

Лілія Іванівна **ЧЕРНИШОВА**

к.е.н., доцент, Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7371-2007>
e-mail: chernishova_lila@ukr.net



Діана Володимирівна **БОРИСЕНКО**

магістр, Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3024-8643>
e-mail: dinkagv@gmail.com

ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено сутність поняття «бізнес-процес» та «логістичний бізнес-процес». Надано ключові елементи логістичних бізнес-процесів, визначена необхідність управління ними для посилення конкурентних переваг підприємства. Зазначено, що необхідно вдосконалювати бізнес-процеси, оптимізуючи їх з урахуванням зміни ринкової ситуації. Розглянуто етапи робіт, які слід виконувати для того, щоб досягти впровадження процесного підходу в логістичну діяльність на підприємстві. Надано порівняльну характеристику методів, які може бути використано для оптимізації логістичних бізнес-процесів.

Ключові слова: бізнес-процес, логістика, логістичний бізнес-процес, оптимізація, конкурентні переваги, процесний підхід в управлінні, методи оптимізації логістичних бізнес-процесів

ВСТУП

В умовах різкого посилення конкурентної боротьби, в яких живуть сучасні підприємці, компанії почали активно шукати шляхи радикального підвищення ефективності діяльності для досягнення стабільності та підвищення конкурентних переваг. Але досягти бажаних результатів вдається не завжди. Якщо ж змінити підхід та застосовувати методи і способи, можна домогтися стійких результатів підвищення ефективності і продуктивності управлінської діяльності. Одним із сучасних управлінських підходів, який дозволяє підвищити операційну ефективність діяльності підприємств, зробити її гнучкою та швидко реагуючою на зміни ринку, є процесний підхід до управління.

Проте побудова системи бізнес-процесів, ідентифікація, опис, їх моніторинг та оптимізація викликають найбільшу складність у деяких керівників підприємств. Дійсно, це доволі затратний та трудомісткий процес. Щоб оптимізація пройшла успішно, керівництву мало знайти грамотних фахівців, необхідно ще й добре розбиратися у всіх деталях й іноді безпосередньо брати участь у деяких процесах, можливо особисто контролювати всі дії залучених працівників. Особливо це стосується логістичної ланки, оскільки в умовах сьогодення увага стану і перспективам розвитку логістики – це шлях до посилення конкурентних переваг. Визначене викликано збільшенням підприємницьких зв'язків між організаціями, розвитком виробничої інфраструктури, розширенням їх господарської самостійності, намаганням посилити ділову репутацію у сучасному бізнес-середовищі. Через це питання удосконалення логістичних бізнес-процесів виступає вкрай актуальним.

Накопиченню досвіду з оптимізації бізнес-процесів на підприємстві слід завдячувати таким закордонним науковцям, як М. Портер, М. Хаммер, Дж. Чампі, Т. Дейвенпорт, Дж. Харрінгтон, Б. Андерсен та ін. Вагомий внесок у вивчення проблематики процесного підходу зробили також В.С. Пономаренко, Н.В. Реву-

цька, О.І. Дума, Л.І. Чернобай, Т.С. Морщенок, К.С. Міхеєнко, Е.М. Попов та ін. Проблеми вдосконалення управління логістичними бізнес-процесами порушені у працях Є.В. Крикавського, Д.М. Ламберта Е.А. Левчука, О.В. Солодки, Дж.Р. Стока, Б.О. Анікіна, Н.І. Чухрай, А.Г. Кальченко, П.Р. Левковець та ін.

У своїх роботах науковці розглядали різні погляди на необхідність застосування процесного підходу, визначення поняття оптимізації бізнес-процесів та висунули індивідуальні думки з приводу її використання й практичного впливу на конкурентоспроможність підприємств. Проте і дотепер виникає багато питань до визначеної проблематики, тому дослідження продовжуються, а зацікавленість з плином часу підвищується.

МЕТА роботи полягає у дослідженні сутності, особливостей, змістовності процесного підходу, оптимізації логістичних бізнес-процесів підприємства та способів й методів їх впровадження як бази для ефективного посилення конкурентних переваг.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною базою роботи є наукові праці, матеріали періодичних фахових та профільних видань, різноманітні ресурси Internet. У проведенні досліджень використано методи системного підходу (вивчення та аналіз наукових поглядів на визначення поняття «бізнес-процес»), аналізу (виділення ознак оптимізації бізнес-процесів та визначення необхідності її впровадження на підприємстві), абстрактно-логічний метод (теоретичне узагальнення та формування висновків статті) та інші загальнонаукові та спеціальні методи пізнання.

