

Розділ 6. Менеджмент та адміністрування

УДК 330.46:658.012

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЛОГІСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ КОМПАНІЇ

Алькама В.Г.

*д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій
Університет «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна
тел.: (044)-244-31-02, e-mail.: v_alkema@i.ua*

ORCID: 0000-0001-5997-7076, DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-126-136>

REHINING BUSINESS PROCESSES OF THE COMPANY'S LOGISTICS COMPLEX

Alkema V.

*doctor of economics, professor, head of the department of management technologies, «KROK» University,
Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.:(044) -244-31-02, e-mail.: v_alkema@i.ua
ORCID: 0000-0001-5997-7076, DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-126-136>*

Анотація. У статті проведено системний аналіз термінів бізнес-процес та логістичний бізнес-процес. Встановлено, що бізнес-процес у логістичній діяльності – це сукупність послідовних, взаємопов'язаних систематично здійснюваних дій у рамках реалізації стратегії розвитку, спрямованих на формування та використання логістичного потенціалу в ході здійснення трансформації матеріального потоку з метою створення конкурентоспроможних послуг, здатних задовольняти зовнішніх і внутрішніх споживачів й забезпечити компанії досягнення стратегічних цілей в умовах динамічного логістичного середовища. Визначено, що домінуючою на сьогодні є концепція вдосконалення бізнес-процесів (Business Process Improvement), яка ґрунтується на чотирьох підходах, спрямованих на підвищення їх продуктивності, ефективності та адаптованості: методика швидкого аналізу рішень (FAST); бенчмаркінг; перепроєктування (концентроване покращення); реінжиніринг бізнес-процесів (Business-process Reengineering). Узагальнюючи думки різних авторів, сформульовано висновок про те, що реінжиніринг – це радикальне оновлення бізнес-процесів у контексті прискорення реакції компанії на зміни у вимогах споживачів при багаторазовому зниженні витрат усіх видів, що відбувається за умов злагодженої роботи команди висококваліфікованих, ефективно мотивованих фахівців, які розробляють та втілюють у діяльність компанії інноваційні та креативні ідеї щодо підвищення рівня конкурентоспроможності, оптимізації логістичних потоків, зростання продуктивності та якості продукції і послуг, підвищення задоволення клієнтів. На підставі аналізу передової практики, встановлено, що 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. В статті проведено SWOT - аналіз компанії ТОВ «ХІМЛАБОРРЕАКТИВ» та аудит її логістичної системи. На основі проведеного логістичного аудиту було рекомендовано розробку, та впровадження проекту реінжинірингу в цій компанії, створивши цільову групу з залученням команди спеціалістів з досвідом розробки та впровадження реінжинірингу на аналогічних компаніях. Це дало можливість сформулювати та реалізувати алгоритм реалізації стратегії реінжинірингу бізнес-процесів в ТОВ «ХІМЛАБОРРЕАКТИВ».

Ключові слова: процес, бізнес-процес, логістичний бізнес процес, управлінський бізнес-процес, реінжиніринг, концепція вдосконалення бізнес-процесів, бенчмаркінг, бізнес-процеси логістичної системи складування.

Формули: 0, рис.: 1, табл.: 1, бібл.: 20

Annotation. In the article the analysis of the systems of terms is conducted business process and logistic business process. It is set that business process in logistic activity is an aggregate of the successive, associate systematic carried out actions within the framework of realization of strategy of development, directed on forming and use of logistic potential during realization of transformations of financial stream with the purpose of creation of competitive services, able to satisfy external and internal users and provide the enterprise of achievement of strategic aims in the conditions

of dynamic logistic environment. Certainly, that dominant now is conception of perfection of business process (Business Process Improvement), which is based on four approaches, directed on the increase of their productivity, efficiency and adapted: method of rapid analysis of decisions (FAST); бенчмаркінг; реінжинірування (concentrated improvement); реінжинірування business process (Business-process Reengineering). Summarizing opinions of different authors, a conclusion is formulated that reengineering, is the radical update of business processes in the context of acceleration of reaction of enterprise on changes in the requirements of users at the multiple cutting of costs of all of kinds, that takes a place at the terms of the concerted work of command of highly skilled, effectively explained, specialists, which develop and incarnate in activity of enterprise innovative and unusual ideas on the increase of level of competitiveness, optimization of logistic streams, growth of the productivity and quality of products and services, increase of satisfaction of clients. On the basis of analysis of front-rank practice, it is set that successful realization of reengineering of logistic бізнес-процесів of company provides for: optimization of sequence of logistic functions and operations, which is instrumental in reduction of duration of logistic cycles; optimization of volume of financial and financial charges; construction of flexible and adaptive processes in the logistic system; the clear distributing of functions and fixing of them is after responsible performers; optimization of co-operating with suppliers and users in the logistic system; co-ordination and synchronization of processes which are executed simultaneously. In the article it is conducted SWOT is an analysis of enterprise of LTD. «KHIMLABORREAKTIV» and audit of him logistic system. On the basis of the conducted logistic audit possibility of development, and introduction of project of reengineering, was made to order on this enterprise, creating a having a special purpose group with bringing in of command of specialists with experience of development and introduction of reengineering on analogical enterprises. It enabled to form and realize the algorithm of realization of strategy of reengineering business process in LTD. «KHIMLABORREAKTIV».

