

УДК 338+658

**Курносова-Юркова О. А.**Автомобильно-дорожный институт  
Донецкого национального технического университета**СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ  
БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ**

В статье исследована экономическая сущность категории «логистическая услуга» с точки зрения процессного подхода к управлению. Обобщены современные методы управления логистическими бизнес-процессами по видам услуг. Совершенствование бизнес-процессов позволяет повысить качество и результативность логистического сервиса на отечественных предприятиях.

**Ключевые слова:** логистика, логистические бизнес-процессы, логистический сервис, логистические услуги.

**Постановка проблемы.** Одной из главных тенденций современной глобальной экономики является смена приоритетов развития предприятий, когда самым ценным товаром становится информация, базовым инструментом профессиональной деятельности человека – информационные технологии, а основным экономическим активом – интеллектуальный капитал. В этих условиях становится необходимой активизация инновационного потенциала предприятий и переориентации производственной деятельности на потребности рынка, что предусматривает переход на процессный подход к управлению и привлечение передовых методов и моделей в процессы производства и управления. Применение современных инструментов управления бизнес-процессами обеспечивает повышение конкурентоспособности предприятий в условиях глобальной бизнес-среды.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Теоретический базис процессного подхода к управлению формируют работы Дж. Барни, М.Л. Джорджа, В.Г. Елиферова, М. Заири, М. Имаи, К. Камерона, Р.М. Кантера, С. Кермалли, Дж. Льюиса, В.В. Репина, Р. Румельта, М. Робсона, Ф. Тротвайна, Ф. Уллаха, Э. Ульвика, М. Хаммера, Дж. Харрингтона, Ч. Харви, Г. Хэмела, Дж. Чампи и др. Проблемы совершенствования управления логистическими бизнес-процессами затронуты в трудах Е.А. Ереминой, Е.В. Криковского, Д.М. Ламберта, Е.А. Левчука, О.В. Солодки, Дж.Р. Стока, Н.В. Фигун, Н.И. Чухрай, Т.В. Шарчук, Й. Шеффи и др.

**Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы.** Вместе с тем до настоящего момента не создано единого механизма управления логистическими бизнес-процессами предприятий для повышения их эффективности в современных условиях. Отсутствие результативных инструментов управления приводит к неудачным попыткам адаптировать зарубежные методы и модели к отечественным условиям. Однако большинство проектов организационно-экономического развития компаний не приводят к запланированным целям, поскольку не учитывают специфику ведения бизнеса в Украине.

**Цель статьи.** Целью исследования является обобщение современных методов управления логистическими бизнес-процессами, внедрение которых в практику менеджмента позволяет повысить качество и результативность логистического сервиса на промышленных предприятиях.

**Изложение основного материала.** Функционирование любого предприятия зависит от эффективной работы основного производства, обслуживающих подразделений и обоснованности принимаемых решений в системе управления. Логистика носит обслуживающий характер дея-

тельности, поэтому принято считать, что логистический сервис неразрывно связан с процессом распределения и представляет собой комплекс услуг, предоставляемых производителем или сторонней фирмой в процессе доставки ресурсов и продукции потребителю [1].

Вместе с тем процесс производства продукции также сопровождается рядом услуг, которые присутствуют во всей стоимостной цепочке образования себестоимости и по экономическому содержанию являются производственными. Они обеспечивают вхождение материального, финансового и информационного потоков в производственно-экономическую систему, прохождение внутри нее и выход из системы: услуги транспортного и ремонтного хозяйств, связи, информационные, услуги снабжения и сбыта, консалтинговые, сервисные услуги. Следовательно, логистический сервис присутствует на всех этапах деятельности промышленного предприятия и направлен на обслуживание производства с целью удовлетворения конечных потребителей в заданном количестве продукции, в необходимое время, в нужном месте.

Переход на процессный подход изменяет и методологию управления логистическими услугами как взаимосвязанной цепью бизнес-процессов, под которыми понимают взаимопредельную и взаимозависимую совокупность видов логистической деятельности предприятия, последовательное выполнение которых направлено на преобразование «входов» в «выходы» с целью получения результата, составляющего ценность для потребителя.

