

УДК 658.7: 664

О. І. Попов
кандидат економічних наук, доцент,
Університет економіки та права «КРОК»

Формування алгоритму реінжинірингу логістичних бізнес-процесів підприємств харчової промисловості

Статтю присвячено дослідженню науково-практичних аспектів реінжинірингу логістичних бізнес-процесів підприємств харчової промисловості. Уточнено етапи та запропоновано алгоритм реінжинірингу логістичних бізнес-процесів.

Ключові слова: логістика, реінжиніринг бізнес-процесів, алгоритм, підприємства харчової промисловості.

А. И. Попов
кандидат экономических наук, доцент,
Университет экономики и права «КРОК»

Формирование алгоритма реинжиниринга логистических бизнес-процессов предприятий пищевой промышленности

Статья посвящена исследованию научно-практических аспектов реинжиниринга логистических бизнес-процессов предприятий пищевой промышленности. Уточнены этапы и предложен алгоритм реинжиниринга логистических бизнес-процессов.

Ключевые слова: логистика, реинжиниринг бизнес-процессов, алгоритм, предприятия пищевой промышленности.

A. Popov
Assistant Professor of International Economic Activity
Management and Logistics Department,
«KROK» University

Formation of the algorithm of logistics business processes reengineering of the food industry enterprises

The article is dedicated to the research of scientific and practical aspects of logistics business processes of the food industry enterprises reengineering. The stages of logistics business processes were specified and the algorithm of the reengineering was proposed.

Keywords: logistics, reengineering of business processes, algorithm, food industry enterprises

Постановка проблеми

За умов сучасного висококонкурентного бізнесу важливого значення для успішної діяльності підприємств харчової промисловості набуває здатність на адекватну реакцію при постійних змінах умов зовнішнього та внутрішнього середовища, що призводять до тих чи інших змін в операційній моделі та бізнес-процесах суб'єктів господарської діяльності. Сучасні дослідження підприємств

харчової промисловості, здійснені компанією Ernst & Young, виявили, що одним із основних інструментів підвищення ефективності їх операційної діяльності є оптимізація логістичних бізнес-процесів [1, с. 15].

У зв'язку з викладеним виникає необхідність:

- досліджувати передумови проведення реінжинірингу логістичних бізнес-процесів підприємств харчової промисловості;
- уточнити етапи процесу реінжинірингу логістичних бізнес-процесів;
- запропонувати алгоритм проведення такого реінжинірингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретико-методологічним і практичним аспектам реінжинірингу бізнес-процесів присвячено роботи вчених Н. М. Абдикеева [4], Б. Андерсена [9], Т. П. Данько [4], С. В. Ільдеменова [4; 8], А. Д. Кисельова [4], М. Хаммера [5], Дж. Чампі [5] та інших. Різним питанням реінжинірингу логістичних бізнес-процесів присвячено роботи В. В. Дибської [6], Є. І. Зайцева [6], Є. В. Крикавського [11], Д. М. Ламберта [7], Р. Р. Ларіної [3], Л. Б. Миротіна [2], В. І. Сергеева [6], А. Н. Стерлігової [6], Д. Р. Стока [7], И. Е. Ташбаєва [2] та інших.

Миротін Л. Б. і Ташбаєв И. Е. зауважують, що «при реінжинірингу логістичних бізнес-процесів застосовується системний підхід, що охоплює весь логістичний процес у цілому» [2, с. 381]. Також Р. Р. Ларіна наголошує, що «реінжиніринг логістичних процесів оптимізує витрати підприємства на логістику» [3, с. 20]. Колектив авторів під керівництвом Н. М. Абдикеева пропонує «в процесі реінжинірингу в основному використовувати чотири набори інструментів: інструменти процесу, інструменти інформаційних технологій, інструменти персоналу й організаційні інструменти» [4, с. 223].

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

Відаючи належне важливості та фундаментальності проведених досліджень, хотілося б відмітити недолік робіт, присвячених методичним підходам до реінжинірингу логістичних бізнес-процесів, які враховують специфіку окремих підсистем підприємств харчової промисловості.

Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження формування алгоритму реінжинірингу бізнес-процесів підприємств харчової промисловості, а також передумов необхідності впровадження вищевказаних змін.