РЕЗУЛЬТАТИ

Проблема оптимізації може поставати у багатьох областях виробництва й економіки, наприклад, таких як: розроблення технологічного процесу, збільшення продуктивності, логістика, управління трафіком, транспортними потоками, робочим навантаженням, страте-

гічному плануванні та в інших. Діяльність будь-якої компанії або організації – це комплекс взаємопов'язаних бізнес-процесів, специфічних саме для неї, для певного напрямку діяльності. Одними з ключових для більшості організацій виступають саме логістичні процеси, які забезпечують функціонування економічного механізму їх промислової і комерційної діяльності. Деталізація логістичної концепції дозволить значно збільшити прибуток за рахунок зниження виробничих витрат в області ресурсного потенціалу, а також значно скоротити часовий інтервал на всіх етапах виробничого циклу і гарантувати високий рівень обслуговування клієнтів. Тому основою постійного покращення даного вектора може бути оптимізація логістичних бізнес-процесів.

Як відомо, у менеджменті мають перевагу два ос-

новні підходи до аналізу та побудови діяльності підприємства: функціональний та процесний. Основою функціонального підходу є те, що вся організація розглядається як набір самостійних функцій (підрозділів), які спеціалізуються на виконанні окремих робіт. Зі свого боку процесний підхід орієнтований насамперед на бізнес-процеси, кінцевими цілями яких є створення продукції або послуг, які являють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів. Водночас система управління виробництвом орієнтується як на управління всіма бізнес-процесами компанії загалом, так і на кожному з них окремо.

Базовою категорією, яка визначає сутність процесного підходу, є «бізнес-процес». Розглянемо трактування визначеного поняття різними науковцями (табл. 1).

Таблиця 1 – Підходи до визначення поняття «бізнес-процес» [складено за матеріалами [1-7]]

Автор, джерело	Тлумачення поняття «бізнес-процес»
М. Хаммер, Дж. Чампі [1]	Сукупність різних видів діяльності, в межах якої «на вході» використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для споживача.
Т. Дейвенпорт, Дж. Шорт [2]	Структурована кінцева безліч дій, спроектованих для виробництва специфічної послуги (продукту) для конкретного споживача або ринку. Або специфічно впорядкована сукупність робіт, завдань у часі та у просторі зі вказівкою початку і кінця, точним визначенням «входів» і «виходів». Або набір дій, що структурується, вимірюваний, створений, щоб виробити певний вихід для конкретного клієнта або ринку.
М. Портер, В. Міллер [3]	Визначається через точки входу і виходу, інтерфейси та організаційний устрій, що частково включають устрій споживача послуг (товарів), в яких відбувається нарощування вартості виробленої послуги чи товару.
Б. Андерсен [4]	Послідовність логічно пов'язаних, повторюваних дій, в результаті яких використовуються ресурси підприємства для перетворення об'єкта (фізично чи віртуально) з метою досягнення визначених вимірних результатів або продукції для задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх.
Є.Г. Ойхман, Е.М. Попов [5]	Безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного і більше «входів» і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту, що задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом і якістю. Або повний потік подій в системі, що описує, як клієнт починає, веде і завершує використання бізнесу.
Л.І. Чернобай, О.І. Дума [6]	Система безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), яка, зі свого боку, є елементом механізму формування доданої вартості (споживчої вартості) через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності організації загалом і забезпеченні донесення доданої вартості (споживчої цінності) до цільового ринку через бізнес-модель підприємства.
Т.С. Морщенок [7]	Сукупність послідовних, взаємопов'язаних систематично здійснюваних дій у межах реалізації стратегії розвитку, спрямованих на формування та використання потенціалу у процесі здійснення певного виду діяльності з метою створення конкурентоспроможної продукції (послуг, робіт), здатної задовольняти зовнішніх і внутрішніх споживачів і забезпечити підприємству досягнення стратегічних цілей в умовах динамічного ринкового середовища.

