

УДК 658.788

**РЕІНЖИНИРИНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕХАНІЗМ РЕОРГАНІЗАЦІЇ  
ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

**Ходова Я.О.**, к.е.н., ст. викладач кафедри менеджменту транспорту і логістики, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», e-mail: [Khodova.jana@rambler.ru](mailto:Khodova.jana@rambler.ru), тел. +380973226664

**Yana Khodova**, Candidate of Economic Sciences, senior lecturer in management of transport and logistics, SHEE "Priazovsky State Technical University", Mariupol

***Khodova Y. Reengineering as an effective mechanism for the reorganization of logistics business processes.***

*The article reveals the essence of reengineering of logistics business processes. The mechanism of reorganization of logistics business processes is researched, stages (phases) of reengineering of logistical business processes are systematized. A map of the business process of creating value, its sequence and the relationship of goals are presented. Features of redesigning the business process in the supply chain are considered. The tasks are solved, the solution of which is provided by the procedure of reengineering. The necessary recommendations for the improvement of the approach of reengineering of logistics business processes aimed at a fundamental rethinking of the logistics management system in companies are presented, and the main directions for further research are determined.*

***Ходова Я. О. Реінжиніринг як ефективний механізм реорганізації логістичних бізнес-процесів.***

*У статті розкрито сутність реінжинірингу логістичних бізнес-процесів. Досліджено механізм реорганізації логістичних бізнес-процесів, систематизовано етапи (фази) реінжинірингу логістичних бізнес-процесів. Надана карта бізнес-процесу створення цінності, її послідовність і взаємозв'язок цілей. Розглянуто особливості перепроєктування бізнес-процесу в ланцюгу поставок. Визначено задачі, вирішення яких забезпечує процедура реінжинірингу. Надано необхідні рекомендації до удосконалення підходу реінжинірингу логістичних бізнес-процесів, зорієнтоване на фундаментальне переосмислення системи управління логістикою в компаніях, а також визначено основні напрямки подальших досліджень.*

***Ходова Я. А. Реинжиниринг как эффективный механизм реорганизации логистических бизнес-процессов.***

*В статье раскрыта сущность реинжиниринга логистических бизнес-процессов. Исследован механизм реорганизации логистических бизнес-процессов, систематизированы этапы (фазы) реинжиниринга логистических бизнес-процессов. Представлена карта бизнес-процесса создания ценности, ее последовательность и взаимосвязь целей. Рассмотрены особенности перепроектирования бизнес-процесса в цепи поставок. Определены задачи, решение которых обеспечивает процедура реинжиниринга. Предоставлены необходимые рекомендации по совершенствованию подхода реинжиниринга логистических бизнес-процессов, ориентированного на фундаментальное переосмысление системы управления логистикой в компаниях, а также определены основные направления дальнейших исследований.*

**Постановка проблеми.** В умовах проведення радикальних змін в економіці існує гостра потреба в нових інструментах і методиках, здатних допомогти організаціям стати більш ефективними. Зарубіжні і вітчизняні компанії часто стикаються з такими завданнями, рішення яких за допомогою традиційних знань і парадигм менеджменту практично неможливо. З огляду на це, все більше компаній знаходяться в пошуках нових нетрадиційних шляхів досягнення конкурентних переваг. Ступінь ефективності діяльності організації, безсумнівно, в значній мірі залежить від ефективної реалізації її бізнес-процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління та вдосконалення бізнес-процесів досліджуються багатьма зарубіжними, серед яких: Д. О'Лірі [2], М. Хаммер, Дж. Чампі [13], та вітчизняними науковцями: 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, Н.В.[9] та ін. Водночас, аналіз останніх публікацій показав, що все ще залишаються недостатньо розглянутими аспекти управління бізнес-процесами, такі як: визначення найефективніших методів вдосконалення бізнес-процесів, умови використання моделювання бізнес-процесів, а також особливості застосування реінжинірингу.

**Мета дослідження** полягає у розкритті процесу реінжинірингу логістичних бізнес-процесів як дієвому інструменту вдосконалення системи управління компанією; надати необхідні рекомендації до удосконалення підходу реінжинірингу логістичних бізнес-процесів, а також визначити основні напрямки подальших досліджень стосовно даного питання.

**Результати дослідження.** Компанії з повним виробничим циклом зобов'язані адекватно реагувати на зміни зовнішньої середовища і безперервно удосконалювати облік фінансових,

матеріальних, трудових ресурсів, планування і аналіз господарської діяльності за допомогою розвинутої системи управління бізнес-процесами. У цьому процесі логістиці належить ключова роль, так як вдосконалення параметрів впливу логістики на виробничо-господарську діяльність компанії дозволяє: більш ефективно використовувати активи, оптимізувати рівень запасів, істотно підвищити точність планування, покращити операційний контроль і тим самим значно збільшити внески в дохід компанії.