Виклад основного матеріалу дослідження

Насамперед, слід визначитися з термінологією основних понять, що застосовуються в цій роботі. Відповідно до визначень, що базуються на стандартах ISO 9000: 2000, «Процес – це стала, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, що, за певною технологією, перетворює входи на виходи, які мають цінність для споживача» [4, с. 47]. Як відомо, на підприємствах харчової промисловості входом є сировина та матеріали, а виходом – готова продукція.

Відповідно до визначення основоположників концепції реінжинірингу М. Хаммера та Дж. Чампі «Реінжиніринг бізнес-процесів – фундаментальне переусвідомлення і радикальна реконструкція бізнес-процесів з метою досягнення драматично сильних поліпшень у критично важливих у сучасних умовах критеріях продуктивності, таких як вартість, якість, послуги, швидкість» [5, с. 12]. Саме корінні зміни, що найчастіше стосуються стратегії та операційних моделей бізнесу, відрізняють реінжиніринг від інших інструментів оптимізації.

Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів проводиться в разі зміни місії та

стратегії розвитку, у тому числі логістики, підприємств харчової промисловості, реалізації концепції безперервного вдосконалення; вирішення проблем, виявлених у ході проведення логістичного аудиту; зміни зовнішнього середовища та нормативно-правових документів; прояву кризових явищ тощо.

На думку ряду дослідників, «основними цілями реінжинірингу логістичних бізнес-процесів є [6, с. 798]:

- поліпшення координації логістичних операцій у межах одного бізнес-процесу, що виконуються різними підрозділами компанії;
- прискорення виконання бізнес-процесів і зростання пов'язаних із ним показників бізнесу – рентабельності, прибутковості активів, чистої вартості компанії тощо;
- підвищення якості виконання логістичних послуг і зниження загальних витрат на логістику».

Узагальнюючи сучасні дослідження, ми пропонуємо використовувати алгоритм реінжинірингу логістичних бізнес-процесів підприємств харчової промисловості, що складається з п'яти послідовних етапів: визначення проблеми, планування, моделювання, реінжиніринг і впровадження (рис.). Важливо визначити межі дослідження, що можуть визначатися як окремими підсистемами (постачання, виробництва або збуту), так і логістичною системою підприємства загалом.

Після визначення нагальної проблеми, що вимагає вирішення, настає етап планування, що складається з оцінки ресурсних можливостей, формування проектної команди та розроблення плану дій. Ураховуючи виняткову важливість для господарської діяльності підприємства результатів реінжинірингу, на його третьому етапі – комп'ютерному моделюванні – створюється віртуальна модель майбутніх змін. Змінюючи показники моделі, ми розглядаємо різні варіанти, які можна отримати в результаті змін. Якщо в результаті моделювання отримуємо логістичну систему (підсистему) з бажаними характеристиками бізнес-процесів, то переходимо до наступного етапу – безпосередньо реінжинірингу, якщо ні – то повертаємося до етапу планування.

Функціональні зв'язки етапів алгоритму реінжинірингу «встановлюють спосіб, яким об'єкти системи, знаходячись в певному відношенні один до одного, забезпечують досягнення кінцевого результату» [2, с. 205].

Методика проведення реінжинірингу бізнес-процесів, запропонована в цій роботі, ґрунтується на «правилі ESIA» і містить чотири послідовні кроки, перший із яких – вилучення всіх операцій, не пов'язаних із додаванням цінності (надлишкові ефекти та помилки, дублювання, переформування, перевірки, переробки).

Другий крок – спростити до максимуму все, що залишилося (форми документів, процедури, взаємодію, технології, проблемні галузі, потік, процес). На третьому кроці виконується дія «об'єднати» (завдання, групи, споживачів, постачальників). На четвертому кроці виконується дія «автоматизувати» (ручну, трудомістку роботу зі збору, передавання, обробки й аналізу даних)[8, с.184].

