

Ітченко Дмитро Миколайович

кандидат технічних наук,

доцент кафедри публічного управління та менеджменту організацій
Чернігівського національного технологічного університету

Сидоренко Аня Віталіївна

студентка Навчально-наукового інституту менеджменту,
харчових технологій та торгівлі

Чернігівського національного технологічного університету

РЕІНЖИНІРИНГ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ДІЄВИЙ МЕХАНІЗМ ЇХ РЕОРГАНІЗАЦІЇ

У статті розкрито сутність реінжинірингу логістичних бізнес-процесів. Досліджено механізм реорганізації логістичних бізнес-процесів, систематизовано фази реінжинірингу логістичних бізнес-процесів. Розроблено на основі цих фаз алгоритм реінжинірингу логістичних бізнес-процесів. Визначено задачі, вирішення яких забезпечує процедура реінжинірингу. Надано необхідні рекомендації до удосконалення підходу реінжинірингу логістичних бізнес-процесів, зорієнтованих на фундаментальне переосмислення системи управління логістикою в компаніях.

Ключові слова: логістичний процес, бізнес-процес, логістичний менеджмент, ланцюг постачання, реінжиніринг.

Постановка проблеми. Умова постійного зростання конкуренції спонукає компанії підвищувати продуктивність і впроваджувати безперервні інновації для виживання на ринку. Компанії знаходяться у постійних пошуках нових інструментів і методик, здатних допомогти їм стати більш ефективними і конкурентоспроможними. Закордонні і вітчизняні компанії дійшли висновку, що вирішити такі завдання за допомогою традиційних знань і парадигм менеджменту практично неможливо. Саме тому, більшість компаній шукають нові нетрадиційні шляхи досягнення конкурентних переваг. Ефективна реалізація бізнес-процесів компанії є однією з головних складових успішного функціонування її на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями з питань управління та вдосконалення бізнес-процесів займалися багато закордонних науковців, серед яких Д. О'Лірі [2], М. Хаммер, Дж. Чампі [13], та вітчизняних: Н.М. Абдикеева [5], М.А. Окландер [10], В.В. Дибська [6], В.М. Колосок [3], І.В. Кривов'язюк [7], Є.В. Крикавський [8], Р.Р. Ларина [9] та ін. Проаналізувавши останні публікації можна стверджувати, що все ще залишаються недостатньо розглянутими практичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті визначення найефективніших механізмів вдосконалення бізнес-процесів, умов використання моделювання бізнес-процесів, особливостей застосування реінжинірингу.

Постановка завдання: розкриття процесу реінжинірингу логістичних бізнес-процесів як ефективного засобу поліпшення системи управління компанією; надати рекомендації щодо удосконалення методів реінжинірингу логістичних бізнес-процесів, а також визначити основні напрямки подальших досліджень стосовно даного питання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кожна компанія, з метою ефективного функціонування серед конкурентів, постійно слідкує за змінами зовнішнього середовища, намагається безперервно удосконалювати процеси обліку фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, планування і аналізу господарської діяльності використовуючи розвинуті системи управління

бізнес-процесами. Ключова роль у цьому процесі належить логістиці, адже поліпшення ключових факторів впливу логістики на виробничо-господарську діяльність компанії дозволяє: більш ефективно використовувати активи, оптимізувати рівень запасів, підвищити точність планування, покращити операційний контроль і тим самим збільшити внески в дохід компанії.

На сьогоднішній день відкритими залишаються питання щодо оптимізації кількості і впорядкованості бізнес-процесів всередині організації між різними розподіленими підрозділами, це насамперед стосується діяльності великих транснаціональних корпорацій (ТНК), промислово-фінансових груп, холдингів.