Key words: *a process, business process, logistic business, is a process, administrative business process, reengineering, conception of perfection of business processes, benchmarking, business process of the logistic system of warehousing.*

Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 1, bibl.: 20

Постановка проблеми. Діяльність сучасній компанії, яка націлена на отримання прибутку за рахунок високоякісного виробництва продукції чи виконання робіт або надання послуг має реалізовуватися сукупністю взаємопов'язаних бізнес-процесів. Менеджмент компанії усвідомлюючи значний динамізм зовнішнього середовища постійно прагне удосконалювати ці бізнес-процеси. Управління бізнес-процесами вимагає від топ-менеджменту компанії застосування відповідного інструментарію, спрямованого на ефективне функціонування компанії, що базується на процесно-орієнтованому підході.

Головною перевагою процесно-орієнтованого підходу є орієнтація на потреби замовника продукції та послуг. Тому пріоритетним та перспективним напрямом управління розвитком компанії є постійне вдосконалення його бізнес-процесів. Управління, що базується на виділенні й організації діяльності на основі бізнес-процесів, має суттєві переваги в розрізі часу виконання операцій і всього циклу проходження ресурсів від входу до виходу операційної системи компанії. Воно дає змогу зменшити витрати шляхом уникнення дублювання окремих функцій.

Підвищує оперативний контроль й відповідальність за бізнес-процесами. При цьому зростає роль і якість використання сучасних інформаційних технологій. Але щоб досягти істотного стрибка в ключових показниках результативності та ефективності діяльності компанії часто необхідно радикально перебудувувати існуючі бізнес-процеси компанії. Для вирішення цього завдання існують різні інструменти управління змінами. Реінжиніринг є одним із визнаних у світі та ефективних інструментів управління змінами. Але реінжиніринг є достатньо дорогим інструментом. Проблема полягає в тому, що на сьогодні недостатньо досліджені питання щодо вимог та умов пов'язаних із забезпеченням ефективності застосування цього інструменту в діяльності логістичних компаній. Відсутні приклади успішної практики щодо реалізації ефективних моделей та алгоритмів реінжинірингу логістичних бізнес-процесів. Отже актуальним є питання визначення умов та вимог, а також ефективних моделей і алгоритмів реалізації реінжинірингу бізнес-процесів логістичних компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових публікацій свідчить, що науковою проблематикою

щодо управління бізнес-процесами компанії різних галузей та сфер економічної діяльності займалися вітчизняні та зарубіжні вчені Б. Андерсон [1], О.А. Бабак [2], О.Бондаренко[3], О.В. Виноградова [15], М. Я. Гвоздь [4], О. М. Гончарова [5], О. І. Дума [19], Н. Заборська [3], О.М. Запорожченко [16], С. М. Ілляшенко [6], І.Я.Іпполітова [7], Ю.О. Когут [8], Ю.М. Кулик [9], І.В. Кривовязюк [9], Ю. В. Мирошніченко [10], О.І. Попов [11], О. І.Продіус [12], С. А. Мехович [13], Ю. М. Розпутько [13], О.В. Солодка [14], А.Я.Сохнич [15], Л.М. Таранюк [16], Я. О. Ходова [17], Л. М. Черчик [18], Л. І. Чернобай [19], А. І. Філіпова [10], R. Kimbie [20] та інші. Зазначені автори досліджували сутність та особливості реалізації інструментарію управління бізнес-процесами, який ґрунтується на використанні принципів, моделей та алгоритмів реінжинірингу бізнес процесів.

Певний науковий внесок у дослідження науково-методичних підходів та організаційних засад реалізації концепцій реінжинірингу логістичних бізнес-процесів внесли Ю.М. Кулик [9], І.В. Кривовязюк [9], Я. О. Ходова [17] та О.В. Солодка [14]. Ці дослідники в межах системного та процесного підходів до управління розглянули сутність реінжинірингу логістичних бізнес-процесів та виокремили його особливості. Узагальнили досвід країн з реалізації реінжинірингу логістичних бізнес процесів. Надали ряд науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення його теоретико-методичної бази. Разом з тим ці роботи лише започаткували зазначений напрям дослідження. Сучасна практика діяльності логістичних компаній потребує нових моделей та організаційно-економічних механізмів реалізації інструментарію інжинірингу логістичних компаній.

