш раціональною з точки зору управлінських стратегій в переробній галузі виглядає вертикальна інтеграція бізнес-процесів. За напрямками цей тип інтеграції може бути спрямований на споживачів (пряма інтеграція) або на постачальників (зворотна).

Вертикальна інтеграція бізнес-процесів не розширює сферу діяльності (як при горизонтальній інтеграції), а поглиблює "занурення" переробного підприємства в певний сегмент ринку. При цьому вертикально інтегровані бізнес-системи охоплюють всі стадії операційного циклу діяльності від постачання до реалізації.

Реалізація інтеграційних заходів завжди передбачає прийняття рішення щодо субконтрактного партнера. Його вибору передусє ретельний аналіз зовнішнього оточення з попереднім окресленням кола ймовірних претендентів. Від того, наскільки вдало воно буде виконано, залежить обґрунтованість вибору ефективного бізнес-партнера, а відтак, і результативність інтеграційного процесу в цілому, оскільки його наслідки залежать від зацікавленої участі кожного [6, с. 49-53].

ЛІТЕРАТУРА

1. Уильямсон О.И. Природа фирмы. К 50-летию выхода в свет работы Р. Коуза Природа фирмы / О. И. Уильямсон, С. Дж. Уинтер ; под ред. О. И. Уильямсона, С. Дж. Уинтера ; пер. с англ. М. Я. Каждана; ред. пер. В. Г. Гребенников. - М. : Дело, 2001. - 360 с.

2. Porter Michael E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / Michael E. Porter. - New York: The Free Press, 1998. - 592 p.

3. Верховская О. Р. Стратегический менеджмент / О. Р. Верховская, О. П. Савичев. - СПб. : СПбГУЭФ, 2009. - 128 с.

4. Гельманова З. С. Процессы интеграции в сфере промышленности / З. С. Гельманова, В. В. Бирюков // Экономика и социум. - 2013. - № 3 (8). - С. 172-176.

5. Stock G. N. Logistics strategy and structure: a conceptual framework / Gregory N. Stock, Noel P. Greis, John D. Kasarda // International Journal of Operation and Production Management. - 1998. - Vol. 18. - No. 1 - Pp. 37-52.

6. Мингалева Ж. Кластеры и формирование структуры региона / Ж. Мингалева, С. Ткачева // МЭ и МО. - 2000. - №5. - С. 49-53.

Pavlovskiy Pavlo,

*Postgraduate student of the Department of Accounting and Audit,
Donbas State Pedagogical University, Sloviansk*

IMPLEMENTATION OF THE INTEGRATED LOGISTICS SYSTEM IN THE MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES

The article considers the concepts of integrated logistics and its introduction into the economic activity of the processing enterprise. The structure and directions of business processes, which vary depending on the strategic goals and specific subjects of economic activity, are presented. The comparative characteristic of traditional and logistic management of business processes is presented.

Key words: *integrated business processes; logistics integration; logistics management; vertically-integrated system.*

REFERENCES

1. Williamson, O. I. & Winter, S. J. (2001). The nature of the firm. On the 50th anniversary of the publication of the work of R. Kouza. The nature of the company. *Delo Publishing*, Moscow, 360 p. (rus).

2. Porter, Michael E. (1998). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. *The Free Press*. New York, 592 p. (eng).

3. Verkhovskaya, O. R. & Savichev O. P. (2009). Strategic management. *SPSUEF Publishing*, St. Petersburg, 128 p. (rus).

4. Gelmanova, Z. S. and Biryukov, V. V. (2013). Industrial integration processes. *Economy and society*. № 3 (8). P. 172-176 (rus).

5. Stock, G. N. & Greis, Noel P. Kasarda, John D. (1998). Logistics strategy and structure: a conceptual framework. *International Journal of Operation and Production Management*, Vol. 18 No. 1. Pp. 37-52 (eng).

6. Mingaleva, J. and Tkacheva S. (2000). Clusters and the formation of the structure of the region. *Mezhdunarodnaya ekonomika i medunarodnyye otnosheniya*. №5. Pp. 49-53.

© Павловський Павло

Надійшла до редакції 16.02.2016