Термін «Бізнес-реінжиніринг» запровадив М. Хаммер, за його визначенням, реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування [13]. У наукових колах широко використовується термін «реінжиніринг бізнес-процесів», під яким розуміється саме концептуальний підхід М. Хаммера і Дж. Чампі до підвищення ефективності виробництва і швидкості реакції підприємства на ринкові зміни. Як синоніми реінжинірингу бізнес-процесів у фаховій літературі можна зустріти такі терміни: бізнес-реінжиніринг (BR – Business-Reengineering), перепроєктування бізнес-процесів (BPR – Business Process Reengineering), поліпшення бізнес-процесів (BPI – Business Process Improvement). У науковому просторі виділяють три ключові аспекти реінжинірингу (рис. 1) [1].

Здійснення процесу реінжинірингу обумовлено змінам поведінки компанії на ринку, і відбувається шляхом зміни взаємодії у підсистемі «підприємство – зовнішнє середовище». Такий механізм функціонування характерний для будь-якого підприємства та останнім часом починає використовуватись в логістиці. Модернізація та поліпшення логістичного процесу передбачає застосування підходу системної інтеграції, який найкраще реалізувати використовуючи реінжиніринг, який дозволить модернізувати такі під-

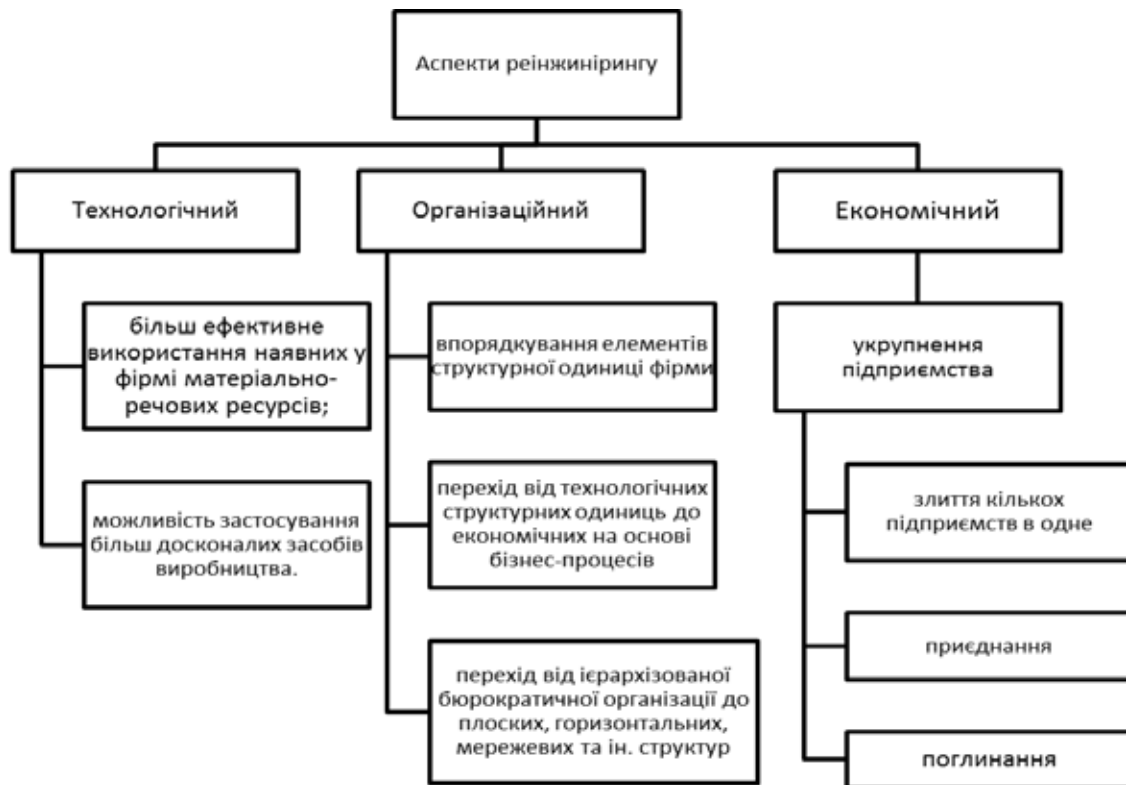


Рис. 1. Ключові аспекти реінжинірингу

системи, як постачання, виробництво, збут, складування та транспортування [9].