Враховуючи досить обмежену кількість наукових публікацій з питань розробки концептуальних, теоретико-методичних та науково-практичних засад розробки та впровадження проектів реінжинірингу логістичних бізнес-процесів є необхідність

подальшого дослідження сутності реінжинірингу логістичних бізнес-процесів, принципів його проектування та організаційно-економічних механізмів реалізації. Подальші наукові розробки слід здійснювати з урахуванням стану логістичного середовища сучасних компаній та його викликів, ризиків і загроз. Слід особливу увагу при розробці моделей та механізмів реалізації реінжинірингу логістичний бізнес-процесів приділяти не лише забезпеченню якості та оперативності обслуговування, а й мобільності та гнучкості модернізованих логістичних систем. При цьому бізнес-процеси цих систем повинні забезпечувати надійність функціонування та повну відтворюваність очікуваних результатів діяльності. В цьому дослідженні планується вирішити частину цієї проблеми на прикладі логістичної системи складування компанії.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є аналіз теоретичних та прикладних аспектів організації логістичного процесу на складі компанії ТОВ «ХІМЛАБОРРЕАКТИВ» та розробка практичних рекомендацій щодо запровадження і реалізації реінжинірингу її бізнес-процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній науковій літературі домінуючим є тезис про необхідність докорінної трансформації економічних систем різного рівня, що потребує нових підходів до управління які є адекватними сучасним умовам та вимогам господарювання. Наука та передова світова практика виділяє ситуаційний, системний, функціональний та процесний підходи та їх поєднання. В останній час суттєво підвищився інтерес до процесноорієнтованого підходу до управління компанією. Який розглядає управління як сукупність безперервних, взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення цілей компанії. Найбільш повним відображенням використання даного підходу є управління компанією як сукупністю здійснюваних бізнес-процесів, які, у свою чергу, визначаються

цілями й завданнями діяльності суб'єкта господарювання та забезпечують реалізацію всіх видів його діяльності. На першому етапі здійснювався аналіз робіт [1, 19-20] на підставі якого можна стверджувати, що не існує єдиного тлумачення категорії «бізнес-процес». Пропонуємо таке визначення поняття «бізнес-процес»: сукупність послідовних, взаємопов'язаних систематично здійснюваних дій у рамках реалізації стратегії розвитку, спрямованих на формування та використання потенціалу в ході здійснення певного виду діяльності з метою створення конкурентоспроможної продукції (послуг, робіт), здатної задовольняти зовнішніх і внутрішніх споживачів й забезпечити компанії досягнення стратегічних цілей в умовах динамічного ринкового середовища. Водночас управління бізнес-процесами є складним процесом вироблення й реалізації суб'єктом управління управлінських рішень щодо забезпечення високого рівня їх ефективності, що відображається в результатах діяльності компанії та задоволеності споживачів. На сьогодні в економічній літературі не існує загальноприйнятої класифікації бізнес-процесів. На практиці, компанії проводять аналіз своєї діяльності та визначають список своїх основних бізнес-процесів виходячи з своїх цілей. Розглянемо сутність поняття логістичний бізнес-процес. Логістичний бізнес-процес – взаємопов'язана сукупність операцій і функцій, що переводять ресурси компанії (при управлінні товарними і супутніми потоками) в результат, що задається логістичною стратегією фірми.

Отже логістичні бізнес-процеси – це процеси, які зосереджені на плануванні руху матеріалів, закупівлі, виробництві і поставці товарів споживачам [9, 11, 14, 17]. Зважаючи на те, що об'єктом логістичного управління є потоки, потокові процеси, будь-які процеси, що пов'язані з переміщенням будь-чого, управління логістичними бізнес-процесами компанії 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 компанії. Прикладом таких бізнес-процесів є [17]: управління взаємозв'язками зі споживачами; управління обслуговуванням споживачів; управління збутом; управління виконанням замовлень; управління виробничим потоком; управління постачанням; управління розробкою продукції та доведенням її до комерційного стану; управління зворотним потоком.

Насьогодні домінуючою є концепція вдосконалення бізнес-процесів (Business Process Improvement) яка ґрунтується на чотирьох підходах, спрямованих на підвищення продуктивності, ефективності та адаптованості бізнес-процесів: методика швидкого аналізу рішень (FAST-Fast Analysis Solution Technology); бенчмаркінг; перепроєктування (концентроване покращення); реінжиніринг бізнес-процесів (Business-process Reengineering) [12].

В науковій літературі наявні різні точки зору щодо розуміння дефініції реінжиніринг [2-5, 7-12]. Узагальнюючи думки різних авторів, можна зробити висновок про те, що реінжиніринг – це радикальне оновлення бізнес-процесів у контексті прискорення реакції компанії на зміни у вимогах споживачів при багаторазовому зниженні витрат усіх видів, що відбувається за умов злагодженої роботи команди висококваліфікованих, ефективно мотивованих фахівців, які розробляють та втілюють у діяльність компанії інноваційні та креативні ідеї щодо підвищення рівня конкурентоспроможності, оптимізації робочих потоків, зростання продуктивності та якості продукції і послуг, підвищення задоволення клієнтів. У науковому просторі виділяють три аспекти реінжинірингу: технологічний, організаційний та економічний [5].

