

РЕІНЖИНІРИНГ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК СПОСІБ ЇХ ВДОСКОНАЛЕННЯ

© Солодка О.В., 2010

Розкрито теоретичний зміст, суть та значення реінжинірингу на промисловому підприємстві, а також висвітлено розуміння сутності бізнес-процесів. Проаналізовано твердження вітчизняних та зарубіжних учених щодо поняття реінжинірингу бізнес-процесів. Розглянуто класифікацію бізнес-процесів підприємства. Досліджено поняття “логістичні бізнес-процеси”. Запропоновано застосування реінжинірингу логістичних бізнес-процесів як способу їх вдосконалення.

In the article theoretical maintenance, essence and value of reinzhiniringu, is exposed on an industrial enterprise, and also understanding of essence of processes of businesses is exposed. Claim of domestic and foreign scientists is analysed in relation to the concept of reinzhiniringu. Classification of processes of businesses of enterprise is considered. Investigational concept “logistic processes of businesses”. Application of reinzhiniringu of logistic processes of businesses is offered as to the method of their perfection.

Постановка проблеми. В умовах високої конкуренції стає очевидним, що підприємства постійно повинні удосконалювати свою промислову діяльність із врахуванням вимог ринку, щоб вижити і зберегти свою довготривалу конкурентоспроможність на відповідному ринку. У достатньо складний і важкий період в Україні лідерами залишаються лише ті підприємства, які швидко пристосовуються до змін у зовнішньому середовищі та впевнено використовують новітні засоби, методи та технології щодо управління підприємством.

Оскільки українська економіка прямує шляхом інноваційного розвитку, часто виникає потреба у реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств України. Хоча логістика є ще не до кінця обстеженою для українських промислових підприємств, але, щоб іти в ногу з розвитком НТП, можливо, і логістика потребує реінжинірингу? У 1998 р. Рада логістичного управління внесла зміни у термін “логістика”. “Логістика – це частина процесу в ланцюгах постачання, в ході якого планується, реалізується та контролюється ефективний і виробничий потік товарів, їх запаси, сервіс та інформація від пункту зародження до пункту поглинання (споживання) з метою задоволення потреб споживачів”. Тому проблемою, яка потребує наукового обґрунтування, є саме реінжиніринг логістики та її бізнес-процесів як способів їх вдосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти теорії та практики щодо реінжинірингу бізнес-процесів розглядають багато вчених, як українських, так і зарубіжних, а саме: О.В. Виноградова, С.А. Бубнов, А.Ф. Гойко, А.М. Сумець, Д.Р. Сток, Д.М. Ламберт, А. Харрісон, Р. Ван Хоук, М. Хаммер, Дж. Чампі та ін.

М. Хаммер, Дж. Чампі оперують терміном „реінжиніринг”, кажучи про корінні перетворення усередині організації. Д.Р. Сток, Д.М. Ламберт, наводячи приклад процесу створення нового мікроавтомобіля Mercedes-Benz, який здійснювався на основі принципу системної поставки, стверджують, що завдяки реінжинірингу під час управління ланцюгами поставок відбулась надзвичайна економія за рахунок підвищення усіх ланок ланцюга поставок [1].

О.В. Виноградова багато своїх робіт присвячує реінжинірингу бізнес-процесів, однак логістичні бізнес-процеси залишилися в неї поза увагою.

У своїх роботах А.М. Сумець згадує про реінжиніринг як технологію оптимізації логістичних процесів на підприємстві, наводячи кілька прикладів здійснення реінжинірингу логістичних бізнес-процесів.

Розглянувши праці вітчизняних та зарубіжних учених, все таки розуміємо, що мало уваги приділено реінжинірингу логістичних бізнес-процесів, адже логістика є невід'ємною складовою в управлінні підприємством, і говорячи про бізнес-процеси підприємства, не можемо не згадати про логістичні бізнес-процеси.

Формулювання цілей статті. Щоб вистояти перед конкурентами, відчизняні підприємства для удосконалення своєї роботи змушені вдаватися до таких методів, як реінжиніринг бізнес-процесів. Тому метою цієї роботи є дослідження застосування реінжинірингу у логістичних бізнес-процесах як способу їх вдосконалення.

