

Економіка та управління підприємствами

УДК 658.7+65.012.34

**Гірна Ольга Богданівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу і логістики  
Національний університет «Львівська політехніка»*

**Гирна Ольга Богдановна**

*кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры маркетинга и логистики  
Национальный университет «Львовская политехника»*

**Girna Olga**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Marketing and Logistics Department  
Lviv Polytechnic National University*

**ПРОЦЕСНА ОРІЄНТАЦІЯ В КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ  
ЛАНЦЮГОМ ПОСТАВОК**

**ПРОЦЕССНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ В КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ  
ЦЕПЬЮ ПОСТАВОК**

**PROCESS ORIENTATION IN THE CONCEPT OF SUPPLY CHAIN  
MANAGEMENT**

*Анотація.* Проаналізовано визначення базових понять процесного управління, що дало змогу стверджувати про наявність у конкретних із них усього спектру процесів, які відбуваються на підприємстві та охоплюють, окрім іншого, процеси інноваційного розвитку, виробництва, маркетингу, логістики і управління кадровим потенціалом підприємства. Окреслено основні аспекти процесного підходу в створенні доданої вартості, що перетворює підприємство з множини статистичних

*функцій у ланцюг поставок динамічних процесів. Визначено основні риси процесної орієнтації підприємства, які полягають у виготовлення і трансформації, розвитку продукту, побудові внутрішніх та зовнішніх стосунків, пошуку консенсусу та оптимальних рішень, створенні управлінських колективів. Визначено, що прогресуюча глобалізація разом із одночасною великою диференціацією уподобань споживачів, обумовлюють необхідність зміни підходу до формування структури процесу створення і трансформації корисності для споживача. Через призму такого твердження обґрунтовано, що на сьогоднішній день необхідним є встановлення більш тісних контактів зі споживачами для кращого розпізнавання їх потреб і доставки їм відповідних продуктів/ послуг.*

*Розкрито сутність процесного підходу в ланцюгу поставок як основного чинника інтегрованого управління підприємством. В рамках цього визначено положення, на яких спирається процесна орієнтація, що дозволило відмінним від традиційного підходу чином представити сутність підприємства. Доведено, що більш ефективним з точки зору організації діяльності підприємства є його представлення не як множини незмінних за своїм змістом функцій, а як мережі динамічних процесів, які створюють додану вартість для клієнта. Таким чином, визначено, що процесна орієнтація базується на горизонтальному перебігу окремих процесів, які знаходять своє відображення на практиці шляхом міжфункціонального перетинання відносно окремо взятих функціональних сфер. У якості визначено цілий ряд базових бізнес-процесів, які в комплексі відображають сутність ринкової діяльності підприємства.*

**Ключові слова:** *процесне управління, ланцюг поставок, клієнтоорієнтованість, продукт, глобалізація.*

**Анотація.** *Проанализированы определения процесса с точки зрения известных ученых. Определены основные аспекты процессного*

*підходу в створенні доданої вартості, трансформуючої підприємство із множини статистичних функцій в ланцюг поставок динамічних процесів. Розкрито сутність процесного підходу в ланцюгу поставок як основного фактора інтегрованого управління підприємством.*

**Ключевые слова:** *процесне управління, ланцюг поставок, клієнтоорієнтованість, продукт, глобалізація.*

**Summary.** *The process definition in the point of view of famous scientists is analyzed. The main aspects of the process approach in the added value creating are given which change enterprise from the net statistic function to the supply chain dynamical process. The essence of process in the supply chain as the main factor of enterprise integral management is exposed.*

**Key words:** *process management, supply chain, customer orientation, product, globalization*

**Постановка проблеми.** Зростаюча конкуренція спонукає підприємства до прикладання значних зусиль на користь пошуку нових способів досягнення ринкової переваги і її утримання. При цьому істотну роль відіграють чинники гнучкості, часу, якості, витрат, рівень обслуговування, а також створення тривалих міжорганізаційних зв'язків. Досягнення задовільних результатів у кожній з цих сфер не можливе тільки через звичайне покращення завдань і вдосконалення до безкінечності окремих процедур. Необхідним є впровадження "мислення процесами", тобто вмiлого поєднання процедур і завдань в гнучкі та прозорі процеси. В сучасних умовах підприємства за будь-яку ціну удосконалюють окремі процедури, не звертаючи уваги на перебіг цілих процесів, що спричиняє субоптимізацію, загальне зростання витрат, зниження ефективності функціонування організації як єдиного цілого і

