MANAGEMENT IN ECONOMIC SECTORS AND REGIONS

DOI: 10.46340/eujem.2020.6.6.7

Oleksii Taranenko

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2820-6054>

Poltava University of Economics and Trade, Ukraine

PROCESS APPROACH TO BUILDING A LOGISTICS BUSINESS MANAGEMENT SYSTEM

Олексій Тараненко

Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ БІЗНЕСОМ

The article deals with theoretical approaches of building a logistics business management system with process approach. Different approaches to the enterprise management system are analyzed (situational, functional, system and process). It is established that the process approach is one of the most effective approaches to the management system in logistics. It is established that the OKR method of project management is a provision of clear formulation of strategic plans in the process approach. This method allows to describe the strategy through goals and key results. Objectives and results for logistics processes are defined. It is proposed to use the CFR tool to improve the logistics business management system to implement the process management strategy. A model of a balanced system of indicators for the logistics business is proposed. It is based on the improvement of market standards of service provision. The logistics business management scheme is built.

Key words: logistics, strategy, management, processes, process approach.

Постановка проблеми. Одним із сучасних підходів до побудови системи менеджменту є процесний підхід, який дозволяє розглядати менеджмент підприємства як послідовність наскрізних процесів, з виділенням їх входів, виходів та ресурсів, залучених до процесів управління. На думку Корзаченко О. В., саме в рамках процесного підходу підприємство, та його система управління розглядаються як бізнес-система, що складається з чисельних, пов'язаних один з одним бізнес-процесів, орієнтованих на випуск продукції або надання послуг належного рівня конкурентоспроможності¹. До переваг процесного підходу відносять якого здатність до вдосконалення менеджменту, що вкрай важливо в умовах зростаючої конкуренції, з якою постійно стикаються організації, та розширює можливості організацій у розвитку бізнесу², високий рівень якості управління підприємством, мінімізація функцій, що контролюються, контроль ресурсів і часу виконання робіт, урахування динамічного характеру розвитку організацій; істотне скорочення витрат на управління, що досягається за рахунок виключення дублювання функцій й зайвих ланок управління³.

¹ Корзаченко, О. В. (2010). Процесний підхід до управління підприємством: перспективи для України. *Формування ринкової економіки*, 23, 571-580.

² Пінда, Ю. В. (2010). Процесний менеджмент як можливий напрямок зміцнення конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Ефективна економіка*, 12. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_12_38> (2020, вересень 28).

³ Гвоздь, М. Я., Мицько В. І. (2014). Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика*, 811, 56-62.

Аналіз останніх публікацій і публікацій. Питаннями дослідження процесного підходу займалися такі учені як : Безгін К.С., Зяйлик М.Ф., Корзаченко О. В, Кузнецова О.І., Лепа Р.М., Лисенко О.М., Пінда Ю. В., Ткачова С. С., Уайтхед А. та інші. Однак, не зважаючи на переваги даного підходу, в працях науковців недостатньо уваги приділено використанню процесного підходу до управління логістичним бізнесом.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є використання процесного підходу до побудови системи управління логістичним бізнесом.

Опис основного матеріалу дослідження. На сьогоднішній день виділяють чотири основних підходи до управління діяльністю підприємства: ситуаційний, функціональний, системний та процесний, кожен з яких має свій об'єкт та мету використання, переваги та недоліки.

1. Ситуаційний підхід спрямований на використання індивідуальних підходів до управління підприємством на основі «ситуаційного мислення», залежно від змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а отже не перше місце в побудові системи менеджменту висувається не планування, а стратегія пристосування (адаптації), ризик-менеджмент та поведінковий менеджмент. Основним об'єктом ситуаційного підходу є поняття ситуації та найбільш значущі в управлінні ситуаційні зміни. А отже, на думку І. В. Кононової, цей підхід потребує значного рівня децентралізації управління, а отже забезпечує необхідну адаптивність і гнучкість організаційної структури, швидку реакцію на умови, що постійно змінюються¹.

2. Функціональний підхід до побудови системи менеджменту заснований на сукупності функцій, які необхідно реалізувати підприємством для досягнення цілей. Основним об'єктом функціонального підходу є структурні підрозділи як функціональні одиниці, згруповані за відповідними функціями. При впровадженні функціонального підходу йдуть від потреб, що дозволяє створити нові оригінальні об'єкти управління, покращити структуру організації, принципи роботи та ін.².

