

УДК 330.46:658.012

РЕІНЖИНІРИНГ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ І СИСТЕМ ЯК ОСНОВА ЇХ САМОВДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ

І.В. Кривов'язюк, к.е.н., професор

Ю.М. Кулик

Луцький національний технічний університет, Луцьк, Україна

Кривов'язюк І.В., Кулик Ю.М. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів і систем як основа їх самовдосконалення та розвитку.

В статті вперше розкрито сутність реінжинірингу логістичних бізнес-процесів підприємства. Розглянуто фактори впливу на реалізацію реінжинірингу бізнес-процесів підприємств. Уточнено відмінності між традиційним удосконаленням і реінжинірингом логістичних бізнес-процесів підприємства. Узагальнено зарубіжний досвід країн з впровадження реінжинірингу бізнес-процесів, у тому числі у сфері логістики. Встановлено напрямки самовдосконалення та розвитку логістичних бізнес-процесів і систем на реінжинірингових засадах.

Ключові слова: управління, реінжиніринг логістичних бізнес-процесів, підприємство, розвиток

Кривов'язюк І.В., Кулик Ю.М. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів і систем як основа їх самовдосконалення та розвитку.

В статье впервые раскрыта сущность реинжиниринга логистических бизнес-процессов предприятия. Рассмотрены факторы, влияющие на реализацию реинжиниринга бизнес-процессов предприятий. Уточнены различия между традиционным совершенствованием и реинжинирингом логистических бизнес-процессов предприятия. Обобщенно зарубежный опыт стран по внедрению реинжиниринга бизнес-процессов, в том числе в сфере логистики. Установлены направления самосовершенствования и развития логистических бизнес-процессов и систем на реинжиниринговых началах.

Ключевые слова: управление, реинжиниринг логистических бизнес-процессов, предприятие, развитие

Krivovyazuk I.V., Kulyk J.M. Reengineering of logistic business-processes and systems as the basis of their self-improvement and development.

The article first reveals the essence of reengineering of logistic business-processes. Factors of influence on realization of business processes reengineering were examined. Differences between traditional improvement and reengineering of logistic business-processes of enterprise are clarified. Countries' foreign experience of implementation of business process reengineering, including in the field of logistics are summarized. Directions of self-improvement and development of logistic business-processes and systems on the basis of reengineering are established.

Key words: management, reengineering of logistic business-processes, enterprise, development

В сучасній економіці рушійною силою інноваційних перетворень на підприємствах все частіше виступає реінжиніринг бізнес-процесів, який створює усі необхідні передумови для підвищення ефективності управління шляхом всеохоплюючого та постійного застосування інноваційних технологій менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій. Реалізація процесу реінжинірингу забезпечується завдяки змінам 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, транспортування та складування. В свою чергу, це створює умови для підвищення надійності логістичної системи підприємства в цілому завдяки більш надійного функціонування окремих її логістичних бізнес-процесів, забезпечуючи досягнення синергетичного ефекту.

Але основною перевагою щодо використання реінжинірингу логістичних бізнес-процесів і системі систем є можливість їхнього самовдосконалення та розвитку, адже реінжиніринг – це завжди інноваційний процес, здатний радикально підвищити ефективність управління бізнес-процесами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Розв'язання такого складного наукового завдання як підвищення ефективності функціонування логістичної системи вимагає системного та всебічного дослідження усіх можливих механізмів й інструментів, здатних мобілізувати необхідні ресурси для досягнення поставлених логістичних завдань і цілей. Відтак, вивчення питань удосконалення логістичних процесів і систем потребує нових наукових поглядів на сутність управління логістикою, оцінку та вибір інструментів управління, одним із яких і виступає реінжиніринг. Попри наявність розробок з питань реінжинірингу логістичних бізнес-процесів і

систем існує ще багато невирішених питань у цій сфері.

Питанням РБП присвячено праці вітчизняних і зарубіжних вчених – Кравченко Б.Ф., Кравченко Е.Ф. та Забелин П.В. [1], Кутелев П.В. [2], Ойхман Е.Г., Попов Е.В. [3], М. Робсон, Ф. Уллах [4], Таранюк Л.М. [5], Хаммер М., Чампи Дж. [6], Яковенко С.І. [7], Фан Ло, Раджиб Салах Удінн і Алам Шеріфул [8], Раджеш Тіман [9, 10].