Логистические бизнес-процессы относятся к классу основных (обеспечение производства) и вспомогательных (обслуживание). Их регламентация и оптимизация позволяют структурировать управление логистическим сервисом, определяют зоны ответственности, распределяют ресурсы и порядок взаимодействия исполнителей. Уточненное определение логистических услуг предлагается с позиции процессного подхода к управлению. Логистические услуги – это результат деятельности в интегрированной цепи основных и обеспечивающих бизнес-процессов предприятий, достигаемый в процессе производства и сбыта продукции или услуг и направленный на удовлетворение потребностей производства, подразделений предприятий и конечных потребителей [2].

Состав и взаимосвязь логистических бизнес-процессов предопределили разработку современной классификации логистических услуг на промышленных предприятиях (рис. 1), в рамках которой выделены следующие виды услуг:

- внутрипроизводственные, которые непосредственно связаны с обслуживанием производства продукции;

- сбытовые, связанные с обслуживанием конечных потребителей;

- финансовые, обеспечивающие продвижение финансового потока;

- организационные, которые относятся к сфере управления и обеспечивают продвижение материального и информационного потоков по всей цепи логистических бизнес-процессов.

Любые изменения условий ведения бизнеса – появление новых направлений деятельности, расширение номенклатуры выпускаемой продукции, модернизация схем поставок, внедрение новых производственных технологий, автоматизация процессов управления – требуют немедленной трансформации затронутых бизнес-процессов. Связано это с тем, что процессно-ориентированная организация деятельности предполагает непрерывный цикл производства продуктов и обеспечение контроля качества на каждом шаге логистической цепи. Следовательно, для поддержания высокой эффективности работы предприятий в глобальной бизнес-среде их бизнес-процессы нуждаются в оптимизации, непрерывном совершенствовании и изменении.

Применение соответствующих методов управления позволяет повысить обоснованность принимаемых решений при совершенствовании логистических бизнес-процессов. В табл. 1 обобщены современные методы управления



Рис. 1. Классификация логистических услуг

Разработано автором

Таблица 1

**Взаимосвязь современных видов управления бизнес-процессами и различных видов логистических услуг**

| № п/п                                | Виды логистических услуг | Методы управления   |                 |   |
|--------------------------------------|--------------------------|---|-----------------|---|
| 1                                    | Внутрипроизводственные   | Управление ресурсами  |                 |   |
|                                      |                          | Бережливое производство Lean production   |                 |   |
|                                      |                          | Управление балансом производственного потенциала предприятия (S&OP)                             |                 |   |
|                                      |                          | Оперативно-календарное планирование (ОКП)   |                 |   |
|                                      |                          | Система общего производительного обслуживания оборудования (TPM)                                |                 |   |
|                                      |                          | Концепция компьютерного интегрированного производства (Computer Integrated Manufacturing – СТМ) |                 |   |
|                                      |                          | Управление цепями поставок (Supply Chain Management, SCM)                                       |                 |   |
| 2                                    | Сбытовые                 | Маркетинг   |                 |   |
|                                      |                          | Персонализированный маркетинг   |                 |   |
|                                      |                          | VIP-продажи и управление продажами  |                 |   |
|                                      |                          | Управление отношениями с клиентами (CRM-технологии)   |                 |   |
| 3                                    | Финансовые               | Контроллинг   |                 |   |
|                                      |                          | Бюджетирование  |                 |   |
|                                      |                          | Эккаунтинг  |                 |   |
|                                      |                          | Управление эффективностью бизнеса (Business Performance Management – BPM)                       |                 |   |
|                                      |                          | 4   | Организационные | Бизнес-коучинг  |
|                                      |                          |   |                 | Бенчмаркинг   |
|                                      |                          |   |                 | Бенчлернинг   |
|                                      |                          |   |                 | Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, KPIs) |
|                                      |                          |   |                 | Рейнжиниринг бизнес-процессов                                   |
|                                      |                          |   |                 | Кайдзен   |
| Тотальное управление качеством (TQM) |                          |   |                 |   |
| Six Sigma (Шесть Сигма)              |                          |   |                 |   |
| Аутсорсинг                           |                          |   |                 |   |
| Франчайзинг                          |                          |   |                 |   |
| 4                                    | Организационные          | Управление документооборотом  |                 |   |
|                                      |                          | Управление активами (EAM, Enterprise Asset Management)  |                 |   |
|                                      |                          | Бизнес-интеллект (BI – Business Intelligence)   |                 |   |