В процесі проведення реінжинірингу, можна виділити основні принципи

організації бізнес-процесів [4]: інтегрування бізнес-процесів; горизонтальне стиснення бізнес-процесів; децентралізація відповідальності (вертикальне стиснення бізнес-процесів); логіка реалізації бізнес-процесів; диверсифікація бізнес-процесів; розробка різних варіантів бізнес-процесів; раціоналізація горизонтальних зв'язків; раціоналізація управлінського впливу. З урахуванням переходу компанії від традиційного підходу ведення бізнесу до інноваційного, за рахунок механізму реінжинірингу логістичних бізнес-процесів, забезпечується вирішення наступних завдань [4]: 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.

Сучасні українські реалії розвитку суб'єктів господарювання та необхідність підвищення їхньої конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках дають підстави стверджувати про доцільність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів з метою здійснення: істотного поліпшення функціонування компанії задля якісного переходу до нового рівня ефективності бізнесу, здійснення прориву до досконалості.

На наступному етапі дослідження здійснювали аналіз доцільності впровадження реінжинірингу логістичних бізнес-процесів на компанії ТОВ «ХІМЛАБОРРЕАКТИВ». Впровадження реінжинірингу передбачалось здійснити в

логістичній системі складування. Ця система охоплює процеси – розвантаження і приймання вантажів, внутрішньоскладське транспортування і перевалку вантажів, створення товарних запасів, перетворення виробничого асортименту у споживчий, консолідація вантажів під клієнта, комплектацію замовлень клієнтів та відвантаження, контроль документальної та фізичної відповідності замовлень, документальне оформлення прибулого вантажу через інформаційну систему, формування складської вантажної одиниці. Надання послуги «відповідальне зберігання», в реалізації якої задіяний принцип обробки вантажу «FIFO» - перший прийшов, перший пішов. Площа складу ТОВ «ХІМЛАБОРРЕАКТИВ» складає 12000 м². Продукція зберігається на 6-ярусних стелажах; їхня висота – 8,2 м, а загальна площа – більше 2000 м², всього в розпорядженні – 10000 палетомісць. В наявності – більше 30000 позицій обладнання, лабораторного посуду і реактивів, в активі – сучасна вантажно-розвантажувальна техніка Jungheinrich. В процесі дослідження було здійснено формалізацію та аналіз усіх бізнес-процесів складу. Проведено розрахунок ефективності організації зберігання продукції на складі (табл. 1).

Відповідно до розрахованих показників ефективності логістичної діяльності, упродовж 2014-2016 рр. спостерігаємо зростання частки логістичних витрат у сумарних витратах компанії, що пов'язано із збільшенням обсягу витрат на збут – це свідчить про зростання обсягів збуту на компанії. Найбільший темп приросту обсягу логістичної діяльності в ТОВ «ХІМЛАБОРРЕАКТИВ» відбувся у 2015 році. Проведений розрахунок терміну окупності логістичної діяльності свідчить про скорочення коефіцієнта окупності – такий результат досягається завдяки збільшенню доходу від реалізації продукції ТОВ «ХІМЛАБОРРЕАКТИВ».

Отже, вагомими факторами, що зумовлюють ефективність управління товарорухом у ТОВ

«ХІМЛАБОРРЕАКТИВ», є асортимент продукції, використовувани методи замовлення продукції та якість виконання

загальних логістичних функцій, пов'язаних з параметрами точності руху продукції до кінцевого споживача.

Таблиця 1

**Динаміка показників ефективності логістичної діяльності
 ТОВ «ХІМЛАБОРРЕАКТИВ»***

Показники за роками	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Частка логістичних витрат у сумарних витратах компанії	9,41	49,64	17,00	+40,23	-32,64	+7,59
Коефіцієнт окупності логістичної системи	368,27	69,16	274,22	-299,11	+205,06	-94,05
Коефіцієнт рентабельності логістичної системи	5,47	0,98	5,41	-4,49	+4,43	-0,06
Рентабельність компанії	1,88	1,77	2,50	-0,11	+0,73	+0,62

*Розраховано автором

Зокрема, функції щодо забезпечення та збереження якості продукції не інтегруються між усіма ланками товароруку в ТОВ «ХІМЛАБОРРЕАКТИВ», а покладені лише на контрольні-аналітичні відділи. Це знижує відповідальність уздовж руху товару, що, у свою чергу, підвищує шанс ризиків зв'язаних з погіршенням якості товару при обставинах що можуть скластися, хоча компанію розроблює та впроваджує систему менеджменту якості, де один з розділів стосується виявленню та попередженню можливих ризиків.