Бізнес-процеси зрозуміло описують всі операції компанії і дають можливість керівникам легко аналізувати операції, знаходити в них проблеми і вирішувати їх; дозволяють розуміти взаємодію між різними підрозділами: що, кому і для чого вони передають або приймають на кожному етапі [3; 4].

На сьогоднішній день найбільш прогресивним є процесний підхід, тому широко застосовується у різних сферах діяльності компанії. Він дає змогу визначити причинно-наслідкові зв'язки виникнення проблем, а також з'ясувати де і коли виникла проблема, хто відповідальний за це.

Процесний підхід розглядає бізнес як сукупність бізнес-процесів – основні процеси, процеси управління і підтримуючі процеси. Основні бізнес-процеси – це процеси, які безпосередньо заробляють гроші. Підтримуючі – процеси, без яких не можуть існувати основні бізнес-процеси. Процеси управління – це процеси, що забезпечують досягнення цілей.

Використання процесного підходу до управління це один з небагатьох способів для компанії залишатися конкурентоздатною сьогодні. Даний підхід дозволяє менеджерам організації звернути увагу на взаємодію учасників процесів, ефективність якої суттєво впливає на продуктивність і успішність функціонування компанії в цілому, оскільки через їх невизначеність відбуваються найбільші втрати інформації і часу, що безпосередньо ведуть до фінансових втрат. Формалізація і автоматизація процесної структури дає можливість досягати цілей організації ефективніше [5].

Щоб зрозуміти, як функціонує система і зберегти накопичений досвід, спочатку записують, як процес реально функціонує на цей час. Головною метою опису є виявлення зв'язків між діями, опис бізнес-процесів рекомендується стандартизувати, використовуючи стандартні форми і карти процесу. Для того, щоб легко зрозуміти всі складові в процесі дії, а також взаємозв'язок між ними перед проведенням реінжинірингу складається карта бізнес-процесів компанії. Вона дозволяє побачити потік створення цінності в цілому, а також можливості поліпшення чи перепроектування бізнес-процесів. Карти управління бізнес-процесами доцільно розглядати на рівні взаємодії групи підприємств, коли вимагається координація діяльності підприємств в потоках товароруку або в логістичних процесах (рис. 2).

Логістичні бізнес-процеси здійснюються між постачальниками, підприємствами-виробниками, центрами розподілу, регіональними складами і клієнтами, навколо потоків продуктів і інформації. Об'єктами, які керують, контролюють, зберігають і переміщують інформацію та продукти під час виконання основних бізнес-процесів, можуть бути персонал, трудові об'єкти, перевізники, інтелектуальна власність і обладнання.

Основними питаннями логістичних бізнес-процесів є витрати на логістику, які включають операційні витрати і витрати з обслуговування клієнтів: закупівля, складські послуги, розподіл, виробництво, транспортування, збут, інформаційна підтримка, клієнтський сервіс.

Реорганізація бізнес-процесів надасть можливість компанії бути конкурентоспроможною за рахунок виконання глибокого перегляду логістичного ланцюга – від процесу закупівлі си-