Отже, підсумуємо, що у широкому розумінні бізнес-процес – це сукупність дій (функцій), які здійснюються в організації з метою трансформації входів (ресурсів) у виходи (продукти), які мають цінність для учасників (споживачів, інвесторів, персоналу тощо), створюючи конкурентоспроможну продукцію (послугу, роботу), здатну забезпечити підприємству досягнення стратегічних цілей. Схематично бізнес-процес можна подати на рис. 1.

Зі свого боку, логістичний бізнес-процес являє собою взаємопов'язану сукупність операцій і функцій, що переводять ресурси компанії (в управлінні товарними і супутніми потоками) у результат, який являє собою логістичну стратегію компанії. Ключові логістичні бізнес-процеси наведено на рис. 2.

Управління логістичними бізнес-процесами є складником загального процесу управління підприємством, а отже, існує потреба у детальному вивченні та вдосконаленні всіх елементів окремо. Визначена процедура управління полягатиме у цілеспрямованому впливі на логістичні канали для коректування їх структури,

складу та поведінки через зміни умов господарської діяльності в умовах динамічного конкурентного середовища.

Враховуючи додатково вектор управління конкурентоспроможністю, слід передбачати формування цілеспрямованої поведінки підприємства до створення стійких конкурентних переваг за допомогою виділення, структуризації та управління системою взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів логістичних бізнес-процесів, які є рушійними силами економічного зростання, та їх ресурсного оточення (техніко-технологічного, кадрового, фінансового, часового, правового).

Слід зауважити, що з погляду такого підходу управління закупівлею матеріалів, виробництвом, мережею розподілу готової продукції – це основа побудови грамотної логістики, спрямованої не тільки на синхронну роботу всіх ланок ланцюжка поставок, а й вміння керівництва створити і донести цінність продукції, яка виробляється, до кінцевого споживача. Взагалі сама логістика вже передбачає оптимізацію

управління матеріальними, фінансовими, інформаційними потоками. Досягнення ж вже максимальної ефективності та конкурентної переваги на ринку залежатиме від наявності необхідної кількості ресурсів, постійного розвитку процесів і можливостей підпри-

ємства.

Враховуючи приведені зауваження, визначимо етапи робіт, які слід виконувати для того, щоб вдосконалити логістичні бізнес-процеси та підпорядкувати їх відповідно до стратегічних цілей організації (рис. 3).



Рис. 1. Схема бізнес-процесу (розроблено на основі [1-7])



Рис. 2. Ключові бізнес-процеси в логістиці [власна розробка]



Рис. 3. Етапи робіт для впровадження процесного підходу в логістичну діяльність (удосконалено на підставі [8])

З метою покращення конкурентоспроможності більшість компаній обирає стратегію оптимізації, яка дозволяє знизити ризик помилки у вирішенні управлінських задач, і відповідно підвищити економічну ефективність (у короткостроковій перспективі) та життєздатність підприємства (у довгостроковій). Проте слід пам'ятати, що кардинальна перебудова другорядних процесів, як правило, не призведе до значних змін виробничо-господарської діяльності, тоді як невеликі зміни важливих процесів можуть призвести до істотних позитивних змін, оскільки це відбувається в оптимізації бізнес-процесів.

Оптимальний бізнес-процес – це бізнес-процес, що забезпечує досягнення бізнес-цілей підприємства, сформульованих у термінах кількісних показників, які використовуються як критерії оптимізації [9]. Оптимізація бізнес-процесів – це робота над удосконаленням дій компанії та пошук оптимальних рішень для досягнення її цілей. Так, з допомогою оптимізації можна скоротити час на виконання операцій, знизити собівартість товарів та послуг, підвищити якість продукції, досягти прозорості операцій та розподілу ресурсів, посилити контроль за діяльністю організації, вивільнити ресурси для розвитку підприємства, покращити роботу систем управління і планування.

Оптимізація має вагомe значення на підприємстві, коли спостерігається занадто повільний процес прийняття управлінських рішень, відсутні чітко визначені межі відповідальності між співробітниками та підрозділами, слабка координація роботи останніх, спостерігається неякісна продукція, яка надходить до споживача, а також у випадку невідповідності рівня продуктивності чисельності штату установи. Необхідність оптимізації може виникнути й у зниженні рентабельності бізнесу за рахунок падіння темпів зростання економіки або попиту, і у разі пошуку додаткових джерел для зростання компанії [11].