Разработано автором

бізнес-процесами по видам логістических услуг на промислових підприємствах.

Таблиця 2

## Характеристика сучасних методів управління логістическими бізнес-процесами

| Методи управління   | Содержание методів управління  |
|---|--|
| Управління ресурсами  | Це діяльність, здійснювана з метою оптимального використання ресурсів. Критерії оптимальності можуть варіювати в залежності від цілі підприємства. Являється необхідним умовою підвищення якості управління фінансовими потоками підприємства, так як будь-який елемент ресурсної бази, так или інакше, оказує вплив на формування, швидкість і узгодженість цих потоків   |
| Бережливе виробництво (Lean production)   | Проривний підхід в управлінні, розроблений в Toyota. Підприємства практично без фінансових затрат здатні вдвоє збільшити продуктивність праці і скоротити тривалість циклу, скоротити виробничі площі, зменшити запаси. Ключовим моментом для переходу до нового типу виробництва являється зміна двох характеристик організацій, які дуже важко піддаються змінам: менеджмент і ментальність. Передбачає зміну культури управління, системи взаємодій між різними рівнями і підрозділами підприємства, системи ціннісної орієнтації співробітників і др. Головними перевагами концепції являються: командна робота, інтенсивний обмін інформацією, ефективне використання ресурсів і виключення втрат, неперервне удосконалення процесів  |
| Управління балансом виробничого потенціалу підприємства (S&OP)                              | Фактично йдеться про поточну оптимізацію виробничих потужностей. Особливості виробничого процесу накладають специфічні обмеження на рішення, пов'язані з реакцією підприємства на зміну попиту. На рівні рішень задач планування бізнесу всі фактори виробництва являються перемінними (включаючи капітальні вкладення), на рівні ж управління балансом виробничого потенціалу приймаються рішення, що сприяють покриттю умовно-змінних факторів виробництва – працьової сили, закупки, т. е. факторів, що не впливають на характер бізнесу підприємства, його профіль, склад основних засобів   |
| Оперативно-календарне планування (ОКП)  | Представляє собою комплекс різних методів і техніко-економічних розрахунків, направлених на забезпечення узгодженості роботи всіх ланок виробництва. Орієнтовано на пошук найбільш ефективних варіантів використання виробничих ресурсів. Організація виробництва при цьому базується на раціональному поєднанні живої праці з матеріальними факторами процесу виробництва. Це представляє собою необхідну і обов'язкову базу для оперативного управління, так як оптимальне планування погано організованого виробництва позбавлено всякого сенсу   |
| Система загального виробничого обслуговування обладнання (TPM)                              | Виходить з того, що для забезпечення продуктивної роботи необхідно здійснювати превентивні заходи, що запобігають поломкам, і постійно підтримувати такі умови виробництва, при яких обладнання може працювати в штатному режимі. Передбачає: 1) окремі удосконалення для підвищення продуктивності обладнання і інженерних систем; 2) самостійне обслуговування обладнання операторами; 3) планове технічне обслуговування обладнання; 4) навчання і підготовку операторів і ремонтників; 5) управління розробкою і впровадженням нового обладнання; 6) впровадження системи обслуговування, орієнтованої на якість; 7) охорона праці і навколишнього середовища; 8) підвищення ефективності системи управління і обслуговуючих підрозділів   |
| Концепція комп'ютерного інтегрованого виробництва (Computer Integrated Manufacturing – CIM) | Зв'язана з інтеграцією гнучкого виробництва і систем управління ім. С точки зору систем управління і планування, в якості яких використовуються ERP і MRP II передбачає інтеграцію всіх основних бізнес-функцій (управління снабженням, проектуванням і підготовкою виробництва, плануванням і виготовленням продукції, виробничими участками і цехами, транспортно-складськими системами, ресурсним забезпеченням, системою менеджменту якості, фінансовими підсистемами і др.) в єдине інформаційне простір. Інтегрована система ERP (Enterprise Resource Planning) – планування потребностей підприємства. Основна ідея – впровадження комплексного програмного рішення, що інтегрує всі традиційні функціональні області управління і таким чином забезпечує пов'язані транзакції на рівні всього підприємства   |