У процесі аналізу карти потоку створення цінності існуючі логістичні бізнес-процеси підприємства поділяються на три групи: перша – дії, що додають цінності для кінцевого споживача; друга – дії, що додають цінності для підприємства, але не для кінцевого споживача; третя – дії, що не додають цінності ні для споживачів, ні для підприємства. Ільдеменов С. В. зі співавторами звертають увагу на те, що «радикальне вилучення операцій, що не додають цінності, є найрезультативнішим кроком реінжинірингу [9, с. 38]. Аналіз, проведений на

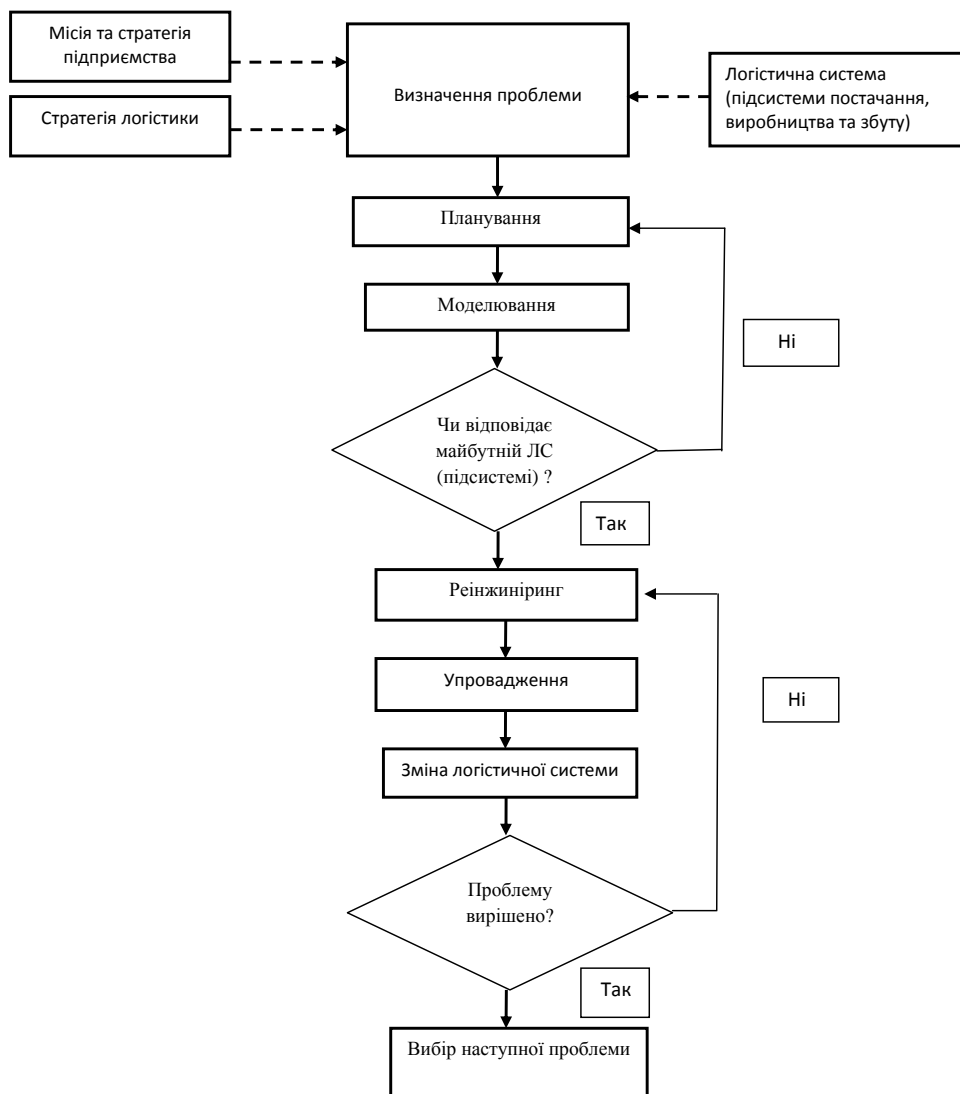


Рис. Алгоритм рейнжинірингу логістичних бізнес-процесів підприємств харчової промисловості

Джерело: розраховано автором на основі [6; 7; 8]

ряді підприємств, свідчить, що лише 5% операцій, які виконуються на підприємствах, створюють цінність для клієнта, 30% – створюють цінність для самого підприємства, а 65% – не додають жодної цінності ні тим, ні іншим» [Там же].

У подальшому третя група бізнес-процесів виключається, а перша та друга групи послідовно проходять наступні кроки рейнжинірингу: спрощення, об'єднання та автоматизація. Об'єднання та укрупнення постачальників сировини і сегментація споживачів є найважливішими інструментами рейнжинірингу логістичних бізнес-процесів підприємств харчової промисловості.