Сьогодні найбільш не вирішеним залишається питання щодо уніфікації і впорядкованості бізнес-процесів всередині організації (між різними функціональними і географічно розподіленими підрозділами), це насамперед стосується діяльності великих ТНК, промислово-фінансових груп, холдингів.

Під бізнес-реінжинірингом розуміють широкий підхід, який передбачає здійснення змін на підприємстві з метою підвищення ефективності виробництва і швидкості реакції підприємства на зміни ринку. Як синоніми реінжинірингу бізнес-процесів у фаховій літературі можна зустріти такі терміни, як бізнес-реінжиніринг (BR), перепроєктування бізнес-процесів (BPR), бізнес-процесів поліпшення (BRI). У наукових колах широко використовується термін «реінжиніринг бізнес-процесів», під яким розуміється саме концептуальний підхід М. Хаммер і Дж. Чампі [13] до підвищення ефективності виробництва і швидкості реакції підприємства на ринкові зміни.

У науковому просторі виділяють три аспекта реінжинірингу [1]:

1. Технологічний аспект реінжинірингу

3 точки зору технологій даний процес означає:

1) більш ефективне використання наявних у фірмі матеріально-речових ресурсів;

2) можливість застосування більш досконалих засобів виробництва.

Очевидно, що тут мова не йде про революційні зміни у виробничих силах, хоча реінжиніринг може супроводжуватись і такими. Отже, весь революційний потенціал реінжинірингу варто пов'язувати не з технологічною стороною проблеми, що розглядається.

2. Організаційний аспект реінжинірингу

Ймовірно, справа в організації, впорядкуванні елементів та зміні самої структурної одиниці фірми. Тут мова йде про перехід від технологічних структурних одиниць до економічних на основі бізнес-процесів. Трансформація самої одиниці веде до зміни способу впорядкування одиниць, а саме: здійснюється перехід від ієрархізованої бюрократичної організації до плоских, горизонтальних, мережевих та інших структур, у яких закладені і інші принципи узгодження та зв'язку частин (елементів) в ціле (комплекси).

Саме такі революційні зміни і визначають кардинальний, радикальний характер змін в компанії і стрибок в загальній ефективності її функціонування.

3. Економічний аспект реінжинірингу

Економічний аспект реінжинірингу полягає в тому, що в результаті заходів такого роду з'являються ефективні компанії, що мають конкурентні переваги не в силу ефектів від масштабу і різноманітності діяльності. Наявна певна статистична інформація, що підтверджує цей тезис. Серед компаній, які досягли успіху у впровадженні реінжинірингу, неможливо знайти такі, що отримали ефект від масштабу і різноманітності діяльності як конкурентних переваг, що забезпечили їм комфортне положення на ринку.

Реалізація процесу реінжинірингу забезпечується завдяки змін коротко- і довгострокової поведінки підприємств у ринковому середовищі, а також шляхом зміни взаємодії у підсистемі «підприємство-зовнішнє середовище». Даний механізм актуальний для будь-якої сфери функціонування підприємства, але останнім часом починає використовуватись в логістиці. Оптимізація логістичного процесу передбачає застосування підходу системної інтеграції, який найбільш доцільно реалізувати шляхом використання реінжинірингу, адже це дозволить одночасно удосконалити такі підсистеми, як постачання, виробництво, збут, складування та транспортування [9].

Необхідна технологія опису бізнес-процесу робить всі операції компанії прозорими і зрозумілими, дозволяє аналізувати операції і знаходити в них проблеми, що призводять до збоїв. Головне, що бізнес-процеси дозволяють розуміти взаємодію між розрізненими підрозділами: що, кому і для чого вони передають або приймають на кожному етапі [3;4].

Процесний підхід розглядає бізнес як набір бізнес-процесів - основні процеси, що керують, процеси, що ставлять за мету, і підтримуючі. Основні бізнес-процеси - це процеси, які безпосередньо заробляють гроші. Підтримуючі - процеси, без яких не можуть існувати основні бізнес-процеси, це процеси забезпечення цілей.

Процесне управління, орієнтоване на загальний результат, що складається з локальних досягнень, стає сьогодні більш актуальним. Воно призводить до скорочення владних структур за рахунок збільшення норми керованості, точного визначення результатів діяльності, як загальних, так і персональних [5].