Виклад основного матеріалу. Реінжиніринг, суть та значення. У світі, де відбуваються постійні зміни, існує необхідність в інструментах, засобах і методах, що можуть допомогти підприємствам стати ефективнішими. В умовах конкуренції існує потреба знайти шляхи, щоб стати першими або наздогнати останніх, поки ще не надто пізно. А для цього потрібні механізми, які можуть спростити дуже складні речі. З усіх засобів управління, що існують сьогодні найбільш прогресивним, радикальним і універсальним є реінжиніринг бізнес-процесів. Поява концепції реінжинірингу – це наслідок жорстокої конкурентної боротьби, витримати яку можна лише, впроваджуючи нові, наукомісткі інноваційні технології. Більшість компаній, що проводили реінжиніринг свого підприємства, були просто змушені зважитись на цей крок, оскільки опинились перед обличчям кризи.

Вітчизняні та зарубіжні учені виділяють два основні підходи до реінжинірингу. Перший – це “удосконалення бізнес-процесів”, а другий – “перепроєктування бізнес-процесів”. Терміни “реінжиніринг” і „перепроєктування” використовуються як взаємозамінні. На думку Д. Коулсон-Томаса, вдосконалення бізнес-процесів може привести до помітного поліпшення, проте тільки “нарощувального” по відношенню до існуючого рівня ведення бізнесу [2]. Таке вдосконалення відбувається за рахунок відмови від малоцінних додаткових видів діяльності, пересування меж між підрозділами і делегування повноважень з метою підвищення продуктивності і економії необхідних ресурсів. На противагу простому вдосконаленню, реінжиніринг припускає здійснення радикальних, корінних змін. Це може означати як перепроєктування або перебудову окремих бізнес-процесів, так і усієї організації загалом, а також взаємовідносини з постачальниками і споживачами. Подібна реструктуризація здійснюється після глибокого і ретельного дослідження, що розкриває як недоліки, так і приховані невикористані можливості персоналу, процесів управління, інформації і технології, а також після осмислення нових способів їх ефективної взаємодії.

За Дж. Морган, реінжиніринг має на увазі “перевтілення організацій в машини”. Хоча в деякому розумінні така метафора і має на увазі залежність корпорації від внутрішніх і зовнішніх акціонерів, що вимагають такої зміни її планів, яка забезпечувала б успіх в бізнесі, насправді вона образно виражає підлеглість відчуттів і справ, турбот і тривог, прагнень і амбіцій співробітників стратегічним цілям корпорації навіть тоді, коли вони найуразливіші і ранимі і, як це не парадоксально, в той же час найсильніші і найдієздатніші. Лідерство проявляє свою потужність і дієвість тільки завдяки здатності мотивувати співробітників до зміни своєї індивідуальної і колективної поведінки у бажаному для успіху напрямі [2].

Реінжиніринг – це процес, який спрямований на оперативне дослідження істотних змін. Майкл Хаммер та Жеймс Чампі визначають його як фундаментальний підхід до зміни мислення і здійснення істотних перебудов у бізнес-процесах, які здійснюються для якісного покращання важливих поточних показників функціонування, таких як витрати, якість та швидкість обслуговування [3].

Однією з основних особливостей реінжинірингу бізнес-процесів (від англ. BPR – *business process reengineering*) є орієнтація цього засобу не на функції, а на процеси. Причому з усіх

концепцій менеджменту, що ґрунтуються на процесах, BPR розглядається як найефективніша, революційність якої зумовлена сучасним станом інформаційних технологій.

Біл Гейтс в книзі “Бізнес із швидкістю думки”, згадуючи про реінжиніринг, говорить про необхідність створення “нервової системи підприємства”, щоб більшість звичайних процесів на підприємстві, як і в живому організмі, відбувалися на рівні “рефлексів”, залишаючи голову вільною для творчості і реакції у позаштатній ситуації [4].

Реінжиніринг будь-якого бізнес-процесу загалом передбачає введення в нього істотних інновацій. Тому, перш ніж розглядати окремі бізнес-процеси, необхідно вказати на можливі інновації, які дадуть змогу забезпечити заміну доволі великого обсягу ручної праці автоматизованими технологіями. Бізнес-процес – це горизонтальна ієрархія внутрішніх і залежних між собою функціональних дій, кінцевою метою яких є випуск продукції або окремих її компонентів.