3. Системний підхід розглядає підприємство як сукупність взаємопов'язаних елементів, які орієнтовані на досягнення єдиної кінцевої цілі в умовах зовнішнього середовища, що змінюється, і до яких відносять спільні цінності, стратегічну орієнтацію, структуру, стиль управління, склад співробітників, сукупність теоретичних знань та практичного досвіду³. Об'єктом системного підходу є підприємство як сукупність взаємопов'язаних елементів, які мають вхід, вихід, зворотній зв'язок із зовнішнім середовищем та ієрархія цілей. А побудова системи менеджменту на основі системного підходу має на меті досягнення поставлених цілей шляхом порівняльного аналізу альтернативних шляхів та методів досягнення цілей та всебічній оцінці всіх можливих і планованих результатів діяльності⁴.

Процесний підхід в логістичному бізнесі є найбільш дієвим методом ефективної організації діяльності бізнесу.

Будь-яка організація в процесі свого розвитку упорядкування процесів рухається по матриці від інновацій до антикризових мір (рис. 1).

Якщо бізнес не визначився з напрямком, тоді він перебуває в аморфності. Це означає застій бізнесу та втрата конкурентних переваг. Досить важливим елементом у формуванні системи управління на основі процесного підходу є визначення місця персоналу та функцій в ієрархії управління (рис. 2).

Грамотне управління бізнесом дозволяє забезпечити сталий розвиток компанії. Починається все з підприємницької ідеї, що розвивається у глобальне мислення: «Як перевершити ринкові стандарти?» «Яка конкурентна перевага дозволить забезпечити стійке зростання?». Покращення ринкових стандартів через оптимізацію процесів дозволяє логістичному бізнесу завоювати гаманець клієнта. Амбіційні цілі сформовані у вигляді зміни ринкових стандартів є горизонтом та роблять переважання всієї організації. На основі аналізу ринкового середовища визначається і основне завдання стратегічного процесу – сформулювати та встановити пріоритети щодо досягнення цілей у часі. Забезпечити чітке формулювання стратегічних планів та досягти заплановані горизонти на основі процесного підходу дозволяє метод управління проєктами OKR (від англ. Objectives and Key Results – цілі і ключові результати).

¹ Кононова, І. В. (2013). Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей*, 1, 146-151. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prom_2013_1_31> (2020, вересень 30).

² Діденко, В. М. (2008). *Менеджмент*. Київ: Кондор.

³ Кононова, І. В. (2013). Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей*, 1, 146-151. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prom_2013_1_31> (2020, вересень 30).

⁴ Дідур, К.М. (2012). Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. *Ефективна економіка*, 4 <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10796>> (2020, вересень 25).

Рис. 1. Матриця розвитку упорядкованості процесів (авторська розробка)

Рис. 2. Схема розподілу часу на упорядкування процесів бізнесу (авторська розробка)

OKR – це система навігації, що веде бізнес до досягнення цілей і в разі відхилення по маршруту система не буде намагатися повернути на старий шлях, а побудує новий та найбільш оптимальний. Одним із способів описати структуру OKR є формула Дора – «Я досягну (цілі), що можливо оцінити (ключовий результат). Отже, основними елементами даного підходу є цілі та ключові результати:

Ціль – якісний опис того, що необхідно досягнути. Створення «високого стандарту» та зміна «ринкового стандарту» є викликом для будь-якого бізнесу, тому важливо щоб назва цілі була короткою, надихаючою, витягаючою на результат.

Ключові результати – це набір метрик, значення яких змінюється під часу руху до Цілі. Для кожної цілі необхідно мати від 2 до 5 Ключових результатів. Якщо буде більше – їх не запам'ятають. Ключові результати основані на створенні цінності. Фокус на цінності потребує розділити OKR та задачі, що плануються реалізувати для їх досягнення.

Визначимо цілі управління логістичним бізнесом цілі, визначивши ключові результати та ініціативи (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення цілей управління логістичним процесом на основі OKR

Ключовий результат, що створює цінність	Ініціативи
Зменшити простій посилок за X на Y	Проект 1: Стандартизація графіків логістики Проект 2: Онлайн цифровізація руху посилок Проект 3: Естафетна логістика
Покращити структуру BDF контейнерного парку X%;	Проект 1: Вигідний лізинг Проект 2: Стандартизація автопарку
Вирівняти потік відправлень у часі з X на Y	Проект 1: Щасливі години прийому Задача 1: Проведення переговорів ранньої відправки з корпоративними клієнтами

Враховуючи, що цілі можуть мати різні часові ритми, важливо виділити наступні підходи до їх планування, зокрема:

- річні стратегічні OKR для компанії;
- квартальні тактичні OKR для команд з проміжним оглядом кожного місяця;
- щотижневий контроль та відслідковування результатів.