Щоб зрозуміти, як функціонує система і зберегти накопичений досвід, спочатку записують, як процес реально функціонує на цей час. Потрібно пам'ятати, що метою опису є виявлення зв'язків між діями, а не фіксування найменших подробиць. Тому опис бізнес-процесів рекомендується стандартизувати, використовуючи стандартні форми і карти процесу. Для проведення реінжинірингу складається карта бізнес-процесів компанії, яка графічно показує всі складові в процесі дії, а також взаємозв'язок між ними. Карта дозволяє побачити потік створення цінності в цілому, його послідовність і взаємозв'язок процесів, а також можливості поліпшення чи перепроєктування бізнес-процесів. Карту управління бізнес-процесами доцільно розглядати і на рівні взаємодії групи підприємств, коли вимагається координація діяльності підприємств в потоках товароруху або в логістичних процесах (рис. 1).



Рис. 1. Карта бізнес-процесів створення цінності  
Джерело [розроблено автором]

Логістичні бізнес-процеси обертаються навколо потоків продуктів і інформації між постачальниками, підприємствами-виробниками, центрами розподілу, регіональними складами і клієнтами. Персонал, трудові об'єкти, перевізники, інтелектуальна власність і обладнання – це фізичні і кібернетичні об'єкти, які керують, контролюють, зберігають і переміщують цю інформацію і продукти під час виконання основних бізнес-процесів.

Таким чином, ключовими питаннями логістичних бізнес-процесів можна визначити 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 є суттєвим шляхом утримання позицій і підвищення конкурентоспроможності компанії через фундаментальний перегляд логістичного ланцюга - від процесу закупівлі сировини до процесу поставки клієнту готового продукту. Оптимізація логістичних бізнес-процесів у цьому сенсі передбачає введення істотних інновацій, де реінжиніринг виступає фундаментальним переосмисленням систем управління логістикою.

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

З урахуванням переходу компанії від традиційного підходу ведення бізнесу до інноваційного, за рахунок механізму реінжинірингу логістичних бізнес-процесів, забезпечується вирішення наступних завдань [12;15]:

- визначення оптимальної послідовності виконуваних функцій, яка призводить до скорочення циклу виготовлення і продажу товарів та послуг, обслуговування клієнтів, в результаті чого відбувається підвищення оборотності капіталу і зростання всіх економічних показників компанії;

- оптимізація використання ресурсів в різноманітних бізнес-процесах, в результаті якої мінімізуються витрати виробництва і обігу та забезпечується оптимальне поєднання різних видів діяльності;

- побудова адаптивних бізнес-процесів, спрямованих на швидку адаптацію до змін потреб кінцевих споживачів продукції, виробничих технологій.

На основі етапів (фаз) реінжинірингу бізнес-процесів запропоновано алгоритм реінжинірингу логістичних бізнес-процесів (рис. 2):

Таблиця 1.

Фази процесів реінжинірингу бізнес-процесів (BRP)

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/KPI	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

*Джерело [розроблено автором]*

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 реалізації реінжинірингу логістичних бізнес-процесів є радикальна реструктуризація матеріальних і супутніх їм інформаційних і фінансових потоків, орієнтована на оптимізацію системи управління, рівня витрат на ресурси і їх перерозподіл між підрозділами компанії та підвищення логістичного сервісу.