Для більш чіткого розуміння існуючих процесів та точок зору персоналу щодо «вузьких місць» на компанії, нами було проведено внутрішнє анкетування співробітників ТОВ «ХІМЛАБОРРЕАКТИВ». В анкетуванні взяло участь 100 респондентів. В групу респондентів увійшли виконавці та менеджери основних підрозділів компанії. На підставі аналізу результатів анкетування рекомендовано розглянути можливість розробки, та впровадження реінжинірингу на компанії ТОВ «ХІМЛАБОРРЕАКТИВ».

Програма реалізації реінжинірингу передбачала: створення цільової групи з залученням команди спеціалістів з досвідом розробки та впровадження реінжинірингу на аналогічних компаніях; розроблення IT-рішення щодо системи

адресного зберігання та ідентифікації ТМЦ на складі (WMS-система); проектування та введення в експлуатацію нового складського комплексу та допоміжного логістичного центру (оренда) у м. Києві в районі концентрації організацій споживачів (прив'язка до існуючої клієнтської бази на території м. Києва); розробка та впровадження інтернет-магазину, з подальшим розвитком та розширенням даного напрямку діяльності компанії та виділення його в окремий бізнес; впровадження системи навчання персоналу компанії, системного проведення цільових тренінгів, як із залученням сторонніх тренерів так і в подальшому, введення структурної одиниці на компанії, для більш чіткого виявлення потреб у навчанні, контроль за даним процесом.

Запровадження методичного підходу до реінжинірингу бізнес-процесів почали з етапу цілепокладання. Очікувані результати після реалізації реінжинірингу бізнес-процесів в ТОВ «ХІМЛАБОРРЕАКТИВ»: підвищення конкурентоспроможності й прибутковості компанії; висока стійкість внутрішнього логістичного середовища до зовнішніх дестабілізуючих чинників, нівелювання ризиків за допомогою запобіжних заходів; зростання потенціалу логістичної системи складування та оптимізація бізнес-системи компанії; адаптація потенціалу

логістичної системи компанії до цілей та завдань нових умов ринку; розвиток логістичного персоналу в рамках постійно функціонуючої системи; однозначне визначення та закріплення функцій логістичного персоналу складського комплексу і впровадження механізмів взаємозаміни та взаємодоповнення. Для більш чіткого аналізу мікросередовища компанії проведено SWOT-аналіз сильних та слабких сторін з урахуванням внутрішнього анкетування.

Основними сильними сторонами компанії є наявність власних складських приміщень; розвинута мережа постачальників; спроможність фінансування необхідних змін в стратегії логістичної діяльності; зручні автомобільні під'їзні шляхи; поліпшення фінансового стану в динаміці за останні три роки; автономне водопостачання та теплопостачання; клієнтам приділяється достатня увага, прийнятна якість обслуговування; досвідчений управлінський персонал та кваліфікований менеджмент; високий технічний рівень продукції; є можливість доопрацювання виробів під специфічні вимоги замовника; власне виробництво лабораторних меблів; здатність обслуговувати нових клієнтів та вийти на нові ринки. Основними слабкими сторонами компанії є: високі інвестиції в капітальне будівництво; недостатня гнучкість у напрямку зміни стратегії і технології складування; низький рівень інтеграції служб які задіяні в роботі складу; не чіткий розподіл обов'язків між відділами/персоналом, що призводить до колізій при здійсненні технологічних процесів на складі; не достатній рівень економічної безпеки компанії; формальне відношення до навчання персоналу складу нижніх ланок пов'язаних з підвищенням кваліфікації; пасивне відношення керівництва до соціального пакету; майже відсутні мотивація та заохочення спеціалістів складського комплексу, плинність кадрів, не достатньо працівників складу; не розроблений інструмент комунікації у форматі інкогніто; не задовільна організація маркетингової

діяльності; відсутність системності у підборі кадрів; значна кредиторська заборгованість минулих років. На завершальному етапі дослідження було запропоновано алгоритм реалізації реінжинірингу логістичної системи складування компанії ТОВ «ХІМЛАБОРРЕАКТИВ» (рис. 1).

Для ТОВ «ХІМЛАБОРРЕАКТИВ» реінжиніринг логістичної системи полягає в розробці ІТ-рішення для системи адресного зберігання на складі та штрих-кодування (WDS-система) і створення нового логістичного складу в м. Київ. Розробка ІТ-рішення для системи адресного зберігання на складі та штрих-кодування (WDS-система) ТОВ «ХІМЛАБОРРЕАКТИВ» забезпечить наступні переваги: оптимізацію розміщення товарів на складі, вивільнення додаткового обсягу зберігання; скорочення чисельності працівників складу, зменшення фонду оплати праці; підвищення продуктивності праці персоналу, скорочення часу на складання і прийом товару; виключення людського фактору при реалізації операцій, мінімізація часу на навчання персоналу; скорочення кількості та оптимізація складських операцій, що призводить до зменшення їх собівартості; підвищення якості обслуговування клієнтів, і як наслідок скорочення кількості претензій від покупців; скорочення помилок обліку, прискорення процесів, пов'язаних з регламентними роботами по складу (інвентаризації та ін.).