Для рейнжинірингу процесу виробництва на підприємствах харчової промисловості використовуються такі заходи [10, с. 140]:

- «розширення сфери застосування потокового виробництва;
- створення наскрізних (заводських) потоків;

- перехід від дискретного непотокового виробництва до безперервного;
- спеціалізація поточкових ліній;
- синхронізація потоку;
- використання готових поточкових ліній замість їхньої комплектації окремими машинами та обладнанням;
- закріплення співробітників за певними робочими місцями (операціями) на поточкових лініях».

Завершальний етап процесу реінжинірингу логістичних бізнес-процесів підприємств харчової промисловості – етап упровадження. На цьому етапі відбувається фактична реалізація запропонованих на попередньому етапі реінжинірингу фундаментальних змін: змінюються бізнес-процеси, ключові показники ефективності, організаційна структура логістичних підрозділів та інше, що у свою чергу призводить до трансформації усталених зв'язків між підсистемами й елементами логістичної системи і в кінцевому підсумку – до перетворення логістичної системи в цілому. Якщо в результаті перетворень отримуємо логістичну систему, що відповідає цілям і завданням, поставленим на етапі планування, то реінжиніринг конкретного логістичного бізнес-процесу (процесів) можна вважати успішно завершеним. У межах реалізації концепції безперервного удосконалення наступним кроком є вибір чергової нагальної проблеми логістики, що вимагає невідкладного вирішення. Безперечно, у процесі проведення реінжинірингу слід ураховувати параметри безпеки і якості сировини та готової продукції, а також специфіку логістики підприємств різних галузей харчової промисловості. Якщо результат перетворень нас не влаштовує, то повертаємося до четвертого етапу алгоритму – етапу реінжинірингу.

Важливою складовою етапу успішного впровадження є автоматизація логістичних бізнес-процесів. Нині розроблено та успішно впроваджено широку лінію програмних продуктів для оптимізації різних функціональних галузей логістики як найбільших агрохолдингів, так і середніх, малих підприємств харчової промисловості. Наприклад, логістичні модулі відомих зарубіжних ERP-Систем – SAP/R3, Oracle тощо, логістичні модулі управління складським господарством і транспортом галузевих рішень для харчової промисловості фірми 1С: Підприємство, Молокозавод, 1С: М'ясокомбінат, 1С: Хлібобулочне та кондитерське виробництво тощо.

Як практичний приклад наведемо результати реінжинірингу логістичних бізнес-процесів одного з провідних підприємств харчової промисловості, департамент логістики якого очолював автор цієї роботи. У процесі логістичного аудиту підсистеми постачання цього підприємства однією з установлених проблем сфери постачання підприємства була необхідність відволікання значних ресурсів при імпорті вантажів, що проходили через склад тимчасового зберігання (СТЗ).

До реінжинірингу, підприємство використовувало СТЗ логістичної компанії, розташований за 5 км від центрального складу підприємств харчової промисловості. Для митного оформлення вантажу, розміщеного на складі тимчасового зберігання, підприємству було необхідно оформити відповідні документи, організувати виклик митного інспектора, замовити автомобіль і перевезти розмитнений вантаж із СТЗ на центральний склад. Після обговорення та моделювання різних варіантів вирішення цієї проблеми було прийнято рішення відкрити та організувати роботу власного СТЗ безпосередньо на центральному складі підприємства. Після отримання дозволу на митниці та проведення необхідних організаційно-технічних заходів було організовано роботу складу тимчасового

зберігання на території центрального складу. Крім того було значно реорганізовано відповідні бізнес-процеси імпорту, змінено підсистему постачання та логістичну систему підприємства харчової промисловості.

У результаті впровадження запропонованих заходів загальний час від початку митного оформлення вантажу, розташованого на складі тимчасового зберігання, до його доставки на центральний склад скоротився утричі, суттєво (у півтора раза) знизилася витрати на оренду власного СТЗ у порівнянні з попередньою орендою цього складу, зникла необхідність у перевезенні автомобільним транспортом розмитненого вантажу із СТЗ на центральний склад. За результатами реінжинірингу економія підприємства на витратах оренди СТЗ і транспортних перевезень становить суму, еквівалентну 100 тис. дол. США на рік.