| Управління ланкою поставок (Supply Chain Management, SCM)                                   | Вивчає ресурси промислових, логістических і торгових підприємств, а також приймає рішення в стосунку процесів міжорганізаційного взаємодіяння, трансформації і використання цих ресурсів на всій протяженості ланки створення цінності від джерел вихідного сировини до кінцевого споживача. С практичної точки зору це системний підхід до інтегрованого планування і управління всім потоком інформації, матеріалів і послуг до кінцевого споживача через підприємства і склади до постачальників сировини   |
| Маркетинг   | Управління виробничо-розподільчою діяльністю організації, направлена на отримання прибутку за допомогою задоволення потреб споживачів і активного впливу на ринкові умови. Підвищує успіх організації і приносить користь суспільству за допомогою: планування асортименту і обсягу випускаємих продуктів; визначення цін; розподілу продуктів між вибраними ринками і стимулювання їх збуту   |
| Персоналізований маркетинг  | Організація і систематичне спілкування з індивідуальним клієнтом, щоб персоналізувати діалог з ним і надати індивідуалізовані продукти і послуги   |
| VIP-продажі і управління продажами  | Базується на постулаті, визначеному правилом Парето: 80% прибутку можна отримати за рахунок залучення 20% клієнтів. Розв'язуються наступні задачі: визначення VIP-клієнтів, побудова системи їх обслуговування; збір даних про них; класифікація і ранжування ключових клієнтів; розробка стандартів обслуговування; впровадження моделі «корпоративної покупки».  |
| Управління стосунками з клієнтами (CRM-технології)  | Предбачає, що створити і утримати унікальні конкурентні переваги можна за рахунок кваліфікованого управління взаємовідносинами з клієнтами шляхом підвищення ефективності ділового співробітництва, залучення, утримання, сегментації, управління лояльністю клієнтів. Вивчення клієнтів орієнтовано на визначення ступеня їх задоволеності і виявлення їх основних потребностей. Передбачає впровадження стратегії коджойнт, включаючої аналіз, персональний менеджмент, аудит якості. CRM-технології представляють собою набір програмних продуктів, що дозволяють автоматизувати і удосконалити бізнес-процеси, пов'язані з управлінням продажами, маркетингом і сервісною підтримкою клієнтів, що дає можливість координувати дії різних департаментів, взаємодіючих з клієнтом (продажі, маркетинг, сервіс) і роботу різних каналів взаємодіяння з клієнтом з метою встановлення довготривалих і взаємовигідних стосунків                         |
| Контролінг  | Комплексна система управління підприємством, включаюча управлінський облік, облік і аналіз витрат з метою контролю всіх їх статей, підрозділів і складових виробничої продукції или послуг і їх наступного планування. Контролінг забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття рішень при управлінні організацією   |
| Бюджетування  | Одна з складових системи фінансового управління, призначена для оптимального розподілу ресурсів господарюючого суб'єкта в часі. Набір фінансових інструментів планування, контролю і аналізу, який використовується для досягнення довготривалих і короткотривалих цілей розвитку підприємства, головною задачею якого являється надання керівництву необхідної інформації для прийняття своєчасних управлінських рішень по питанням: визначення необхідного обсягу фінансових ресурсів корпорації, джерел їх формування і направлення найбільш ефективного використання; розгляду можливих альтернатив розробки фінансової стратегії, що забезпечує досягнення корпорацією стабільного положення на ринку і надійної фінансової стійкості; розробки принципів і механізмів управлінської діяльності, аналізу відхилень від плану, відповідно, попередження негативних, кризових наслідків вибраних шляхів розвитку; контролю господарської діяльності |