Загальну процедуру проведення реінжинірингу бізнес-процесів можна подати такими етапами:

1. Створюється аналогова модель процесу „як є”, тобто модель вже існуючого процесу, та визначається його технологія.
2. На основі проведеного аналізу існуючої моделі та технології створюється аналогова модель нового процесу („як повинно бути”), та визначається нова технологія.
3. Модель і технологія нового процесу піддаються аналізу на відповідність вимогам бізнес-системи, і прораховуються можливі економічні вигоди.
4. Модель нового процесу впроваджується в ділову практику підприємства (за умови позитивних результатів аналізу).

У кожній компанії є велика кількість неписаних правил: “Рішення про видачу кредиту приймає кредитний відділ”, “Для якісного обслуговування клієнтів необхідний локальний склад”, “Форми слід заповнювати повністю і по порядку” тощо. Мета реінжинірингу – порвати із старими правилами організації і ведення бізнесу. Реінжиніринг включає виявлення цих правил і відмову від деяких з них на користь нових способів виконання роботи. Із знову розроблених процесів виникнуть і нові правила, відповідні до духу часу. Тільки так можна досягти значного підвищення продуктивності.

Д.Р. Сток та Д.М. Ламберт розглядають здійснення реінжинірингу бізнес-процесів в три стадії [1]:

- виявлення, оброблення та аналіз інформації;
- знаходження ділянок, що потребують перепроєктування бізнес-процесів;
- інноваційні вдосконалення.

На першому етапі проводиться детальний аналіз вже існуючих систем, процедур та потоків, які вже використовуються. Потім, на основі отриманих фактів, члени реінжинірингової компанії виявляють ділянки, які потребують удосконалення. Після цього реінжинірингова група приступає до творчого етапу – перепроєктування бізнес-процесів та інформаційних потоків. Результатом останнього етапу стають зміни фундаментального характеру, а саме – підвищення усіх логістичних ланцюгів від постачальника до споживача. Так, наприклад, в результаті успішно проведеного за один рік реінжинірингу свого бізнес-процесу типу “виконання замовлень” компанія Bell Atlantic Corporation досягла скорочення часу реалізації цього бізнес-процесу (виконання замовлень на підключення корпоративних клієнтів до каналів зв'язку, що забезпечують високошвидкісну передачу даних і відеокommунікації) з 30 днів до 3 і змогла в такий спосіб не тільки зберегти існуючу клієнтуру, але і привернути багато нових замовників, тобто значно розширити масштаби свого бізнесу.

Суть, роль та необхідність реінжинірингу логістичних бізнес-процесів. Сьогодні споживачі диктують виробникам, що вони хочуть отримати, коли, як і скільки готові заплатити. Причому кожен з клієнтів сьогодні диктує одне, а завтра диктуватиме вже інше. Підприємство, яке хоче вижити, зобов'язане постійно експериментувати: шукати і застосовувати новий вигляд товарів і послуг, нові методи їх просування, нові, менш витратні, технології виробництва, новий вигляд організації тощо, тому що виживають тільки передові підприємства.

Для збереження своїх ринкових позицій підприємству необхідно робити певні зусилля у напрямку підвищення рівня технологічності і ефективності бізнес-процесів. З'являється постійна необхідність дослідження додаткових можливостей подальшого зниження рівня витрат і собівартості продукції, підвищення рівня якості обслуговування споживачів, реорганізації і реструктуризації підприємства з метою підвищення ефективності бізнесу.

Оскільки час не стоїть на місці і у світі виникає потреба в реінжинірингу бізнес-процесів підприємства, виникає питання: „Чи необхідний реінжиніринг у логістичних процесах?“. Все ж таки логістика в Україні далека від ідеалу.

Однією із основних причин розвитку реінжинірингу бізнес-процесів як стратегічного інструменту є підвищення ролі інформаційних технологій. Ефективність реалізованих технологічних процесів в управлінні матеріальним потоком є основним питанням логістики. Вчені та практики намагаються запропонувати нові методи та інструменти, які спрямовані на оптимізацію технологічних процесів, основною метою яких є зменшення загальних витрат на виконання процесу та мінімізація часу його виконання. Дослідження показали, що одним із основних інструментів оптимізації логістичних процесів на підприємстві є реінжиніринг.

Приємно, що в логістичних підприємствах приходиться розуміння того, що працювати потрібно з бізнес-процесами, не закриваючись у межах функціональних підрозділів. Бізнес-процеси – це горизонтальна ієрархія внутрішніх і залежних між собою функціональних дій, кінцевою метою яких є випуск продукції або окремих її компонентів [5]. Все більше компаній перебудовують свою діяльність на основі процесного підходу до управління.