Існує багато поглядів на фази проведення оптимізації логістичних бізнес-процесів. Вони відрізняються конкретними умовами діяльності та авторами досліджень. У загальному вигляді їх можна подати так: моделювання процесу; створення; вдосконалення. Враховуючи запропоновані на рис. 3 етапи робіт, спробуємо виокремити їх відповідно визначених фаз.

Найголовнішою метою першої фази є розмежування діяльності. До неї можна віднести перші три блоки. Кожен виконавець має свій перелік завдань, необхідних для виконання, і коло відповідальності. Тут і визначається персонал, який працюватиме над поставленими логістичними завданнями.

Друга фаза передбачає певні витрати, оскільки саме на ній відбувається формування та впровадження бізнес-ідей. Визначається кількість ресурсів, яку організація спроможна виділити для виконання логістичного бізнес-процесу, а також формуються індикатори їх ефективного впровадження. Це можуть бути такі показники, як:

- загальна кількість логістичних витрат;
- якість наданого компанією логістичного сервісу;
- тривалість всіх логістичних циклів;
- логістична продуктивність (наприклад, кількість оброблених замовлень за 1 годину, кількість вантажних відправок на одиницю вантажомісткості транспортних

засобів, вантажообіг складу за 24 години тощо);

– повернення на інвестиції у логістичну систему (дасть інформацію з ефективності вкладених інвестицій в різні підрозділи логістичної системи, наприклад, у склад, вантажний термінал, транспорт, транспортні комунікації, інформаційно-комп'ютерну систему тощо).

Для отримання хорошого результату необхідно наблизити реальність до того, що було заплановано на початку роботи. Отже, це наступні три виділені на схемі блоки.

Третя фаза, напевно, може виступити найскладнішою. Для того щоб завжди бути попереду своїх конкурентів, необхідно намагатися бути кращими, постійно вдосконалюватися. Через це підприємству слід визначити свої конкурентні переваги у наведених процесах, склад фахівців та керівника, який відповідатиме за них та контролюватиме їхню роботу, дослідити можливості організації. Далі варто знайти необхідний метод оптимізації, а після його запровадження постійно контролювати процес виконання. Це останні три блоки схеми. За потреби етапи можуть набути циклічного характеру.

Оптимізація логістичних бізнес-процесів може бути використана для:

1) підвищення прозорості діяльності компанії для внутрішніх учасників, визначення проблемних ділянок у логістичних ланках, встановлення внеску окремого працівника у загальний результат тощо;

2) підвищення прозорості діяльності компанії для клієнтів, врахування потреб клієнта, здатності виробляти товар з унікальними характеристиками, відчувати ринок і швидко адаптуватися його змін;

3) уточнення і деталізації логістичних процесів, які впливають на фінансовий результат компанії з метою визначення тих, які мають бути автоматизовані наперед;

4) коректування якості продукції спираючись на знаходження «вузьких місць», їх своєчасну ліквідацію;

5) операційного навчання персоналу, тобто можливості працівників безперервно досліджувати причинно-наслідкові зв'язки в операційній діяльності [10]. А це шлях до розвитку компанії завдяки різноплановому аналізу процесів і взаємодії елементів ланцюжка поставок, одночасному підвищенню і гнучкості, і ефективності роботи.

Оптимізацію логістичних бізнес-процесів можна здійснювати різними методами, найбільш популярними з них є: реінжиніринг бізнес-процесів; перепроектування бізнес-процесів; функціонально-вартісний аналіз; методика швидкого аналізу рішення (FAST). Порівняльна характеристика методів оптимізації наведена у табл. 2.

Оптимальність процесу має оцінюватися за такими основними параметрами:

– якість кінцевого результату логістичного бізнес-процесу;

– якість та зміст проміжних результатів (за кожною процедурою);

– змістовність дій виконавців у виконанні процедури. Оцінюючи оптимальність кожної процедури, необхідно аналізувати дії виконавців (дія – це послідовність операцій, виконавши які працівник здійснює контроль результату);

Таблиця 2 – Порівняння ключових методів оптимізації логістичних бізнес-процесів

[складена на підставі власних спостережень та [12]]