|   |  |
|---|--|
| Эккаунтинг  | Функциональная сфера управления бизнесом, связанная со сбором, обработкой, классификацией, анализом и оформлением различных видов финансовой информации. Основная цель: бухгалтерская проводка сделок и операций, составление финансовых документов, среди которых отчет о результатах и балансовый отчет, бюджетные сметы, отчеты о наличии и движении денежных средств и т. д.   |
| Управление эффективностью бизнеса (Business Performance Management – BPM) | Представляет собой совокупность интегрированных циклических процессов управления и анализа, а также соответствующих технологий, имеющих отношение как к финансовой, так и к операционной деятельности организации. Позволяет предприятиям определять стратегические цели, а затем оценивать эффективность своей деятельности по отношению к этим целям и управлять процессом их достижения. При этом ключевые процессы управления эффективностью связаны с реализацией стратегии организации и включают финансовое и операционное планирование, консолидацию и отчетность, моделирование, анализ и мониторинг ключевых показателей эффективности   |
| Бизнес-коучинг  | Технология развития персонала, способствующая улучшениям в рабочем процессе, особенно там, где необходимо изменение эффективности деятельности. Это индивидуальная тренировка человека для достижения значимых для него целей. Используется для повышения эффективности, мобилизации внутреннего потенциала сотрудников, развития необходимых способностей и навыков, освоения передовых стратегий получения результата. Его внедрение приводит к способности самосовершенствования работников; повышению качества их работы и др. Позволяет руководителю окружить себя высоко квалифицированными единомышленниками  |
| Бенчмаркинг   | Метод повышения эффективности бизнеса посредством изучения опыта других компаний или отделов с целью совершенствования деятельности и применения методов работы организаций-лидеров, то есть представляет собой непрерывный процесс изучения и оценивания лучших практик в других организациях с целью использования полученных знаний в работе своего предприятия для достижения поставленных целей   |
| Бенчлернинг   | Концепция была разработана компанией Karlof Consulting в 1994 г. и стала естественным продолжением бенчмаркинга. Бенчмаркинг акцентирует внимание на ключевых показателях и процессах, а бенчлернинг идет несколько дальше: включает в себя анализ причинно-следственных связей, организационное обучение, т.е. работу организации над пониманием того, что именно способствует ее успеху. Его преимущество состоит в том, что он способствует самообучению и самоорганизации, дает быстрый доступ к знаниям благодаря систематическому сравнению реальной ситуации с результатами моделирования. Обобщая информацию о конкурентах, оценивая конкурентный статус организации, руководство повышает осведомленность о ней, получая новые идеи о том, как ее улучшить  |
| Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, KPIs)           | Позволяет «связать» стратегические цели компании с бизнес-процессами на каждом уровне управления для осуществления контроля за реализацией стратегии. Это перевод миссии предприятия в количественные измерения и отслеживание запланированных результатов с точки зрения реализации стратегии с помощью ключевых показателей эффективности (KPI). Основной принцип BSC, который во многом стал причиной высокой эффективности этой технологии управления – управлять можно только тем, что можно измерить. Предприятие оценивается по четырем позициям: финансы; клиенты; бизнес-процессы; обучение и рост  |
| Рейнжиниринг бизнес-процессов   | Радикальные изменения в ключевых бизнес-процессах с целью достижения существенного повышения эффективности, качества и сокращения всех видов затрат. Связан с реорганизацией процессов, сокращением длительности производственного цикла, переходом к горизонтальной организации. Позволяет структурировать процессы поставки, выпуска и содержания продукции, управления складом, выполнения заказов и выставления счетов. Процессы, которые хорошо поддаются рейнжинирингу, легче наладить, автоматизировать и интегрировать в корпоративную информационную систему  |
| Кайдзен   | Обеспечение постоянных некапиталоемких улучшений во всех аспектах деятельности за счет внутренних резервов организации. Нацелена на: повышение удовлетворенности потребителей; устранение потерь (временных, финансовых, материальных и др.); повышение качества; снижение издержек на разработку, производство, содержание запасов и распространение продукции. Сущность метода сводится к выполнению двух функций – поддержанию (обеспечение выполнения имеющихся технологических, организационных и операционных стандартов) и совершенствованию (меры по улучшению существующих стандартов). Акцентирует внимание на человеческий фактор, создающий предпосылки повышения готовности всех работников принимать активное участие в процессе совершенствования   |