Щоб розробити гнучкі логістичні системи, які оперативно реагуватимуть на зміну ринкових умов, управляти партнерськими відносинами з постачальниками, щоб досягти швидкого реагування на вимогу споживача та забезпечити безперервне покращання продукції тощо, буде важливим провести реінжиніринг по кожному ключовому процесу, оскільки такі процеси охоплюють безліч бізнес-функцій і є неминучим моментом для підприємства.

Логістичний бізнес-процес – взаємопов'язана сукупність операцій і функцій, що переводять ресурси підприємства (при управлінні товарними і супутніми потоками) в результат, що задається логістичною стратегією фірми [6].

Отже, логістичні бізнес-процеси – це процеси, які зосереджені на плануванні руху матеріалів, закупівлі, виробництві і поставці товарів споживачам. Зважаючи на те, що об'єктом логістичного управління є потоки, поточкові процеси, будь-які процеси, що пов'язані з переміщенням будь-чого, управління логістичними бізнес-процесами підприємства можна визначити як інтегроване управління бізнес-процесами з просування продукції і супутніх потоків від джерела їх виникнення до кінцевого споживача з метою досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства. Прикладом таких бізнес процесів є [1, с. 52]:

- § управління взаємозв'язками зі споживачами;
- § управління обслуговуванням споживачів;
- § управління збутом;
- § управління виконання замовлень;
- § управління виробничим потоком;
- § управління постачанням;
- § управління розробкою продукції та доведенням її до комерційного стану;
- § управління зворотним потоком.

Функціональна модель підприємства містить безліч бізнес-процесів, загальна кількість яких може сягати кількох сотень. Не існує жорстких і простих правил щодо того, наскільки широко або вузько варто описувати процеси, тому підприємства можуть по-різному описувати схожі процеси. Кожний бізнес-процес відіграє конкретну роль у загальному механізмі функціонування організації. Проте бізнес-процеси можуть бути розподілені по групах.

Бізнес-процеси підприємства можуть бути поділені на основні та допоміжні. За цим принципом бізнес-процеси класифіковані так [7]:

Основні бізнес-процеси – це бізнес-процеси, що беруть участь у створенні основної цінності, орієнтованої на споживача:

- виробництво продукції;
- проектування;
- маркетинг;
- збут.

Допоміжні бізнес-процеси – бізнес-процеси, що підтримують перебіг основних бізнес-процесів:

- матеріально-технічного забезпечення;
- управління інфраструктурою;
- управління персоналом;
- управління логістикою;
- юридичне забезпечення тощо.

Однак із поданим вище розподілом бізнес-процесів не можна остаточно погодитись, оскільки логістичні бізнес-процеси можна також зарахувати до основних, оскільки процеси руху матеріальних потоків пов'язані з основною діяльністю підприємства – випуском продукції та обслуговуванням кінцевого споживача. Тому розподіл бізнес-процесів на основні та допоміжні є дещо умовним, оскільки такий бізнес-процес для одного підприємства може бути основним, а для іншого – допоміжним. Наприклад, процес доставки товару в точку збуту і його передпродажна підготовка може розглядатися організацією як допоміжний процес, а для клієнтів процесу цей процес буде додавати цінність, тобто буде основним.

Практика бізнесу надає доволі багато позитивних прикладів здійснення реінжинірингу бізнес-процесів різноманітної типології. Наприклад, фірма “IBM Credit” в результаті BPR зуміла скоротити термін розгляду заявок на отримання кредитів з одного тижня до кількох годин. Завод Сатурн компанії “Дженерал Моторс” відкрив свою базу даних постачальникам. Це дало змогу виключити фазу відправки офіційних замовлень на деталі – і постачальники стали самі підвозити необхідні компоненти в заплановані терміни, оскільки їм вже були відомі потреби виробництва і графік робіт заводу. В результаті вдалося позбавитися від трудомісткого листування і скоротити втричі кількість співробітників у відділі закупівлі деталей. Компанія “Unisys Corporation” завершила піврічний проект з реінжинірингу у відділі транспорту. За вартості проекту 746 тис. дол. очікуваний ефект від економії становить 2 млн. дол. Однак сьогодні відомо небагато прикладів і результатів використання реінжинірингу, що застосовується до ефективності логістичних бізнес-процесів на промислових підприємствах, зокрема в Україні. Проте і ці нечисленні приклади свідчать про доволі високу доцільність і економічну ефективність застосування реінжинірингу саме до логістичних бізнес-процесів.