Метод	Сильні сторони	Слабкі сторони	Застосування в логістичній діяльності
Реінжиніринг бізнес-процесів	Стрімке збільшення конкурентних переваг та значне підвищення ефективності процесів.	Значні фінансові витрати, опір вищого керівництва до ухвалення рішення про проведення реінжинірингу через побоювання порушити існуючі процеси.	Структуризація процесів постачання, випуску та утримання продукції, управління складом, виконання замовлень і виставлення рахунків.
Перепроєктування бізнес-процесів	Вдосконалення існуючого процесу як основа забезпечення конкурентної переваги.	Відносно невеликий економічний ефект.	Радикальне поліпшення швидкості та якості, обслуговування, підвищення віддачі інформаційних технологій, реорганізація трудових процесів.
Функціонально-вартісний аналіз (ФВА)	Визначення підприємством пробуктового ціноутворення на продукцію. Можливість визначення процесів, які не додають кінцевої цінності підприємству.	Надмірна деталізація процесів на підприємстві, які можуть не призвести до бажаного ефекту, незацікавленість керівників середньої ланки, які вважають цей аналіз зайвою бюрократичною забавкою фінансового відділу.	Використання для зниження логістичних витрат і регулювання цін на логістичні послуги, вдосконалення організації ефективних партнерських відносин, реорганізації продажів, вдосконалення складської діяльності.
Методика швидкого аналізу рішення (FAST)	Можливість за мінімальний проміжок часу вирішити проблеми, які виникли під час виконання бізнес-процесів на підприємстві з відносно мінімальними витратами на його реалізацію.	Неможливість застосування до складних багаторівневих процесів, зміни яких торкнуться зміни суміжних процесів, які можуть вплинути на зниження кінцевої цінності процесу, та вкладення значних фінансових витрат.	Може зосереджуватися на окремій логістичній бізнес-операції, в ході якої визначаються джерела проблеми та / або заходи, що негативно впливають на даний процес.

– компактність та узгодженість схеми логістичних бізнес-процесів;

– ефективність управління логістичними бізнес-процесами [12].

Результатом оптимізації логістичних бізнес-процесів є скорочення тимчасових витрат для вирішення типових логістичних проблем, зниження витрат виробництва, підвищення якості та швидкості виробництва продукції, вдосконалення методів роботи з клієнтами, зменшення витрат на навчання персоналу, вивільнення часу робітника та коштів для вирішення стратегічних чи нестандартних проблем. Позитивний результат у проведенні оптимізації переважно залежить від точності та розуміння найдрібніших деталей поточної ситуації. Для цього потрібно зібрати та структурувати необхідний обсяг інформації про діяльність підприємства.

Завершуючи процес оптимізації, також необхідно оцінити можливі проблеми, які можуть виникнути під час оптимізації в інших областях процесу, зокрема можливий опір працівників.

Список використаних джерел

1. Хаммер М., Чампи Дж. Реінжиніринг корпорации Манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2006. 287 с.
2. Davenport T.H., Short J.E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 1990. № 31. pp. 11–27.
3. Porter M., Millar V. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage>
4. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / пер. с англ. С.В. Ариничева. М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
5. Ойхман Е.Г., Попов Е.М. Реинжиниринг бизнеса, реинжиниринг организации и информационные технологии. М.: Финансы и статистика, 1997. 333 с.
6. Чернобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*: Збірник наукових праць. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. С. 125–131.
7. Морщенко Т.С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку

ВИСНОВКИ

Отже, оптимізація логістичних бізнес-процесів – це необхідна, дуже складна робота з безперервного вдосконалення діяльності компанії, яка вимагає великої уваги і відповідальності та багато в чому залежить від участі самого керівника. Саме тому вкрай необхідно суттєво збільшити кількість спеціалістів з питань оптимізації логістичної діяльності: менеджерів з розвитку, консультантів з логістики та ін., які володітимуть відповідною освітою і великим досвідом у вирішенні складних завдань оптимізації, а також зможуть застосувати основні технології оптимізації на практиці для ефективного посилення конкурентних переваг. Та насправді однозначних методик побудови логістичних бізнес-процесів немає, але з урахуванням представлених рекомендацій, використовуючи свій та чужий досвід, сильний управлінець спроможний, як мінімум збудувати ефективно діючу логістичну систему, яка сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності компанії, її розвитку та досягненню стратегічних цілей.

підприємства. *Бізнес-інформ*. 2014. № 11. С. 295–302.