| Франчайзинг   | Процесс создания, поддержания и развития системы льготного предпринимательства (так называемой франшизы), в основе которого лежит передача прав на использование известной торговой марки, ноу-хау и методов производства крупных и средних компаний малому бизнесу. Позволяет увеличить объем продаж, расширить знания о бренде компании, укрепить ее имидж без существенных затрат   |
| Управление документо-оборотом   | Программы данного направления позволяют автоматизировать процессы работы с документами группы сотрудников предприятия (кто когда документ создал, от кого он ушел, кому, как долго с документом работал конкретный пользователь, у кого находится необходимый документ в данный момент и т.д.).  |
| Тотальное управление качеством (TQM)                                      | Стратегический подход в менеджменте, нацеленный на управление производством лучшего товара или услуги среди инновационных и непрерывно модифицируемых аналогов. Ориентация на потребителя является единым средством достижения успеха в бизнесе. Сертификация систем качества является добровольной процедурой, подтверждающей соответствие бизнеса предприятия стандартам ИСО 9000-140000. TQM следует рассматривать как «внутрифирменную» идеологию. Наличие на предприятии СМК повышает уверенность у руководства и у потребителей в том, что производимые продукты (услуги) соответствуют установленным требованиям. При этом ее масштабы должны соответствовать задачам управления в области качества, а затраты на её создание и функционирование не должны превышать положительного эффекта от эксплуатации или потребления продукции |
| Six Sigma (Шесть Сигма)   | Комплексная и гибкая система достижения, поддержания и максимизации успеха деятельности, основанная на: глубоком понимании потребительских нужд; четком и грамотном использовании фактов, данных и статистико-аналитических методов; проактивном управлении, развитии и реорганизации бизнес-процессов. Измерения и статистические данные – это ключевые элементы совершенствования по системе «Шесть Сигм». Широкомасштабная программа «культурных изменений» направлена на: сокращение всех видов расходов; повышение производительности труда; расширение рынка; привлечение и удержание клиентов; сокращение длительности производственного цикла; сокращение дефектов; совершенствование корпоративной культуры; разработку новых товаров/услуг и др.   |
| Аутсорсинг  | Перевод одного или нескольких внутренних подразделений предприятия и всех связанных с ними активов в стороннюю организацию, являющуюся поставщиком аутсорсинговых услуг. Услуги сторонних организаций могут использоваться с целью снижения затрат при условии сохранения текущего качества продукции либо для повышения качества продукции при заданном уровне расходов. В итоге предприятие получает возможность либо снижать цены, и за счет этого увеличивать объем продаж, либо повышать финансовую устойчивость бизнеса, улучшать качество продукции, увеличить рыночную стоимость предприятия, что обычно не достижимо при выполнении различных второстепенных функций в рамках его оргструктуры  |
| Управление активами (EAM, Enterprise Asset Management)                    | Стандарт управления активами предприятий. Включает специализированные задачи технического обслуживания и ремонта, требования к интеграции с процессами материально-технического снабжения, управления складскими запасами, финансами и персоналом. Подчинен переходу к новым стратегическим целям повышения фондоотдачи основных средств и увеличению прибыли предприятия  |
| Бизнес-интеллект (BI – Business Intelligence)                             | Комплексное программное обеспечение, информационно-аналитическая система для обеспечения единой информационной базы принятия решений на предприятии. Способствует принятию оперативных и обоснованных решений на всех уровнях управления. Определяет процесс преобразования данных в информацию и знания о бизнесе для поддержки принятия решений. Основными преимуществами являются: скорость получения информации, ее согласованность, свободный доступ к нужной информации в удобном виде для сотрудников, переход от решения тактических задач к реализации стратегических инициатив   |