Для покращення системи управління логістичним бізнесом по реалізації стратегії процесного управління використаємо інструмент CFR – зміст якого полягає у безперервному управлінні ефективністю CFR:

- Conversation (Обговорення) – структурований діалог між менеджером і співробітником, спрямований на підвищення ефективності в роботі;
- Feedback (Зворотній зв'язок) – двостороннє або групове обговорення з колегами для оцінки прогресу і визначення напрямки удосконалення;
- Recognition (Визнання) – оголошення подяки за участь різної важливості всім, хто цього заслуговує

CFR дозволяє відійти від ручного керування бізнесом та змінити культуру організації (табл. 2).

Таблиця 2

Перехід від ручного до безперервного управління ефективністю

Ручне управління ефективністю бізнеса	Безперервне управління ефективністю (CFR)
Щорічний зворотній зв'язок	Безперервний зворотній зв'язок
Прив'язано до грошової винагороди	Не прив'язано до грошової винагороди
Директивна постановка задач	Коучинг/демократична постановка задач
Акцент на результат	Акцент на процес
Акцент на слабкі місця	Акцент на сильні сторони
Схильність до упередженості	Опора на факти

З метою вимірювання процесів та дослідження їх ефективності, використаємо метод BSC (Balanced ScoreCard), розроблений Робертом Капланом і Дейвідом Нортон. Саме збалансована модель KPI дозволяє відслідковувати «здоров'я логістичного бізнесу».

Збалансована система показників (BSC) – це система стратегічного управління компанією на основі вимірювання та оцінки її ефективності по набору оптимально підібраних показників, що відображають всі аспекти діяльності організації, як фінансові, так і нефінансові.

Розглянемо запропоновану модель збалансованої системи показників для логістичного бізнесу, що базується на покращенні ринкових стандартів надання послуг (рис. 3).

Рис. 3. Стратегічна карта BSC (авторська розробка)

Цілі логістичного бізнесу можна класифікувати на 4 категорії:

- фінансові направлені на збільшення прибутку або вартості компанії;
- ринкові направлені на близькість до клієнта;
- процесні направлені на операційну досконалість;
- навчання і росту направлені на стаке зростання компанії.

Сформувавши систему управління по розробці та реалізації стратегії необхідно перейти до проектування бізнес моделі. Досягнення цілей стратегії відбувається за рахунок вірно вибудованого процесу створення цінності для Клієнта.

Сформулюємо процес створення цінності для клієнта логістичного бізнесу на рис. 4.

Рис. 4. Процес створення цінності клієнту (авторська розробка)

Ключовими процесами логістичного бізнесу є:

- процес управління маркетингом;
- процес управління логістикою;
- процес управління клієнтським досвідом

На основі створення бізнес процесу формується організаційна структура логістичного бізнесу. Організаційна структура логістичного бізнесу є результатом розподілу обов'язків (зон компетенції, повноважень і відповідальності) за виконання спроектованих бізнес-процесів.

Для кожного процесу визначається власник, межі процесів визначаються продуктами, що створюють цінність. Загалом логістичний бізнес можна візуалізувати у вигляді наступної схеми управління бізнес-процесами (рис. 5). На схемі всі бізнес-процеси компанії підпорядковані генеральному процесу створення цінності для клієнта.

Рисунок 5. Схема управління логістичним бізнесом (авторська розробка)

Рушійною силою трансформації управління до процесного підходу та виходу з аморфності є створення підтримуючих процесів управління проектами та управління процесами. Дані процеси забезпечують в організаційній структурі підрозділи проектного та процесного офісу (рис. 6).

Для покращення керованості логістичний бізнес впроваджує проектний та процесний офіс згідно моделі управління. Завдання проектного офісу організувати управління знаходження найкращої практики досягнення цілі. Завдання процесного офісу формалізувати процеси досягнення цілі у вигляді стандарту.

Формування стандартів починається з інжинірингу процесів. Необхідно процеси компанії переглянути через призму «створення цінності». Якщо процес не приносить цінності, від даного процесу необхідно відмовитися. Якщо процес є цінним для клієнта і клієнт готовий платити за нього, необхідно даний процес покращувати.

Рис. 6. Модель управління (авторська розробка)

Для інжинірингу процесів необхідно визначитися з нотацією описання процесів. Для цього в розпорядженні процесного офісу наступні зручні нотації моделювання: IDEF0, Процедура (Cross-Functional Flowchart), BPMN 2.0, Процес (Basic Flowchart), EPC (Event-Driven Process Chain).

Нотацію IDEF0 доцільно використовувати для побудови ієрархічної моделі бізнес-процесів верхнього рівня, а нотації Процедура, BPMN 2.0, Процес і EPC – для моделювання процесів нижнього (операційного) рівня.

Спроектовані процеси необхідно «трансформувати» у вигляді зрозумілих стандартів. Виділимо наступні категорії стандартів, в яких здійснюється регламентація процесів:

- Стандарт організації середовища – регламентація бізнес-середовища для виконання процесів;
- Стандарт організації управління – регламентація процесу управління;
- Стандартна операційна процедура – регламентація процесів взаємодії між учасниками процесів;
- Стандартна операційна карта – деталізація операцій процесу.