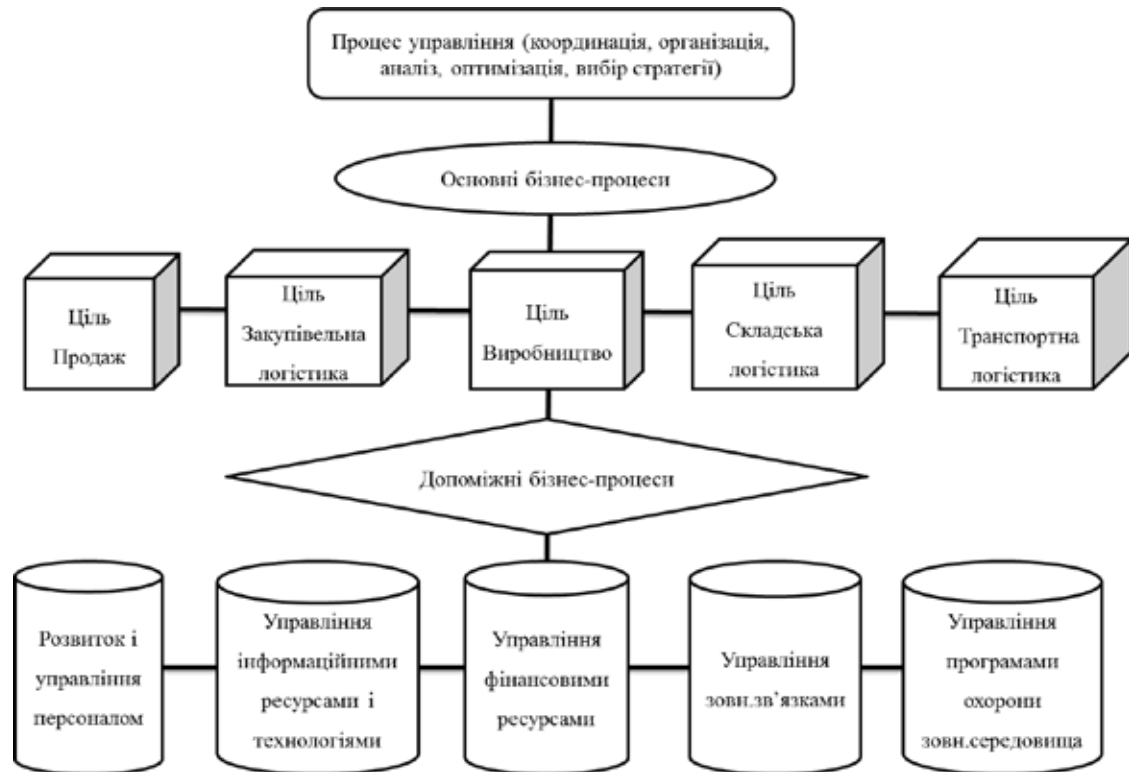


Рис. 2. Карта бізнес-процесів створення цінності

ровини до процесу поставки клієнту готового продукту [14]. Реорганізація логістичних бізнес-процесів у цьому сенсі передбачає введення істотних інновацій для підприємства, наприклад введення системи управління складом – WMS (англ. Warehouse Management System). WMS-система дозволяє оптимально використовувати складські площі, скоротити витрати на зберігання, підвищити продуктивність праці і точність обліку. Крім того, система мінімізує вплив людського фактору, своєчасно інформує керуючого складським відділом про проблеми. Оптимальним рішенням є автоматизація складського комплексу, зокрема створення автоматизованого роздрібного комплексу, що об'єднує в собі такі технології, як система світлового відбору (pick-by-light), автоматі шахтного типу, карусельні системи комплектації замовлення та конвеєрні лінії.

Проведення реінжинірингу бізнес-процесів логістичної діяльності зумовлює введення інновацій у систему управління логістикою і може здійснюватись за п'ятьма фазами (табл. 1).

За рахунок використання механізму реінжинірингу логістичних бізнес-процесів, забезпечується вирішення наступних завдань [12; 15]:

- визначення ефективної послідовності виконуваних функцій, яка скоротить виробничий цикл і цикл продажу товарів та послуг, а також, зменшить час обслуговування клієнтів, дозволить підвищити оборотність капіталу і покращити ключові економічні показники компанії;
- оптимізація використання ресурсів в різноманітних бізнес-процесах, в результаті якої мінімізуються витрати на виробництво;
- раціональне поєднання різних видів діяльності;

- побудова ефективних бізнес-процесів, спрямованих на швидку адаптацію до змін у потребах споживачів на товари чи послуги.