Завдяки гнучкій платформі, для реалізації ІТ-рішення системи адресного зберігання на складі за основу був обраний продукт компанії 1С. Були розроблені спеціально для умов компанії наступні модулі: управління структурою сховища; формування завдань з розміщення, відбору та комплектування товарів; формування регламентних періодичних завдань, таких як дефрагментація і інвентаризація; блок звітності. Після впровадження розробленого ІТ-рішення, вдалося досягти наступних результатів: вивільнення обсягу зберігання на 30%; скорочення чисельності

працівників складу вдвічі; підвищення продуктивності праці персоналу, скорочення часу на складання і прийом товару в рази; скорочення кількості претензій від покупців в середньому до 10 при 5000 замовлень на місяць, що становить 0,2%.

З метою оптимізації управління складським приміщенням компанії запропоновано створити допоміжний склад у м. Київ. Розглядаючи питання розміщення логістичного центру у м. Києві для забезпечення потреби у комплексному логістичному обслуговуванні, вважаємо за доцільне використати підхід на основі «центра тяжіння», для мережі місць у м. Києві до визначення місця розташування складу. Варто відзначити, що такий підхід до розміщення логістичного центру дасть змогу мінімізувати витрати на транспортування продукції й створити передумови для забезпечення високого рівня задоволення споживчих запитів, що сприятливо вплине на економіку ТОВ «ХІМЛАБОРРЕАКТИВ».

Висновки. Доведено, що бізнес-процес – це сукупність послідовних, взаємопов'язаних систематично здійснюваних дій у рамках реалізації стратегії розвитку, спрямованих на формування та використання потенціалу в ході здійснення певного виду діяльності з метою створення конкурентоспроможної продукції (послуг, робіт), здатної задовольняти зовнішніх і внутрішніх споживачів й забезпечити компанії досягнення стратегічних цілей в умовах динамічного ринкового середовища. Під управлінням бізнес-процесами розуміємо цілеспрямовану діяльність суб'єктів управління з використанням сукупності методів і засобів впливу на об'єкти управління для досягнення поставлених стратегічних цілей. Визначено, що управління бізнес-процесами є складним процесом вироблення й реалізації суб'єктом

управлінських рішень щодо забезпечення високого рівня ефективності бізнес-процесів, що відображається в результатах діяльності компанії та задоволеності споживачів. Встановлено, що концепція вдосконалення бізнес-процесів (Business Process Improvement) є домінуючою в управлінні змінами. Важливою її складовою є реінжиніринг бізнес-процесів (Business-process Reengineering).

На нашу думку, реінжиніринг – це радикальне оновлення бізнес-процесів у контексті прискорення реакції компанії на зміни у вимогах споживачів при багаторазовому зниженні витрат усіх видів, що відбувається за умов злагодженої роботи команди висококваліфікованих, ефективно мотивованих фахівців, які розробляють та втілюють у діяльність компанії інноваційні та креативні ідеї щодо підвищення рівня конкурентоспроможності, оптимізації робочих потоків, зростання продуктивності та якості продукції і послуг, підвищення задоволення клієнтів. 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.

На основі проведеного логістичного аудиту компанії було рекомендовано впровадження реінжинірингу. Сформовано алгоритм реалізації реінжинірингу бізнес-процесів компанії. Здійснено реінжиніринг її логістичної системи складування