В результаті здійснених досліджень можна зробити висновки, що застосування реінжинірингу у логістичних бізнес-процесах дасть змогу:

- знизити собівартість продукції за рахунок ефективності управління;
- підвищити якість продуктів чи послуг;
- мінімізувати час реакції підприємства для забезпечення швидкого оброблення замовлень клієнтів і швидкого розроблення нової продукції;
- уніфікувати операції ділового циклу; ефективно використовувати як складні системи класу MRP/ERP, так і простіші системи автоматизації управління підприємством;
- ефективніше виявляти та задовольняти потреби споживачів, а саме – переглянути та реконструювати процеси виконання замовлень з метою покращання показників системи обслуговування, а також розробити систему обслуговування по процесах створення доданої вартості для споживачів.

Отже, реінжиніринг передбачає пошук немодернізованих варіантів існуючого стану, а кардинально видозміненого процесу, який забезпечить підприємству реальне, відчутне зростання [7].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сучасне становище, в якому перебуває безліч українських підприємств, а саме – в умовах жорстокої конкуренції, спонукає до застосування реінжинірингу бізнес-процесів підприємства, що вимагає реінжинірингу логістичних бізнес-процесів.

Сутність реінжинірингу полягає у радикальній перебудові бізнес-процесів підприємства. Принцип реінжинірингу у застосуванні до логістики може привести до грандіозних змін. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів дасть змогу: підвищити управління підприємством, створити передумови для зниження витрат організації, підвищити операційну ефективність підприємства.

Проведене дослідження не вичерпує поставленої проблеми щодо реінжинірингу логістичних бізнес-процесів як способу їх вдосконалення, що і буде предметом подальших досліджень автора.

1. Сток Д.Р., Ламберт Д.М. *Стратегическое управление логистикой* / Пер. с 4-го англ. изд. – М.: Инфра-М, 2005. – XXXII. – 797 с. 2. Матеріали сайту www.bkg.ru, статті Томаса Д. К., Коуди Дж. 3. Хаммер М., Чампи Дж. *Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе.* – СПб.: Издательство Санкт-Петербургского ун-та, 1997. 4. Гейтс Б. *Бизнес со скоростью мысли.* – М.: ЕКСИМО-Пресс, 2001. – 465 с. 5. Чубар О. *Міфи і правда про реінжиніринг* // Журнал “Круглий стіл”. – 2005. – № 12 (36). 6. <http://www.ecsocman.edu.ru>. Сергеев В.И. Глосарій. 7. <http://theory.alogistica.ru>. 8. Гойко А.Ф., Скакун В.А. *Стратегічне управління логістичними бізнес-процесами будівельних підприємств: пріоритетні задачі та шляхи їх вирішення: Науково-технічний збірник.* – 2008. – №87. – С.172–178.

УДК 339.188.4

Ж.В. Семчук, Л.І. Третьякова, С.Й. Чучмарьова
Національний університет “Львівська політехніка”

ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЇ СКЛАДУВАННЯ ЗАПАСНИХ ЧАСТИН НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

© Семчук Ж.В., Третьякова Л.І., Чучмарьова С.Й., 2010

Розглядаються питання організації і раціоналізації системи складування і управління запасами допоміжних матеріалів і запасних частин устаткування промислових підприємств, що орієнтуються на логістичну концепцію мінімізації втрат.

The question of organization and rationalization of the system of warehousing and control of inventories of auxiliary materials and awaiting-parts of equipment of industrial enterprises, which are based on logistic conception of minimization of losses, is examined in the article.

Постановка проблеми. Сучасній етап розвитку економіки України вимагає від промислових підприємств великих зусиль із зниження витрат, підвищення ефективності і конкурентоспроможності. Підприємство має постійно орієнтуватися на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, пристосовуватись до цих змін, для чого підприємство має постійно оцінювати свої внутрішні можливості, виробничі потужності, рівень продуктивності і витрати.

Для підтримання необхідного стану експлуатаційної готовності обладнання сучасних промислових підприємств потрібне якісне технічне обслуговування та своєчасне проведення поточних і капітальних ремонтів, реконструкції і модернізації. Забезпечення промислового підприємства замінами та запасними частинами і допоміжними матеріалами, необхідними для