На основі фаз реінжинірингу бізнес-процесів запропоновано алгоритм реінжинірингу логістичних бізнес-процесів (рис. 3):

Наведений алгоритм реінжинірингу логістичних бізнес-процесів демонструє процес прийняття рішення про необхідність перепроєктування логістичних бізнес-процесів, відповідність отриманих результатів до заданих цілей. Очікуваним результатом компанії від застосування реінжинірингу логістичних бізнес-процесів є радикальна реструктуризація матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, орієнтована на оптимізацію системи управління, рівня витрат на ресурси та їх перерозподіл між підрозділами компанії та підвищення логістичного сервісу.

Успішна реалізація реінжинірингу логістичних бізнес-процесів компанії загалом передбачає: оптимізацію послідовності логістичних функцій та операцій, яка сприяє скороченню тривалості логістичних циклів; оптимізацію об'єму матеріальних і фінансових витрат; побудову гнучких та адаптивних процесів в логістичній системі; чіткий розподіл функцій і закріплення їх за відповідальними виконавцями; оптимізацію взаємодії з постачальниками і споживачами в логістичній системі; координацію і синхронізацію процесів, виконання задач передбачених бізнес-процесом.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, задля того, щоб бути успішною компанією в сучасній ринковій ситуації, що склалася, компанія повинна безперервно не тільки покращувати свою продукцію, а й удосконалювати та оптимізувати логістичні бізнес-процеси, викорис-

товуючи для цього дієві методи та інструменти. Реінжиніринг є одним з таких методів. Щоб реінжиніринг бізнес-процесів був ефективним для компанії і приносив користь, необхідно свідомо і правильно його реалізовувати. Успішним впровадження реінжинірингу бізнес-процесів можна вважати тоді, коли результати діяльності компанії радикально позитивно відрізняються від попередніх, а компанія орієнтована на кращі аналогії, які забезпечують її успішне функціонування.

Тож, використання реінжинірингу при впровадженні запропонованих рекомендацій в логістичну систему сприятиме: покращенню координації логістичних операцій у межах одного бізнес-процесу, що виконуються різними підрозділами компанії; підвищенню швидкості виконання бізнес-процесів і зростанню пов'язаних із ним показників бізнесу таких як рентабельність, чиста вартість компанії, прибутковність активів та ін.