Дослідженню взаємодії реінжинірингу та логістики присвячено праці таких науковців як

Амітан В.Н. [11], Волинчук Ю.В. [12], Крикавський Є.В. [13], Ларіна Р.Р. [14, 15], Солodka О.В. [16] та ін. Так, схема процесу реінжинірингу логістичної системи, подана в роботі [13], передбачає визначення місії, оцінювання організаційної культури та стратегії логістичної компанії, реінжиніринг, проектування нової логістичної системи та впровадження, а взаємозв'язок зазначених елементів автор відтворює у наступному вигляді (рис. 1).



Рис. 1. Схема процесу реінжинірингу логістичної системи [7]

В статті Волинчук Ю.В. [12] основний наголос зроблено на розкритті сутності реінжинірингу та розкрито його відмінності від традиційного процесу удосконалення управління підприємством, висвітленні ключових бізнес-процесів підприємства, а також охарактеризовано логістичні бізнес-процеси підприємства та особливості проведення їх реінжинірингу.

Те ж саме стосується дослідження Солodka О.В. [16], в роботі якої більше половини статті приділено розкриттю сутності реінжинірингу бізнес-процесів, хоча авторка дає визначення сутності такого поняття як логістичний бізнес-процес, виділяє основні та допоміжні бізнес-процеси.

Виділення не вирішених раніше часток загальної проблеми

Неоднозначність теоретичних положень та недостатність відповідних практичних розробок, що стосуються реінжинірингу логістичних бізнес-процесів і систем підприємства вказують на необхідність поглиблення теоретико-методологічних та практичних засад даної проблеми, зосередження уваги на єдиному підході до вирішення

досліджуваних проблем, що й обумовило вибір мети і завдань роботи.

Мета роботи полягає в дослідженні реінжинірингу логістичних бізнес-процесів і систем як одному з інструментів їх самовдосконалення та розвитку.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких задач:

- розкрити сутність реінжинірингу логістичних бізнес-процесів підприємства;
- розглянути фактори впливу на реалізацію РБП підприємств;
- уточнити відмінності між традиційним удосконаленням і реінжинірингом логістичних бізнес-процесів підприємства;
- узагальнити зарубіжний досвід країн з впровадження РБП, у т. ч. у сфері логістики;
- встановити напрямки самовдосконалення та розвитку логістичних бізнес-процесів і систем на реінжинірингових засадах.

Виклад основного матеріалу дослідження

РБП бере свій початок від двох статей, написаних у 1990 році Хаммером (Hammer) та

Давенпортом і Шортом (Davenport and Short). Хоча самому терміну зовсім небагато років, більшість теорій, на яких він базується, значно старші. У 1980-х роках у багатьох організаціях було впроваджено систему Тотальної якості (*Total Quality*). Саме ця система була родоначальником ідеї управління бізнес-процесами. Багато методів системи Тотальної якості змушують по-новому подивитися на роботу і на її мету, і ці методи дають цінну інформацію для управління бізнес-процесами (*Business Process Management*). Це такі методи: метод аналізу процесів (*Method for Analyzing Processes*), внутрішньофірмова оцінка діяльності (*In-Department Evaluation of Activity*), аналіз сприйняття процесів (*Process Perception Analysis*), управління якістю процесів (*Process Quality Management*). Усі вони відіграють важливу роль у будь-якому масштабному проєкті з РБП [6].

Родоначальником терміна «реінжиніринг» вважається Майкл Хаммер. За його визначенням, реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування. РБП – це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих бізнес-процесів. РБП застосовується за необхідності радикальних змін, що передбачає створення цілком нових, ефективніших бізнес-процесів на підприємстві без урахування їх старої організації [4].

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 [17].

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 [16].

Цілі РБП такі [18]:

- суттєве підвищення ступеня задоволення споживача, включаючи роботу з клієнтом у режимі 24×365, орієнтацію на його поточні та майбутні потреби;
- радикальне скорочення тривалості виробничого циклу, докорінне зменшення кількості процесів та їх вартості, різке зниження витрат часу на виконання функцій;
- значне поліпшення процесу управління якістю;
- підвищення ролі рішень та ініціативи кожного окремого працівника, організація групової роботи;
- різке зниження кількості працівників;

— забезпечення прискореного впровадження нових технологій;

— забезпечення адаптації підприємства до функціонування в умовах інформаційного суспільства і «суспільства знань».