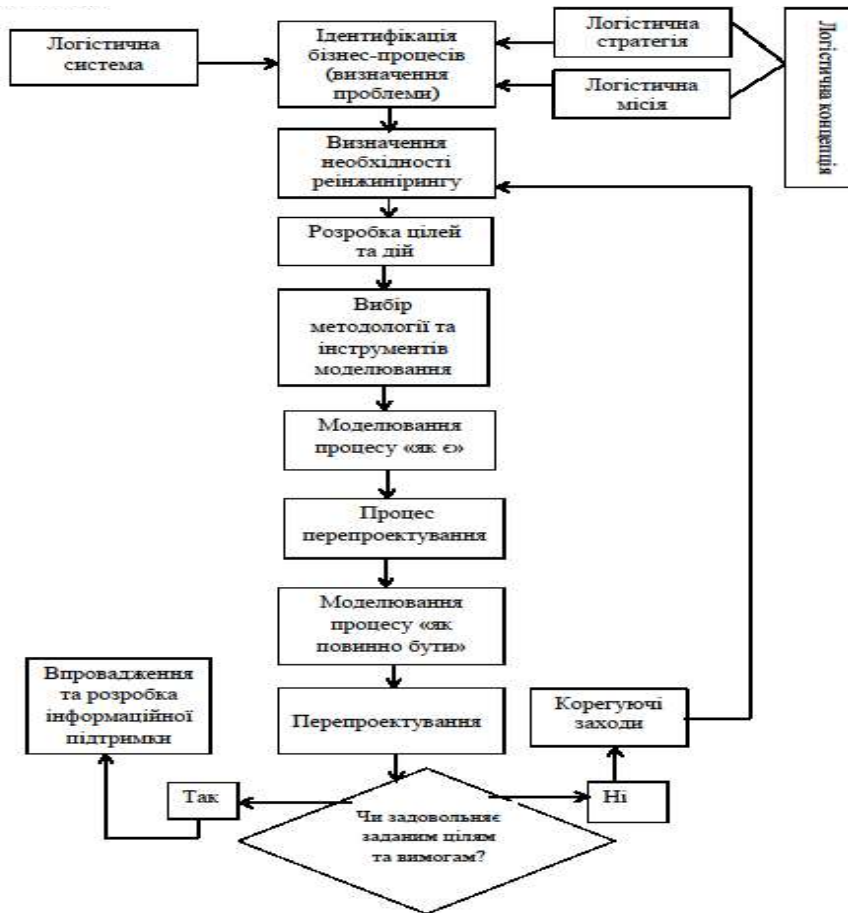
Загалом, успішна реалізація реінжинірингу логістичних бізнес-процесів компанії передбачає: оптимізацію послідовності логістичних функцій та операцій, яка сприяє скороченню тривалості логістичних циклів; оптимізацію об'єму матеріальних і фінансових витрат; побудову гнучких та адаптивних процесів в логістичній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

**Висновки.** Таким чином, компанії, які бажають досягти успіху в нинішній ринковій ситуації, повинні систематично не тільки покращувати свою продукцію, а й удосконалювати та оптимізувати логістичні бізнес-процеси, використовуючи для цього дієві методи або інструменти. Реінжиніринг є одним з таких методів. Щоб отримати ту вигоду, яку здатний дати реінжиніринг бізнес-процесів, слід цілеспрямовано і правильно його реалізовувати. Упровадження реінжинірингу бізнес-процесів можна вважати успішним, якщо результати діяльності компанії радикально відрізняються від попередніх, а компанія орієнтована на кращі аналоги, які забезпечують успішне функціонування.

Вищевказані зміни в логістичній системі завдяки реінжинірингу логістичних бізнес-процесів сприятимуть поліпшенню координації логістичних операцій у межах одного бізнес-процесу, що виконуються різними підрозділами компанії; прискоренню виконання бізнес-процесів і зростання пов'язаних із ним показників бізнесу – рентабельності, прибутковості активів, чистої вартості компанії тощо.

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 реалізації реінжинірингу логістичних бізнес-процесів є радикальна реструктуризація матеріальних і супутніх їм інформаційних і фінансових потоків, орієнтована на оптимізацію системи управління, рівня витрат на ресурси і їх перерозподіл між підрозділами компанії та підвищення логістичного сервісу.



Джерело [розроблено автором]

Рис. 2. Алгоритм реінжинірингу логістичних бізнес-процесів

Загалом, успішна реалізація реінжинірингу логістичних бізнес-процесів компанії 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, які виконуються одночасно.

**Висновки.** Таким чином, компанії, які бажають досягти успіху в нинішній ринковій ситуації, повинні систематично не тільки покращувати свою продукцію, а й удосконалювати та оптимізувати логістичні бізнес-процеси, використовуючи для цього дієві методи або інструменти. Реінжиніринг є одним з таких методів. Щоб отримати ту вигоду, яку здатний дати реінжиніринг бізнес-процесів, слід цілеспрямовано і правильно його реалізовувати. Упровадження реінжинірингу бізнес-процесів можна вважати успішним, якщо результати діяльності компанії радикально відрізняються від попередніх, а компанія орієнтована на кращі аналоги, які забезпечують успішне функціонування.

Вищевказані зміни в логістичній системі завдяки реінжинірингу логістичних бізнес-процесів сприятимуть поліпшенню координації логістичних операцій у межах одного бізнес-процесу, що виконуються різними підрозділами компанії; прискоренню виконання бізнес-процесів і зростання пов'язаних із ним показників бізнесу – рентабельності, прибутковості активів, чистої вартості компанії тощо.