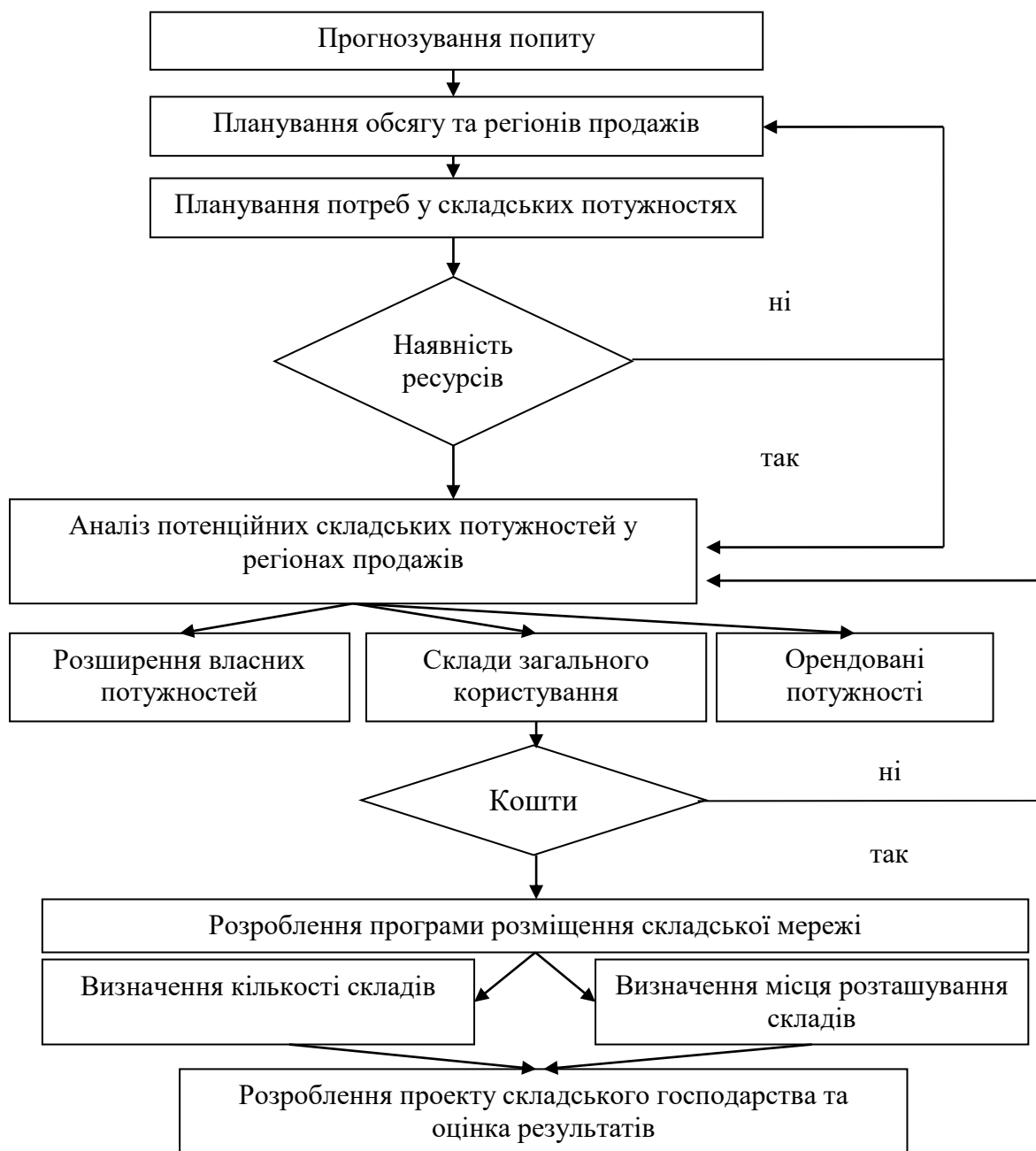


Рис. 1. Алгоритм реінжинірингу логістичної системи складування ТОВ «ХІМЛАБОРРЕАКТИВ»

*власна розробка

Література:

1. Андерсон Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. Москва : РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
2. Бабак О. А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності компанії. *Економічний вісник Переяслав-Хмельницького ДПУ*. 2011. № 17/1. С. 55–60.
3. Бондаренко О., Заборська Н. Реінжиніринг бізнес-процесів. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2014. № 6. С. 11-22.
4. Гвоздь М. Я. Реінжиніринг бізнес-процесів як чинник прискореного розвитку економіки.

Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. 2013. № 754. С. 135-138.

5. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. № 10 (151). С. 78 – 82.

6. Ілляшенко С. М. Методичні підходи до аналізу ризиків реінжинірингу бізнес-процесів. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих компаній : монографія. Суми : Видавничо-виробнича компанія «Мрія-1» ТОВ, 2010. 440 с.

7. Іпполітова І. Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на компанії. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №13. С. 264-270.
8. Когут Ю. О. Модель реінжинірингу бізнес-процесів компанії. Харків : Бізнес Інформ, 2011. № 10. С. 65–69.
9. Кривов'язюк І. В., Кулик Ю. М. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів і систем як основа їх самовдосконалення та розвитку. URL : <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/No2/87-94.pdf>.
10. Мирошніченко Ю. В., Філіпова А. І. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів компанії. *Бізнес Інформ*. 2012. № 6. С. 203-206.
11. Попов О. І. Формування алгоритму реінжинірингу логістичних бізнес-процесів компанії харчової промисловості. *Вчені записки університету "КРОК". Серія: Економіка*. 2013. Вип. 34. С. 331-337.
12. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 6 (28). С. 79-87.
13. Мехович С. А., Розпутко Ю. М. Розвиток інформаційних технологій управління компанією при реалізації принципів реінжинірингу бізнес-процесів. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва*, 2013. №66 (1039). С. 121-128.
14. Солодка О. В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх вдосконалення. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»: Логістика*. 2010. № 669. С. 317-322.
15. Сохнич А. Я., Виноградова О. В. Аспекти реінжинірингу компанії в умовах сучасної економіки. Львів: ПП «Арал», 2015. 56 с.
16. Таранюк Л. М., Запорожченко О. М. Організаційні засади проведення реінжинірингу бізнес-процесів компанії. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 4. С. 122–133.
17. Ходова Я. О. Реінжиніринг як ефективний механізм реорганізації логістичних бізнес-процесів. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної*, 2017. Вип. 15. С. 242–247.
18. Черчик Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. *Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету*. 2013. Вип. 10 (38). С. 233 – 241.
19. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси компанії: загальна характеристика та економічна суть. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 2013. С. 125-131.
20. Kimbie R. Business Process Reengineering – When to use it URL : <http://ezinearticles.com/?Business-Process-Reengineering-When-to-Use-It&id=6133794.html>.