Досягнення поставлених цілей забезпечує набір організаційних, методичних та ін формаційних компонентів реінжинірингу:

- стратегія фірми, орієнтована на перспективні потреби клієнта;
- новий набір бізнес-правил або бізнес-процедур, який дозволить знизити витрати, зменшити час прийняття рішень;
- нова організаційна структура управління;
- нові умови праці персоналу, нові обсяги прав та ресурсів робітників;
- забезпечення функціонування всіх попередніх процедур та структур за допомогою інформаційних систем та новітніх інформаційних технологій.

Проведення РБП є складним процесом, який потребує часу та концентрації зусиль всієї організації. Реінжиніринг і його швидке та ефективно здійснення вимагають виділення спеціального бюджету (мінімально необхідного), без якого початок і проведення всього комплексу робіт неможливі. У ході реалізації програми реінжинірингу необхідно спиратися на принцип Паретто (20% зусиль можуть дати 80% результату), а це означає, що потрібно обирати пріоритетні завдання і посилено працювати над їхнім вирішенням [6]. Враховуючи типізацію самого процесу реінжинірингу, важливо чітко встановити міру участі кожного з учасників процесу, розподілення відповідальності з метою досягнення поставлених завдань. В зв'язку із чим, під час реалізації реінжинірингових процедур слід неухильно дотримуватись виконання функцій управління – організування, планування, мотивації, контролю та діагностики.

Оптимальні моделі реінжинірингу можуть бути використані підприємствами для організації бізнесу (виробництва, логістики, збуту, управління фінансами та персоналом), а також для впровадження інформаційних технологій як інструменту їх підтримки.

Всі програми логістичного реінжинірингу об'єднують чотири загальні властивості. По-перше, мета полягає в підвищенні рівня інтеграції деяких або всіх аспектів розглянутої діяльності. Аналітичними підставами інтеграції є принципи системного аналізу. По-друге, дуже важливим елементом реорганізації є критичне порівняння наявної системи з кращими зразками галузевої практики і сприйняття передового досвіду. По-третє, для досягнення потрібного ефекту інтеграції варто провести декомпозицію відповідних видів діяльності. Для цього необхідно налагодити оцінку ефективності та витрат за видами діяльності. Нарешті, реінжиніринг припускає постійну роботу над підвищенням якості [19].

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. Тобто 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, потокові процеси, будь-які процеси, що пов'язані з переміщенням будь-якого, 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 [16].

Реінжиніринг логістичних процесів – застосування процесів зворотної логістики: розпізнання і реєстрація всіх переміщень, отримання матеріалів і повернення їх постачальникам назад, рециклінг і повторне максимально можливе використання матеріалів, скорочення відходів, огляд і перепроектування або відновлення системи зворотної логістики [20].

Зважаючи на існуючі тлумачення, під реінжинірингом логістичних бізнес-процесів пропонуємо розуміти сукупність методів і засобів управління логістичними процесами, призначених для кардинального поліпшення основних показників логістичної діяльності підприємства на основі комплексного використання інновацій у сфері менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій з метою підвищення ефективності управління логістикою.

Результати досліджень ряду іноземних вчених показали, що найбільший вплив на здійснення РБП на малих і середніх промислових підприємствах мають такі фактори як управління та використання інформаційних технологій, менш

значимим є вплив матеріальних ресурсів і якості робочої сили, та найменшим вплив зовнішнього середовища [8].

В порівнянні з великими фірмами, структури управління малими фірмами більш горизонтальні, і, отже, вони не страждають від бюрократії як громіздкі організаційні системи. Активна участь керівництва виступає як чинник успіху для реалізації РБП. У принципі, в більшості випадків здійснювати таке управління власником бізнесу не вдається через відсутність відповідного досвіду управління. Суттєве значення для ефективного управління перетвореннями за допомогою реінжинірингу бізнес-процесів відіграють планування керівництвом, прихильності керівництва, досвід управління, готовність і здатність управляти фінансовими ресурсами.

В логістичних підприємствах поступово приходять до 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 [16]. Все більше компаній перебудовують свою діяльність на основі процесного підходу до управління. Щоб розробити гнучкі логістичні системи, які оперативнo реагують на зміну ринкових умов, управлятимуть партнерськими відносинами з постачальниками, щоб досягти швидкого реагування на вимогу споживача та забезпечити безперервне покращання продукції, важливим є проведення реінжинірингу за кожним ключовим процесом, оскільки такі процеси охоплюють безліч бізнес-функцій і є неминучим моментом для підприємства.