## Список використаних джерел:

1. Cempel W. (2005) *Metodologia reengineeringu w przedsiębiorstwach przemysłu maszynowego [Reengineering methodology in engineering industry]*. Politechnika Poznańska, Poznań (Doctoral thesis).
2. Daniel E. O'Leary. *Enterprise. Resource. Planning. Systems.* - C.: USA PRC, 2000. – P. 28.
3. Kolosok V., 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–2014*, No. 2(1).- p. 74-99.
4. Khodova Ya. *Modern logistics management business processes of industrial enterprises // International Scientific Conference Economy and society: Modern foundation for human development. October 31th, 2016 (Leipzig, Germany) P. 90-94.*
5. Абдыкеев Н. М. *Рейнжиниринг бизнес-процессов: учебник.* – 2-е изд., испр. / Н. М. Абдыкеев, 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. *Рейнжиниринг 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», 2005. – 683 с.
9. Ларина Р. Р. *Аграрная логистика (материалы блещ-опроса экспертов), Международный научно-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 рейнжинирингу логістичних бізнес-процесів підприємств харчової промисловості // Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка.* - 2013. - Вип. 34. - С. 331-337.
12. Солодка О. В. *Рейнжиниринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх вдосконалення / О. В. Солодка // Вісн. Нац. ун-ту Львівська політехніка: 2010. № 669.* – С. 317–322.
13. Хаммер М. *Рейнжиниринг корпорации : манифест революции в бизнесе ; пер. с англ. / Хаммер 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: Інтелект-Захід, 2007. – 232 с.
15. Офіційний сайт компанії «Center Logistic Consulting». [Електронний ресурс].- Режим доступу: <https://expert-logistic.com/>

## References:

1. Abdykeev N.M. *Reengineering business processes: Textbook.* - 2nd ed., Corr. / N.M. Abdykeev, T.P. Danko, S.V. Yldemenov, A.D. Kiselev. - Moscow: Eksmo, 2007. - 592 p.
2. Cempel W. (2005) *Metodologia reengineeringu w przedsiębiorstwach przemysłu maszynowego [Reengineering methodology in engineering industry]*. Politechnika Poznańska, Poznań (Doctoral thesis).
3. Chukhrai N.I. *Formation supply chain: Theory and Practice: Monograph / NI Chukhrai, OB Hearne.* - Lviv: Intelligence-west, 2007. - 232 p.
4. Daniel E. O'Leary. *Enterprise. Resource. Planning. Systems.* - C.: USA PRC, 2000. – P. 28.
5. Dubsckaya V. *Logistics: Textbook / V. Dubsckaya, E.I. Zaitsev, V.I. Sergeev, A. Sterlyhova.* - Moscow: Eksmo, 2008. - 944 p.
6. Hammer M. (1997) *Reengineering corporations: manifesto revolution in business; Trans. with English. / M. Hammer, James Champy.* - S.-Pb. : IZ-in S.-Pb. univ., 1997. - 332 p.
7. Kolosok V., 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–2014*, No. 2(1).- p. 74-99.
8. Khodova Ya. *Modern logistics management business processes of industrial enterprises // International Scientific Conference Economy and society: Modern foundation for human development. October 31th, 2016 (Leipzig, Germany) P. 90-94.*
9. Kolosok V., 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–2014*, No. 2(1).- p. 74-99.
10. Kulik Y. M. *Logistics reengineering business processes and systems as the basis of self improvement and development [electronic resource].* - Access: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/No2/87-94.pdf>.
11. Krykavsky E.V. *Logistics: Textbook / E.V. Krykavsky.* - Lviv: Printed Nat. Univ "Lviv Polytechnic", 2005. - 683 p.
12. Larina R.R. *Ahrarnaya Logistics (blyts materials, the survey of experts) The International scientific and practical journal "Logistics: problems and solutions" / LL Larina.* - Kharkiv, 2013. - № 4. - P. 19-21.
13. Oklander M.A. *Logistic Enterprises: Monograph.* - Odessa: Astroprint, 2004. - 312 p.
14. Popov O.I. *Formation algorithm logistics reengineering business processes of the food industry / university // Scientific notes "STEP". Series: Economy.* - 2013 - Vol. 34. - P. 331-337.
15. Solodka O. V. *Reengineering of logistics business processes as a way of improving // Solodka O. V. Visn. Nat. Univ Lviv Polytechnic: 2010. № 669.* - S. 317-322.
16. The official website of «Center Logistic Consulting», available at: [www.expert-logistic.com/](http://www.expert-logistic.com/).

**Keywords:** logistic process, business process, logistics management, supply chain, reengineering.

**Ключові слова:** логістичний процес, бізнес-процес, логістичний менеджмент, ланцюг поставання, рейнжиниринг.

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