Висновки

Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів підприємств харчової промисловості проводиться в разі зміни стратегії розвитку, реалізації концепції безперервного вдосконалення, вирішення проблем, виявлених у ході проведення логістичного аудиту, зміни зовнішнього середовища та нормативно-правових документів, прояву кризових явищ тощо. Запропоновано алгоритм реінжинірингу логістичних бізнес-процесів, що складається з п'яти етапів: визначення проблеми, планування, моделювання, реінжиніринг і впровадження. З метою мінімізації ризиків впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства наслідків процесу докорінних змін у логістиці, рекомендовано звернути особливу увагу на третій етап реінжинірингу – віртуальне моделювання. Практика реінжинірингу логістичних бізнес-процесів вказує на їх виняткову важливість для підвищення ефективності діяльності підприємств харчової промисловості.

Членство України у Всесвітній торговельній організації, майбутнє підписання договору з Європейським Союзом про зону вільної торгівлі та наявність значних резервів експортного потенціалу харчової промисловості в осяжному майбутньому матимуть об'єктивний вплив на збільшення обсягів зовнішньоекономічної діяльності, що у свою чергу вимагатиме розроблення теоретико-методологічних обґрунтувань і практичних рекомендацій стосовно реінжинірингу логістичних бізнес-процесів підсистем постачання та збуту підприємств.

Література

1. Обзор пищевой промышленности России, Ernst & Young СНГ, М., 2011. – 24 с.
2. Миротин Л. Б. Системный анализ в логистике: учебник / Л. Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаев. – М. : Экзамен, 2004. – 480 с.
3. Ларина Р. Р. Аграрная логистика (материалы блиц-опроса экспертов), Международный научно-практический журнал «Логистика : проблемы и решения» / Л. Л. Ларина. – Харьков, 2013. – № 4. – С. 19-21.
4. 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.
5. Хаммер М., Чампи Дж. – С.-Пб. : Из-во С.-Пб. унив., 1997. – 332 с.
6. Дыбская В. В. Логистика: учебник / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев, А. Н. Стерлигова. – М. : Эксмо, 2008. – 944 с.
7. Сток Дж. Р. Стратегическое управление логистикой ; пер. с 4-го англ. изд. / Сток Дж. Р., Ламберт Д. М. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 797 с.
8. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования ; пер. с англ. / Б. Андерсен. – М. : РИА Стандарты и качество, 2003. – 272 с.
9. Ильдеменов С. В. Операционный менеджмент : учебник / С. В. Ильдеменов, А. С. Ильдеменов, С. В. Лобов. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 337 с.

10. Мостенська Т. Л. та колектив авторів. Організація виробництва на підприємствах харчової промисловості : підручник. – К. : Кондор, 2012. – 492 с.

11. Крикавський С. В. Логістичне управління : Підручник / С. В. Крикавський. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2005. – 683 с.

УДК: 658.8:338.46

М. П. Сагайдак

*кандидат економічних наук, доцент,
Криворізький національний університет*

Застосування CRM-технологій у концепції внутрішнього маркетингу

У статті визначено сутність і висвітлено основні аспекти формування CRM-системи, з'ясовано переваги її застосування підприємствами сфери послуг. Запропоновано перспективні напрями впровадження CRM-технологій у концепцію внутрішнього маркетингу підприємств невиробничої сфери та окреслено пріоритети їх подальшого розвитку.

Ключові слова: CRM-система, CRM-технологія, внутрішній маркетинг, маркетингова стратегія, сфера послуг.

М. П. Сагайдак

*кандидат економічних наук, доцент,
Криворізький національний університет*

Использование CRM-технологий в концепции внутреннего маркетинга

В статье определена сущность и освещены основные аспекты формирования CRM-системы, выяснено преимущество ее использования предприятиями сферы услуг. Предложены перспективные направления внедрения CRM-технологий в концепцию внутреннего маркетинга предприятий непромышленной сферы и определены приоритеты их дальнейшего развития.

Ключевые слова: CRM-система, CRM-технология, внутренний маркетинг, маркетинговая стратегия, сфера услуг.

М. Sagaidak

*PhD in Economics, Associate Professor of Marketing Department
Kryvyi Rih National University*

Use of the CRM-technology in the concept of Internal Marketing

In this paper the nature and basic aspects of CRM-system were determined, the advantages of use by services sector were revealed. The introduction of promising areas of the CRM-technologies in the concept of internal marketing in the companies of unproductive sector and priorities for their future development were proposed.

Keywords: CRM-system, CRM-technology, internal marketing, marketing strategy, services sector.