8. Некрасова С.О., Богомолова Е.С. Бизнес-процессный подход как основа повышения конкурентоспособности предприятий сферы услуг: веб-сайт. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-protsessnyy-podhod-kak-osnova-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiy-sfery-uslug>

9. Скрипюк И.И. Краткий курс оптимизации бизнес-процессов на примере процесса продаж и управления персоналом. СПб: ООО «Издательство Форум Медиа». 2014. 45 с.

10. Омеляненко Т.В. Оперативний менеджмент. К.: КНЕУ. 2009. 478 с.

11. Оптимизация бизнес-процессов. URL: <https://hsbi.hse.ru/articles/optimizatsiya-biznes-protsessov>

12. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. М., 1997. 224 с.

References

1. Khammer M., Champi Dzh. Corporate Reengineering Manifesto of the Revolution in Business. Moscow, 2006. 287 p. (in Russian).

2. Davenport T.H., Short J.E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 1990. № 31. pp. 11-27.

3. Porter M., Millar V. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage>

4. Andersen B. Business processes. Improvement tools. Moscow, 2003. 272 p. (in Russian).

5. Oykman E.H., Popov E.M. Business reengineering, organization reengineering and information technology. Moscow, 1997. 333 p. (in Russian).

6. Chernobai L.I., Duma O.I. Business processes of the enterprise: general characteristics and economic essence. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development: collection of scientific papers*. Lviv, 2013. pp. 125-131. (in Ukrainian).

7. Morshchenok T.S. Theoretical aspects of Business Process Management in the context of implementing an enterprise development strategy. *Business information*. 2014. Vol. 11. pp. 295–302. (in Ukrainian).

8. Nekrasova S.O., Bogomolova E.S. Business process approach as a basis for improving the competitiveness of service sector enterprises. 2022. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-protsessnyy-podhod-kak-osnova-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiy-sfery-uslug> (in Russian).

9. Skripyuk Y.Y. A short course in business process optimization using the example of the sales process and personnel management. Saint Petersburg, 2014. 45 p. (in Russian).

10. Omelianenko T.V. Operational management. Kyiv, 2009. 478 p. (in Ukrainian).

11. Optimization of business processes. 2022. URL: <https://hsbi.hse.ru/articles/optimizatsiya-biznes-protsessov/> (in Russian).

12. Robson M., Ullakh F. Practical guide to Business Process Reengineering. Moscow, 1997. 224 p. (in Russian).

Lilija CHERNYSHOVA

PhD in Economics, Associate Professor, Odessa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7371-2007>

e-mail: chernishova_lila@ukr.net

Diana BORYSENKO

master, Odessa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3024-8643>

e-mail: dinkagv@gmail.com

OPTIMIZATION OF LOGISTICS BUSINESS PROCESSES TO STRENGTHEN THE COMPANY'S COMPETITIVE ADVANTAGES

The paper highlights one of the modern management approaches – the process approach to management, which allows you to increase the operational efficiency of enterprises, make it flexible and quickly respond to market changes. A certain topic is relevant for the development of any enterprise, because logistics operations management is a source for discovering new prospects, innovative ideas, and stable competitive positions. The authors note that for success in the market, it is not enough to work methodically to improve the products offered, it is necessary to improve logistics business processes, optimizing them taking into account changes in the market situation.

The purpose of the paper is to highlight the essence, features, and content of the process approach for optimizing logistics business processes of the enterprise and methods and methods of their implementation as a basis for effectively strengthening competitive advantages.

The paper examines the essence of the concept of "business process" and "logistics business process". The key elements of logistics business processes are presented, and the need to manage them to strengthen the competitive advantages of the enterprise is determined. It is indicated that it is necessary to provide for the formation of purposeful behavior of the enterprise in the direction of creating stable competitive advantages by identifying, structuring and managing a system of interrelated and complementary elements of logistics business processes that are the driving forces of economic growth, and their resource environment (technical and technological, personnel, financial, time, legal). The paper presents the key stages of work that should be performed in order to achieve the implementation of a process approach in the logistics activities of the enterprise. The authors substantiate the need to optimize logistics business processes and present methods that can be used in the enterprise, present their strengths and weaknesses. It is noted that the results of optimizing logistics business processes are to reduce time costs for solving typical logistics problems, reduce production costs, improve the quality and speed of production, and improve methods of working with customers.

Keywords: *business process, logistics, logistics business process, optimization, competitive advantages, process approach in management, methods for optimizing logistics business processes*