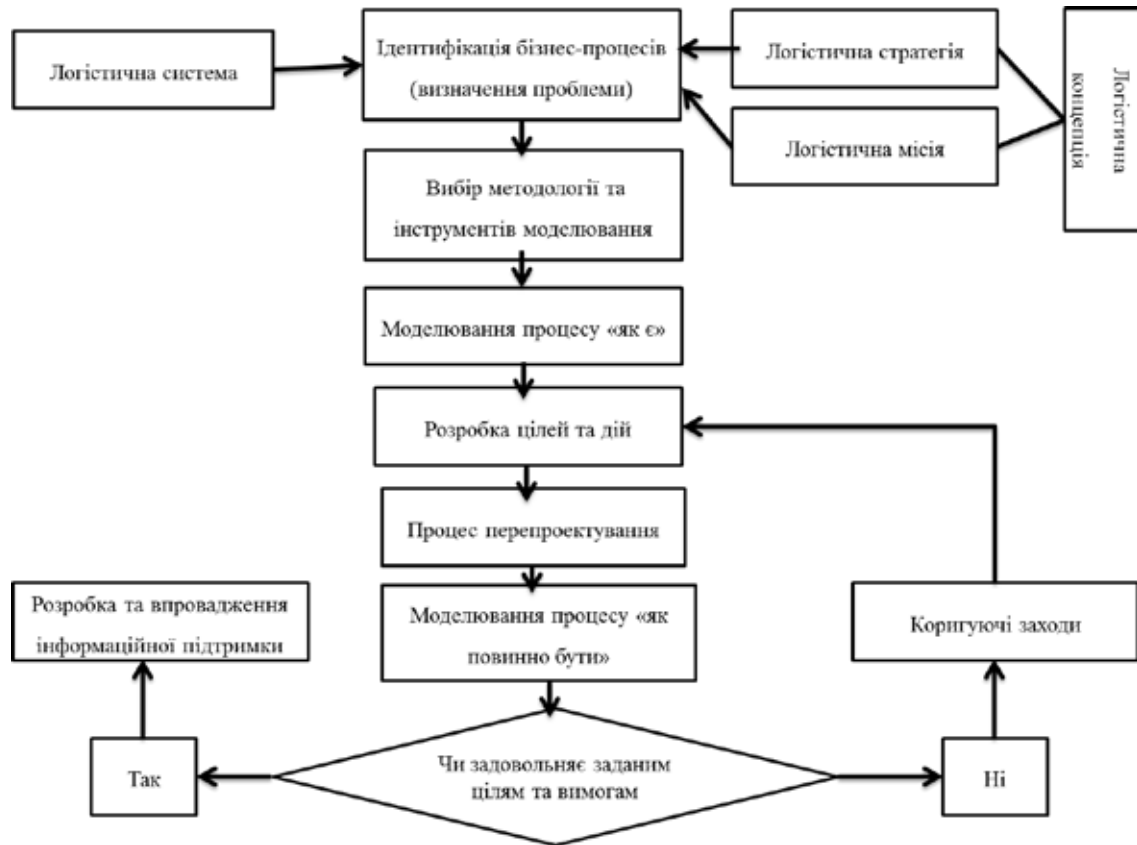


Рис. 3. Алгоритм реінжинірингу логістичних бізнес-процесів

Таблиця 1

Фази реінжинірингу бізнес-процесів логістичної діяльності

Фаза 1	Фаза 2	Фаза 3	Фаза 4	Фаза 5
Визначення дій	Процес діагностики	Процес перепроєктування	Впровадження 1	
Ідентифікація основного процесу	Оцінка основного процесу	Процес відображення	Впровадження 2	
Розробка концепції і цілей	Призначення керівника проекту	Оцінювання поточного процесу	Використання ІТ-технологій	Відображення інновації та розвиток
Прообраз	Дія	Діагностика	Удосконалення	Впровадження і оцінювання 1
Підготовка	Ідентифікація	Прообраз	Планування	Перетворення
SWOT-аналіз	Граничні фактори успіху	Стратегія	Визначення процесу	Відображення вибору
Вимоги клієнтів	Процес аналізу	Бенчмаркинг	Відображення інновації	Впровадження і оцінювання 2
Ціль/КРІ	Стартовий проект 1	Діагностика	Перепроєктування	Впровадження і оцінювання 3
Формування команди BRP	Стартовий проект 2	Відображення інновації	Інтеграція	Аналіз
Формування цілі	Мозковий штурм	Процес оцінювання	Відображення інновації	Виконання

Література:

1. Семплер В. (2005) Методологія реінжинірингу в машинобудуванні [Методика реінжинірингу в машинобудуванні]. Познанський університет технологій, Познань (докторська дисертація).
2. Daniel E. O'Leary (2000) Enterprise Resource Planning Systems: Systems, Life Cycle, Electronic Commerce, and Risk. Cambridge: Cambridge University Press.
3. Kolosok, V. and Ugrovata, Yu. (2014) The economic growth of enterprises in international holdings: application of transfer pricing in Ukrainian companies. Contemporary Research on Organization Management and Administration, No. 2(1), pp. 74-99.
4. Ходова Я. Сучасні логістичні управління бізнес-процесами промислових підприємств // Мі-жнародна наукова конференція "Економіка і суспільство: сучасний фундамент людського розвитку". 31 жовтня 2016 р. (Лейпциг, Німеччина) С. 90-94.
5. Абдикеев Н. М. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебник. – 2-е изд., испр. / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. – М.: Эксмо, 2007. – 592 с.
6. Дыбская В.В. Логистика: учебник / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев, – М.: Эксмо, 2008. – 944 с.
7. Кривов'язюк І.В., Кулик Ю. М. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів і систем як основа їх самовдосконалення та розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/No2/87-94.pdf>.
8. Крикавський Є. В. Логістичне управління : Підручник / Є. В. Крикавський. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2015. – 683 с.
9. Ларина Р.Р. Аграрная логистика (материалы блиц-опроса экспертов), Международный науч-но-практический журнал «Логистика : проблемы и решения» / Л. Л. Ларина. – Харьков, 2013. – № 4. – С. 19-21.
10. Окландер М.А. Логістична система підприємства: Монографія. – Одеса: Астропринт, 2004. – 312 с.
11. Попов О.І. Формування алгоритму реінжинірингу логістичних бізнес-процесів підприємств харчової промисловості // Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. – 2013. – Вип. 34. – С. 331-337.
12. Солодка О. В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх вдосконалення / О. В. Солодка // Вісн. Нац. ун-ту Львівська політехніка: 2010. № 669. – С. 317-322.
13. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации : манифест революции в бизнесе ; пер. с англ. / Хам-мер М., Чампи Дж. – С.-Пб. : Из-во С.-Пб. унив., 1997. – 332 с.
14. Чухрай Н. І. Формування ланцюга поставок: питання теорії і практики: монографія / Н. І. Чухрай, О. Б. Гірна. – Львів: Інтеллект-Захід, 2017. – 232 с.
15. Офіційний сайт компанії «Center Logistic Consulting». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://expertlogistic.com/>.

Итченко Дмитрий Николаевич

кандидат технических наук,

доцент кафедры публичного управления и менеджмента организаций

Черниговского национального технологического университета

Сидоренко Аня Витальевна

Студентка Учебно-научного института менеджмента,

пищевых технологий и торговли

Черниговского национального технологического университета

**РЕИНЖИНИРИНГ ЛОГИСТИЧЕСКИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
КАК ДЕЙСТВЕННЫЙ МЕХАНИЗМ ИХ РЕОРГАНИЗАЦИИ****Аннотация**

В статье раскрыта сущность реинжиниринга логистических бизнес-процессов. Исследован механизм реорганизации логистических бизнес-процессов, систематизированы фазы реинжиниринга логистических бизнес-процессов. Разработаны на основе этих фаз алгоритм реинжиниринга логистических бизнес-процессов. Определены задачи, решение которых обеспечивает процедура реинжиниринга. Предоставлены необходимые рекомендации по совершенствованию подхода реинжиниринга логистических бизнес-процессов, ориентированных на фундаментальное переосмысление системы управления логистикой в компаниях.

Ключевые слова: логистический процесс, бизнес-процесс, логистический менеджмент, цепь поставки, реинжиниринг.

Itchenko Dmytro Mykolajovych

PhD,
Associate Professor, Public Administration
and Organization Management Subdepartment
Chernihiv National University of Technology

Sydorenko Ania Vitaliivna

Student,
Educational-scientific institute of management and administration
Chernihiv National University of Technology

**LOGISTIC BUSINESS PROCESS REENGINEERING
AS AN EFFECTIVE MECHANISM OF LBP REORGANISATION****Summary**

The paper covers logistic business process reengineering (LBPR). The mechanism of logistic business process (LBP) reorganisation was studied, and the phases of LBPR were systematised. The LBPR algorithm was developed on the basis of these phases. The problems solved by means of reengineering were determined. The authors gave some pieces of advice how to improve LBPR; these suggestions are focused on fundamental rethinking of logistics management system in companies.

Key words: logistic process, business process, logistics management, supply chain, reengineering.