Reference:

1. Anderson, B. (2003) *Biznes-protsessy. Instrumenty sovershenstvovaniya*. [Business Processes. Improvement tools], RIA «Standarty i kachestvo», Moscow, Russia.
2. Babak, O. A. (2011) –Reengineering as a modern tool of innovation of compass”, *Ekonomichnyy visnyk Pereyaslav-Khmel'nyts'koho DPU*, № 17/1. С. 55–60.
3. Bondarenko, O. Zaborska, N. (2014) –Reengineering of business processes”, *Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*. № 6. pp. 11-22.
4. Hvoz'd', M. YA. (2013) –Reengineering business processes as a factor in accelerated economic development”, *Visnyk Natsional'noho universytetu "Lvivs'ka politekhnikha". Problemy ekonomiky ta upravlinnya*, № 754. pp. 135-138.
5. Goncharova, O. M. (2016) –Reengineering of business processes as a method of process control”, *Visnyk Kyivivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, № 10 (151). С. 78 – 82.
6. Ilyashenko, S. M. (2010) *Metodychni pidkhody do analizu ryzykiv reinzhynirynhu biznes-protsesiv. Ekonomichne obgruntuvannya reinzhynirynhu biznes-protsesiv vyrobnychkh kompaniyi* [Methodical approaches to the analysis of risks of reengineering business processes. Economic justification for the reengineering of business processes of industrial compaña], Vydavnycho-vyrobnyche kompaniyio «Mriya-1», Sym, Ukraine.
7. Ippolitova, I. Ya. (2016) –Efficiency of realization of reengineering of business processes on compass”, *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, №13. pp. 264-270.
8. Kohut, Yu. O. (2011) *Model' reinzhynirynhu biznes-protsesiv kompaniyi*. [A model for reengineering business processes of a company], Biznes Inform, Kharkiv, Ukraine.
9. Krivovozyuk, I. V. Kulik, Y. M. (2013) –Reengineering of logistic business processes and systems as the basis of their self-improvement and development”. Available at: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/No2/87-94.pdf>.
10. Miroshnichenko, Y. V. Filipova, A. I. (2012) –Scientific-conceptual device for reengineering business processes of compass”, *Biznes Inform*, №6. pp. 203-206.
11. Popov, O. I. (2013) –Formation of the algorithm of reengineering of logistic business processes of the compass of the food industry”, *Vcheni zapysky universytetu "KROK". Seriya: Ekonomika*, Vol. 34. pp. 331-337.
12. Prodius, O. I. (2016) –Theoretical and methodological bases for business process reengineering”, *Ekonomika: realiyi chasu*, № 6 (28). pp. 79-87.
13. Mehovich, S. A. Rasputko, Y. M. (2013) –Development of Information Technologies for the Management of Compañia in the Implementation of

Principles of Business Processes Reengineering”, *Visnyk NTU «KHPI». Seriya: Tekhnichnyy prohres i efektyvnist' vyrobnytstva*, №66 (1039). pp. 121-128.

14. Solodka, O. V. (2010) –Reengineering logistic business processes as a way to improve them”, *Visnyk natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnika»: Lohistyka*, № 669. pp. 317-322.

15. Sokhnich, A. Y. Vinogradova, O. V. (2015) *Aspekty reinzhynirynhu kompaniyi v umovakh suchasnoyi ekonomiky* [Aspects of re-engineering of compass in the conditions of modern economy], PP «Aral», Lviv, Ukraine.

16. Taranyuk, L. M. Zaporozhchenko, O. M. (2011) –Organizational principles of reengineering of business processes of compass”, *Mekhanizm rehulyvannya ekonomiky*, № 4. pp. 122–133.

17. Hodova, Y. O. (2017) –Reengineering as an effective mechanism for the reorganization of logistics business processes”, *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noyi*, Vol. 15. С. 242–247.

18. Cherchik, L. M. (2013) –Reengineering business processes as a tool for managing strategic changes”, *Zbirnyk naukovykh prats' Luts'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu*, №. 10 (38). pp. 233 – 241.

19. Chornobai, L. I. Duma, O. I. (2013) –Business processes of compass: general characteristics and economic essence”, *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku*, pp. 125-131.

20. Kimbie R. Business Process Reengineering – When to use it Available at: : <http://ezinearticles.com/?Business-Process-Reengineering-When-to-Use-It&id=6133794> .html.

Стаття надійшла до редакції 25.06.2019 р.