одночасно втрату можливості його конкурування на диференційованому і турбулентному ринку. Використання орієнтації на процеси в управлінні виявило величезний системний і синергічний потенціал зростання результативності, який міститься у координації розпорочених завдань і процедур, що відповідно і підкреслює актуальність обраної авторами тематики дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Процесний підхід не є принципово новим підходом, оскільки черпає своє джерело з багатьох традиційних наук, серед яких математична статистика, операційні дослідження або теорія систем. Кінець 80-тих років і початок 90-тих приніс розширення цієї теорії рядом рекомендацій для інтегрованого управління. Велике значення мало народження послідовно двох концепцій: Total Quality Management та Business Process Reengineering, які вважають головною причиною започаткування домінування процесної орієнтації в управлінні. Доцільно зауважити, що даною проблематикою займається ряд зарубіжних (Блейк П., Крістофер М., Чампі Дж., Хаммер М.) та вітчизняних (Крикавський Є.В., Чухрай Н.І.) вчених, однак, розглядаючи поняття процесу, процесного підходу, вони не акцентують увагу на таких ключових моментах як створення доданої вартості при орієнтації на процеси та процесне управління в ланцюгу поставок (ЛП).

**Формування цілей статті.** Дослідження теоретичних основ та прикладних проблем процесу та процесного управління обумовлює постановку таких задач: 1) розглянути різні погляди науковців на дефініцію процесу; 2) представити роль процесного підходу у формуванні ЛП; 3) розкрити сутність орієнтації на процеси у створенні доданої вартості з позиції маркетингової концепції та концепції логістики.

**Виклад основного матеріалу.** Процесний підхід трактує підприємство як множину процесів і проектів, що взаємодіють у створенні нової корисності для споживача, в тому числі при здійсненні логістичної

діяльності. Відносячи поняття процесу до господарської діяльності, наведемо його трактування. За М. Крістофером [1, с. 163] процес, який проходить у підприємстві, це "будь-якого виду процедури або комплекс процедур, в рамках яких додається корисність до початкових засобів і продукт передається зовнішньому або внутрішньому споживачу". Р. Манганеллі і М. Кляйн, автори реінжинірингу, формулюють його сутність як послідовність "зв'язаних між собою дій, які призводять до перетворення будь-яких витрат у продукт процесу" [2, с. 27]. П. Блайк, здійснюючи аналіз різних визначень процесу, які зустрічаються у літературі предмету, бачить необхідність інтеграції і структуризації його внутрішніх елементів [3, с. 99], а саме процес – "це інтегрована, цілеспрямована система або ланцюг процедур, яка становить одночасно результат інтеграції та структуризації процедур, як і об'єкт інтегрованого управління", тобто відповідне визначення процесу і його цілісна інтерпретація вимагає визначення і структуризації відповідних організаційних одиниць і засобів для відповідного запуску процесу, його ефективної реалізації, визначення, ідентифікації основних обмежень.

Представлені визначення відносяться до усіх процесів на підприємстві і охоплюють, наприклад, процеси інноваційного розвитку, виробництва, маркетингу, логістики або управління персоналом. Професор Є. Крикавський у [4, с. 55] зазначає, що предметом логістики можуть бути всі логістичні процеси, пов'язані із зміною параметрів розміщення, часу, форми матеріальних, інформаційних і фінансових потоків на підприємствах, залучених у ланцюг логістики, а саме: промислових, торговельних, експедиційних, фінансових, транспортних, складських, інформаційних підприємствах, інших підприємствах інфраструктури, які можна об'єднати єдиною категорією логістичних потоків.

Основні риси процесної орієнтації є такі [3, с. 91]: процес виготовлення і трансформації (поєднання у динамічний і цілісний процес