Відмінності між традиційним удосконаленням і реінжинірингом логістичними бізнес-процесами підприємства представлені в табл. 1 (складено на основі [12]).

Таблиця 1. Порівняльна характеристика удосконалення і реінжинірингу логістичних бізнес-процесів

Параметри	Удосконалення	Реінжиніринг
Рівень змін	Поступовий	Радикальний
Початкова точка	Існуючий процес	«Чиста дошка»
Частота змін	Неперервно/періодично	Одноразово
Тривалість змін	Коротка	Довга
Напрямок змін	Знизу догори	Зверху донизу
Охоплення	Вузьке – на рівні функцій (функціональний підхід)	Широке – міжфункціональне (на рівні процесів)
Ризики	Помірні	Високі
Основні засоби	Стратегічне управління	Інформаційні технології
Тип змін	Зміна корпоративної культури	Культурний / структурний

Практика бізнесу надає доволі багато позитивних прикладів здійснення РБП різноманітної

типології, однією зі сфер яких виступає логістика (табл. 2).

Таблиця 2. Досвід країн з впровадження реінжинірингу бізнес-процесів [21]

Країна	Сфера дослідження	Ключові проблеми РБП	Шляхи вирішення
США	Логістика	надмірна тривалість процесу обробки запитів	<ul style="list-style-type: none"> – радикальне перепроєктування процесу обробки; – відмова від використання послуг експертів; – використання баз даних
	Фінанси	надмірні витрати у відділі оплати рахунків	<ul style="list-style-type: none"> – усунення накладних витрат; – використання комп'ютерних терміналів
	Виробництво	надмірна тривалість виробництва виробу	<ul style="list-style-type: none"> – застосування послідовно-паралельного підходу; – використання технології CAD/CAM та інтегрованої бази даних, що дозволяє проєктувати вироби безпосередньо на екрані комп'ютера, не вдаючись до креслень на папері
	Управління	багатоступінчастий процес обробки заяв	<ul style="list-style-type: none"> – відмова від штатного розкладу, організаційної структури; – створення нової посади - керуючий справою; – надання співробітникам права самостійно проводити повну обробку заяви
Казахстан	Управління	високий операційний ризик, неконкурентоспроможні продукти, низька оперативність управління	<ul style="list-style-type: none"> – передача повноважень з управління і контролю бізнес-процесів в головний офіс; – використання сучасних ІТ систем; – сформувати робочий регламент; – змінити організаційну структуру; – виявлення операційних ризиків та критеріїв їх оптимізації
Росія	Виробництво	неефективність виробництва, надвитрати, низька продуктивність праці і якість продукції	<ul style="list-style-type: none"> – постійне виявлення і усунення витрат; – стандартизація роботи; – оперативний підхід до вирішення проблем; – навчання персоналу
	Логістика	негативні наслідки економічної кризи	<ul style="list-style-type: none"> – перебудова організаційної структури; – оптимізація логістичних операцій; – реформування складського господарства; – впровадження відкритої форми торгівлі
	Управління	застарілі ІТ рішення, неефективна організація поточних бізнес-процесів	<ul style="list-style-type: none"> – стандартизація бізнес-процесів; – автоматизація процесу закупівель; – навчання співробітників; – розроблення нового програмного продукту
	Фінанси, інформація	нездатність фінансово-економічної служби та бухгалтерії справлятися з потоком інформації, невчасне прийняття управлінських рішень	<ul style="list-style-type: none"> – оптимізація ключових бізнес-процесів та проведення їх пріоритетизації; – перебудова роботи бухгалтерії; – автоматизація рутинних операцій; – розбір стану активів; – створення списку правил обліку; – впровадження чіткого порядку оформлення замовлень.

На даний час досить складно навести ефективні приклади реалізації реінжинірингових процедур у сфері удосконалення логістичних процесів і систем на вітчизняних підприємствах. Тому подальше використання інноваційних зрушень в логістиці є невід'ємною компонентою подальшого розвитку логістичних компаній та промислових підприємств з логістичними структурними підрозділами, особливо в умовах кризи, що має подальше поглиблення як в економіці України, так і у світі.

Досвід показує, що запровадження РБП дає змогу прослідкувати докорінні позитивні зміни всередині організації. Зазвичай кілька робочих процедур поєднуються в одну. Процедури, що виконувалися раніше різними працівниками, також трансформуються в одну. Для її реалізації

створюється спеціальний колектив. Такий підхід багаторазово підвищує ефективність роботи за рахунок скорочення часу на її виконання і чисельності виконавців [1].