Обобщено автором

Содержание методов управления логистическими бизнес-процессами конкретизировано в табл. 2.

**Выводы и предложения.** Таким образом, управление логистическими услугами как взаимосвязанной цепью бизнес-процессов приводит к снижению затрат, сокращению длительности производственного цикла, уровня ошибок. Все эти параметры являются критическими для современного бизнеса, поэтому их оптимизация позволяет

добиться значительных конкурентных преимуществ предприятий в длительной перспективе. Внедрение передовых технологий управления бизнес-процессами в практику отечественного менеджмента позволяет сосредоточиться на решении стратегических задач в процессе функционирования и развития предприятий, выявить дополнительные конкурентные возможности, резервы повышения рентабельности производства.

#### Список литературы:

1. Сервисные потоки в логистике [Электронный ресурс] // Сайт о логистике. – Режим доступа : <http://logistic-forum.lv/>.
2. Курносова-Юркова О. А. Диалектика логистических услуг / О. А. Курносова-Юркова // Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки. – 2013. – № 2. – Т. 3 – С. 191-194.
3. Кермалли С. Инструменты эффективного менеджера: 100 ключевых терминов, моделей и концепций современного менеджмента / С. Кермалли; пер. с англ. – М. : Добрая книга, 2005. – 256 с.
4. Шарчук Т. В. Логістичний аутсорсинг – шлях до оптимізації управління бізнес-процесами підприємства / Т. В. Шарчук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». – 2008. – № 633. – С. 772-780.
5. Левчук Е. А. Процессный подход в управлении логистикой промышленного предприятия / Е. А. Левчук // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 1 (23). – С. 122-125.
6. Солодка О. В. Рейнжиниринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх вдосконалення / О. В. Солодка // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». – 2010. – № 669. – С. 317-322.
7. Еремина Е. А. Управление цепочками поставок: подходы, методы, модели / Е. А. Еремина // Известия Томского политехнического университета. – 2008. – Т. 313. – № 6. – С. 30-32.
8. Шеффи Й. Жизнестойкое предприятие: как повысить надежность цепочки поставок и сохранить конкурентное преимущество / Й. Шеффи ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 301 с.
9. Голоктеев К. Управление производством: инструменты, которые работают / К. Голоктеев, И. Матвеев. – СПб. : Питер, 2008. – 251 с.
10. Трансформація вартості у розвитку відносин «підприємство-клієнт»: монографія / за наук. ред. Є. Крикавського і Н. Чухрай. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2007. – 250 с.

#### Курносова-Юркова О. О.

Автомобільно-дорожній інститут  
Донецького національного технічного університету

#### СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

##### Резюме

У статті досліджено економічну сутність категорії «логістична послуга» з точки зору процесного підходу до управління. Узагальнено сучасні методи управління логістичними бізнес-процесами за видами послуг. Удосконалення бізнес-процесів дозволяє підвищити якість і результативність логістичного сервісу на вітчизняних підприємствах.

**Ключові слова:** логістика, логістичні бізнес-процеси, логістичний сервіс, логістичні послуги.

#### Kurnosova-Yurkova O. A.

Automobile-Road Institute of State Higher Educational Establishment  
Donetsk national technical university

#### MODERN METHODS OF MANAGEMENT LOGISTICS BUSINESS-PROCESSES IN THE ENTERPRISE

##### Summary

The paper studies the economic substance category of «logistics services» from the point of view of the process approach to management. Summarizing current methods of logistics business-processes by type of service. Improving business processes to enhance the quality and efficiency of logistics services in domestic enterprises.

**Key words:** logistics, logistics business-processes, logistics services.