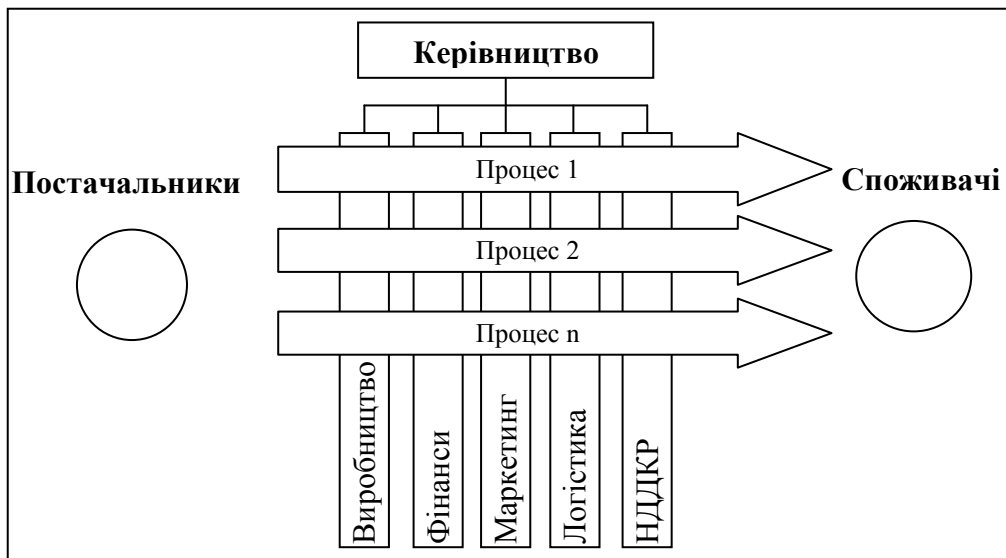
до цих пір функціонально окремих сфер); розвиток продукту (створення процесу взаємодії функцій підприємства з метою підготовки відповідного продукту, з врахуванням їх відповідальності у цій сфері); внутрішні і зовнішні стосунки (включення до процесу розвитку продукту постачальників і торгівельних посередників, а також клієнтів (кінцевих користувачів)); пошук консенсусу і оптимальних рішень (використання процесу і здібностей проведення переговорів, вирішення конфліктів у колективі з метою прийняття оптимальних рішень); створення управлінських колективів (інтеграція колективів працівників, збільшення взаємної довіри і толерантності на підставі орієнтованої на процеси організації праці).

Розвиток орієнтації на процеси поєднується із загальними тенденціями до організаційної інтеграції підприємств, які утворюють ЛП в межах цілої мережі корисностей. Пов'язані часово і просторово процеси розпочинаються від формування взаємовідносин із постачальниками, проходячи через цілий процес трансформації і створення доданої корисності всередині організації, закінчуючи задоволенням потреб споживача, показують одночасно якісний вимір управління цими процесами, а також напрямок структуризації логістичних процесів. Управління процесами на сучасному етапі здійснюється на усіх рівнях прийняття рішень від операційного до стратегічного, а не як раніше, тільки на операційному. Тобто, воно охоплює повну послідовність процесу управління: планування (ідентифікацію і аналіз) процесів, організацію і управління (впровадження і вдосконалення), а також контроль процесів [5]. Прогресуюча глобалізація, і одночасно велика диференціація уподобань споживачів обумовлюють необхідність зміни підходу до формування структури процесу створення і трансформації корисності для споживача. Сьогодні необхідним є встановлення більш тісних контактів зі

споживачами для кращого розпізнавання їх потреб і доставки їм відповідних продуктів (корисностей).

Положення, на яких спирається процесна орієнтація, дозволяють по іншому представити сутність підприємства. В рамках цього підходу, підприємство становить не множину статичних функцій, а мережу динамічних процесів, які створюють додану вартість. Дана орієнтація може у значній мірі впливати на трансформацію підприємства: від функціонального представлення до представлення, орієнтованого на процеси. Функціональна орієнтація ґрунтується на тому, що процеси на підприємстві реалізуються в рамках окремих функціональних сфер. Виокремлені функції виконують при цьому більш істотну роль, ніж самі процеси. Тим самим ефекти вироблення доданої вартості становлять тоді певну випадковість, яка виникає з внеску (частки) послідовних функціональних сфер підприємства у реалізацію цієї вартості. Процесна орієнтація натомість основана на горизонтальному перебігу окремих процесів (рис.1). Вони реалізуються перетинно відносно виокремлених функціональних сфер. Їх послідовність при цьому обумовлена різноманітними чинниками, у тому числі доменом діяльності підприємства, його цілями і стратегією переваг клієнтів у сфері пропонованої доданої вартості або поведінкою конкурентів.

Р. Манганеллі і М. Клейн [2, с. 27] вказують, що процес складають три основні види дій: дії, які створюють додану вартість (найбільш істотні як з точки зору клієнта, так і підприємства); трансферні дії, пов'язані з передачею продуктів процесу; дії, що контролюються, застосовані перш за все для контролю переміщення результатів процесу.