На основі стандартів формується програми навчання для працівників бізнесу.

Облік системи управління повинен відбуватися в спеціалізованих порталах таких як «Business studio».

Виникає наступна задача системи управління як забезпечити безперервне покращення стандартів. Дану задачу вирішують інструменти ощадливого виробництва (Lean).

Для оцінки масштабу покращень використовують карту потоку створення цінності (Value Stream Mapping). Це дозволить сформувати 3 карти: карта поточного стану, карта ідеального стану та карта майбутнього стану. Розрив між картами є перепони, що необхідно подолати в результаті покращень.

Наступним етапом управління логістичним бізнесом на основі процесного підходу є обирання пілотного підрозділу де відбувається проектування процесів, тестування технології та впровадження.

В результаті при отриманні кращої практики даний процес регламентується стандартом та розпочинається процес масштабування. Управління змінами підпорядковане процесу Плануй-Дій-Контроль-Коригуй (Plan-Do-Check-Act).

В процес покращень необхідно залучити персонал, що створює цінність. Та донести наступні цілі: виконувати стандарти та покращувати стандарти.

Таким чином, можна узагальнити модель процесного підходу до системи управління логістичним бізнесом (рис. 7).

Рис. 7. Модель процесного підходу до системи управління логістичного бізнесу (авторська розробка)

Висновки та перспективи подальших досліджень. Кожна система управління потребує покращення, а застосування процесного підходу дозволяє логістичному бізнесу вирішити наступні задачі росту ефективності в системі управління:

1. Покращення розробки та реалізації стратегії. Основний інструмент вирішення задачі – OKR та CFR. Що сприяє росту ефективності системи управління: право на помилку, помилки необхідна частина успіху, розвиток внутрішньої мотивації працівників, відсутність прямого зв'язку винагороди і результату, розвиток стратегічного і дизайн мислення, гнучка адаптація планів під зміни обставин.

2. Поліпшення існуючих процесів та стандартів. Основний інструмент вирішення задачі – BSC та KPI. Що сприяє росту ефективності системи управління: системний погляд на бізнес (BI), розуміння втрат процесу, розуміння сенсу вирішуваних завдань, впровадження нововведень з доведеною ефективністю, KPI в зоні впливу працівника та відображає його ефективність, наявність необхідних знань та навиків.

3. Виконання стандартів. Основний інструмент вирішення задачі – регламентація та стандартизація процесів. Що сприяє росту ефективності системи управління: розумна кількість стандартів, зрозумілість стандартів, неможливість недотримання стандартів, розуміння критеріїв оцінки виконання, наявність необхідних знань та навиків виконання стандарту, справедливість оцінки.

4. Впровадження інновацій та антикризового управління. Основний інструмент вирішення задачі – Lean. Що сприяє росту ефективності системи управління: тотальне навчання Lean-мислення, впровадження процесу управління змінами PDCA.

References:

1. Korzachenko, O. V. (2010). Protsesnyi pidkhid do upravlinnia pidpriemstvom: perspektyvy dlia Ukrainy [Process approach to enterprise management: prospects for Ukraine]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky* [Formation of a market economy], 23, 571-580. [in Ukrainian].
2. Pinda, Yu. V. (2010). Protsesnyi menedzhment yak mozhlyvyi napriamok zmitsnennia konkurentospromozhnosti budivelnnykh pidpriemstv [Process management as a possible direction of strengthening the competitiveness of construction companies]. *Efektivna ekonomika* [Efficient Economy], 12 <http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_12_38> (2020, September 28). [in Ukrainian].
3. Hvoz, M. Ya., Mytsko, V. I. (2014). Problemy ta perevahy vykorystannia protsesnoho pidkhodu do upravlinnia mashynobudivnykh pidpriemstvamy [Problems and advantages of using the process approach to the management of machine-building enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika". Lohistyka* [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Logistics], 811, 56-62. [in Ukrainian].
4. Kononova, I. V. (2013). Analiz pidkhodiv do upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh [Analysis of approaches to enterprise management in modern conditions]. *Prometei* [Prometheus], 1, 146-151. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prom_2013_1_31> (2020, September 28). [in Ukrainian].
5. Didenko, V. M. (2008). *Menedzhment* [Management]. Kyiv: Kondor. [in Ukrainian].
6. Didur, K. M. (2012). Systemnyi pidkhid do upravlinnia pidpriemstvom ta personalom pidpriemstva [A systematic approach to enterprise management and enterprise personnel]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], 4. <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10796>> (2020, September 25). [in Ukrainian].