**Рис. 1. Процесний погляд на організацію**

*Джерело:* [6, с. 19]

Класифікацію маркетингових та логістичних процесів, які пов'язані зі створенням та реалізацією доданої вартості можна провести таким чином [1, 42-47; 3, 91-113; 7]: процеси, які безпосередньо створюють додану вартість (основні); процеси, які посередньо створюють додану вартість (процеси підтримки); процеси, відносно пов'язані з створенням доданої вартості (третьорядні). Представлена класифікація не враховує поділу процесів, які безпосередньо створюють додану вартість на головні і допоміжні. Допоміжні процеси характеризуються трохи меншим зв'язком з ринком і клієнтом, однак вони є необхідними для реалізації головних процесів. Допоміжні процеси стосуються перш за все доставки, пристосування, а також підготовки сировини, матеріалів, коопераційних елементів, напівфабрикатів тощо.

Для формування та управління ланцюга поставок важливим аспектом є розгляд його з позиції процесного підходу.



Дж. Сток, Д. Ламберт, Н.І. Чухрай, Д. Іванов, В. Дибська, Є.І. Зайцев та автори словника ANNEX розглядають ланцюг поставок як інтеграцію, послідовність, комбінацію процесів, бізнес-процесів, акцентуючи увагу на логістичних процесах, що відбуваються у ланцюгах поставок і створюють споживчу вартість для клієнтів (табл.1). Такий підхід відповідає процесному підходу до визначення ланцюгів поставок, сутність якого полягає у розгляді логістичного ланцюга як послідовності потоків і процесів, що здійснюються у функціональних областях або в межах ключових/логістичних бізнес-процесів логістики в результаті логістичних функцій та операцій [8].

*Таблиця 1*

**Процесний підхід до визначення ланцюга поставок**

<b>Автори</b>	<b>Визначення ланцюга поставок</b>
Сток Дж., Ламберт Д. [9]	Логістичний ланцюг можна трактувати як інтегрований процес, який характеризується власною, певною структурою часткових процесів, що охоплюють зокрема, реалізацію замовлень; обслуговування клієнта; складування й управління запасами; підготовки реалізації продукту; узгодження цілей та формування систем переміщень
Іванов Д., Дибська В. [8]	Ланцюг поставок – це послідовність потоків і процесів, які мають місце між різними контрагентами (ланками) ланцюга та комбінуються для задоволення вимог споживачів у товарах і послугах
Словник ANNEX [10]	Ланцюг поставок визначається як об'єднання всіх видів бізнес-процесів (проектування, виробництво, продаж, сервіс, закупівля, дистрибуція, управління ресурсами), необхідних для задоволення попиту на продукцію або сервіс – від початкового моменту отримання вихідної сировини або інформації до доставки кінцевому споживачеві
Стандарт ISO 28000–2005 [11]	Взаємопов'язаний набір ресурсів і процесів, який починається з отримання сировини та закінчується доставкою продукції або послуг кінцевому користувачу транспортними системами
Зайцев Є. І. [12]	Поняття "ланцюг поставок" (supply chain) трактується як сукупність (послідовність) процесів, які виконуються доведенням товарів певного товаровиробника до споживача/групи споживачів (сегмента ринку), а також як лінійно упорядкована безліч учасників (ланок), що виконують вищевказані процеси

*Джерело:* [13]

Процесний підхід до визначення ланцюга поставок є більш прогресивний за об'єктний, бо пов'язує поняття ланцюга поставок з

поняттям управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management – SCM), яке, за визначенням Дж. Стока, Д. Ламберта є інтеграцією ключових бізнес-процесів: управління взаємовідносинами зі споживачами; обслуговування споживачів; управління попитом; виконання замовлень; виробництво/операції; постачання; розроблення продукту та доведення його до комерційного використання; управління поворотними матеріальними потоками [9].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, формування орієнтованої на процеси організації полягає в інтегруванні процедур згідно пріоритету завдань, а не як до цього моменту на поєднанні завдань у функціональних відділах. Процеси – це не лише переміщення, залучення чого-небудь, але також структура дій і способи їх координації. Наступні послідовності процедур і субпроцеси – після групування стають цілісними процесами, які розпочинають свій перебіг у постачальників і знаходять вихід у кінцевих споживачів – відповідний попит та формують ланцюг поставок. З цього моменту вони повинні розглядатися з точки зору цілого процесу і його цілей, а також найвищих цілей ланцюга поставок.

### **Література**

1. Christopher M. Sieci i logistyka: zarządzanie relacjami w ramach łańcucha dostaw / M.Christopher // Międzynarodowa Konferencja Logistics 98. – Polskie Towarzystwo Logistyczne, 2015. – S.160.
2. Manganelli R., Klein M. Reengineering / R.Manganelli, M.Klein. – Warszawa: PWE, 1998.
3. Logistyka: Koncepcja zintegrowanego zarządzania/ Wydanie II zmienione / P.Blaik. - Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2014. – 407 s.

4. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник / Є.В.Крикавський. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2005. – 684 с.
5. Zeng A. Global sourcing: process and design for efficient management /A. Zeng // Supply Chain Management. - 2003. - No4.
6. K. Współczesne koncepcje i metody zarządzania / K. Zimniewicz. - Warszawa: PWE 2015.
7. Matwiejczuk R. Zarządzanie marketingowo-logistyczne: wartość i efektywność. – Warsaw: С.Н.БЕСК, 2015. – 206 s.
8. Иванов Д. А. Управление цепями поставок / Д. А. Иванов. – СПб. : Изд. Политехн. ун-та, 2010. – 660 с.
9. Сток Дж. Р. Стратегическое управление логистикой / Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт ; пер. с англ. – 4-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 797 с.
10. Logistics and Supply Chain Management: Modern Trends in Germany and Russia: IV Terminology in logistics: Annex. – European Logistics Association; ELA, 2009. – 117 p.
11. ISO 28000/ Системы менеджмента безопасности цепочек поставок [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.rusregister.ru/services/ms-certification/standards/detail/index.php?ID=1620>.
12. Зайцев Е. И. Модель функционально-структурной надежности цепи поставок / Е. И. Зайцев, А. А. Бочкарев // Logistics and Supply Chain Management: Modern Trends in Germany and Russia: IV Германороссийская конференция по логистике и управлению цепями поставок 6 – 9 мая 2009 г. – Геттинген : CUVILLER VERLAG, 2009. – С.187–195.
13. Колодізева. Т. О. Управління ланцюгами поставок : навчальний посібник / Т. О. Колодізева. — Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. — 164 с.

## References

1. Christopher M. Sieci i logistyka: zarządzanie relacjami w ramach łańcucha dostaw / M.Christopher // Międzynarodowa Konferencja Logistics 98. – Polskie Towarzystwo Logistyczne, 2015. – S.160.
2. Manganelli R., Klein M. Reengineering / R.Manganelli, M.Klein. – Warszawa: PWE, 1998.
3. Logistyka: Koncepcja zintegrowanego zarządzania/ Wydanie II zmienione / P.Blaik. - Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2014. – 407 s.
4. Krykavskyy Y. Logistics management: textbook / Y. Krykavskyy. – L'viv: Lviv Polytechnic PH, 2005. – 684 p.
5. Zeng A. Global sourcing: process and design for efficient management /A. Zeng // Supply Chain Management. - 2003. - No4.
6. K. Współczesne koncepcje i metody zarządzania / K. Zimniewicz. - Warszawa: PWE 2015.
7. Matwiejczuk R. Zarządzanie marketingowo-logistyczne: wartość i efektywność. – Warszaw: C.H.BECK, 2015. – 206 s.
8. Ivanov D. Supply chain management / D. Ivanov. – Saint-Petersburg: Polytechnic University PH, 2010. – 660 p.
9. Stock J. Strategic management of logistics / J. Stock, D. Lambert. – 4-th edition. – Moscow: INFRA-M, 2005. – 797 p.
10. Logistics and Supply Chain Management: Modern Trends in Germany and Russia: IV Terminology in logistics: Annex. – European Logistics Association; ELA, 2009. – 117 p.
11. ISO 28000/ Management Systems of supply chain security поставок [Digital version]. – Access mode: <http://www.rusregister.ru//services/ms-certification/standards/detail/index.php?ID=1620>.
12. Zaytsev E. Functional & structural model of supply chain reliability / E. Zaytsev, A. Bochkariov // Logistics and Supply Chain Management:

Modern Trends in Germany and Russia: IV conference in logistics and supply chain management 6 – 9.05.2009. – Gettingen: CUVILLER VERLAG, 2009. – P.187–195.

13. Kolodzieva T. Supply chain management: textbook / T. Kolodzieva. – Charkiv: CHNEU, 2016. – 164 p.