Дуже важливим є те, що змінюється управлінський підхід – працівниками приймаються самостійні рішення. У ході реінжинірингу відбувається не тільки горизонтальне, а й вертикальне стискування процесів. Там, де має місце традиційна організація робіт, виконавець для прийняття рішень повинен був раніше звернутися до керівництва. Нині ж він приймає рішення самостійно. Розширення повноважень співробітників, підвищення ролі кожного з них у робочому процесі приводить до значного зростання віддачі від їхньої праці. Не менш істотно і те, що сам процес реалізується в природному порядку. РБП

знищує лінійне упорядкування робочих процедур, дає можливість розпаралелити процеси. Крім того, різні процеси мають різні варіанти виконання. Традиційний процес реалізується на основі чітких стандартів. Але сьогодні ринок вимагає постійної адаптації процесу до зовнішніх умов. Тоді правомірно обирати варіант, що має кілька версій виконання. Вибір же версії робиться відповідно до конкретної ситуації. Позитивні зрушення відбуваються і у взаємодії із зовнішнім середовищем: суттєво підвищується ступінь задоволення споживача, налагоджується робота з клієнтом; забезпечується адаптація підприємства до функціонування в умовах інформаційного суспільства і «суспільства знань» [22].

Слід погодитись з думкою Давиденка В.В., що для України та країн СНД найактуальнішим нині є кризовий реінжиніринг. Але головний потенціал цього управлінського інструменту – бути основним фактором успішного і стабільного розвитку, що робить його дуже важливим в антикризовому менеджменті. Одна з найістотніших переваг реінжинірингу – здатність сприяти швидким змінам у бізнесі, що забезпечує можливість не тільки зберегти місце на ринку, а й домогтися у порівняно короткий термін крутого зламу в організації діяльності та бізнесу, міцного фінансового становища, високого суспільного іміджу. З усіх концепцій менеджменту фахівці вважають найбільш ефективним саме реінжиніринг [22]. Проте, слід й зауважити, що дана концепція в умовах кризи знає суттєві зміни, адже відчувається брак коштів і фахівців, які готові за мінімальні кошти запропонувати програму перетворень організаційно-методичного або практичного характеру для підприємства. Да й актуальною вона є не лише для вітчизняних, але вже для усіх підприємств світу, які функціонують в умовах формування нового середовища – суспільства кризи.

Отже, у сучасному глобальному бізнес-середовищі, коли ринок є надзвичайно динамічним і, частково, непередбачуваним, кожній фірмі (не залежно від її стану на даний момент, чи то перебуваючи у кризовому становищі, чи то демонструючи стабільність чи, навіть, активне зростання) для подальшого забезпечення свого якісного функціонування слід постійно здійснювати РБП по мірі того, як відбуваються зміни факторів, що істотно впливають на неї. Компаніям, які перебувають на межі краху РБП потрібен через те, що ціни на товари помітно вищі, а (або) якість товарів (сервісу) помітно нижча, ніж у конкурентів. У цих компаній немає вибору: якщо вони не вживуть рішучих заходів, вони неминуче збанкрутують. РБП потрібен компаніям, які нині не перебувають у скрутній ситуації, але керівництво яких передбачає неминучість виникнення проблем, пов'язаних, наприклад, з появою нових конкурентів, зміною вимог клієнтів, економічних умов ведення бізнесу тощо [3].

Напрямами самовдосконалення та розвитку логістичних бізнес-процесів і систем на реінжинірингових засадах повинні стати:

- удосконалення управління взаємозв'язків зі споживачами завдяки більш швидкого та точного встановлення їхніх потреб;
- розвиток управління обслуговування споживачів шляхом уточнення специфікації показників функціонування;
- удосконалення управління попитом через зміну методів планування, зокрема із використанням ІТ;
- істотне поліпшення виконання замовлень завдяки більш ефективному управлінню дистрибуцією;
- розвиток управління виробничим потоком шляхом визначення сучасних критеріїв для встановлення пріоритетів;
- удосконалення системи МТЗ завдяки ІТ-регулювання вхідного потоку;
- розроблення і доведення продукції до комерційного використання через зміну вимог до переміщення продукції.

Висновки

Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів і систем в сучасному нестабільному економічному середовищі є одним із таких інструментів, що здатен самостійно забезпечити підприємству реальне, відчутне зростання ефективності логістичної діяльності завдяки кардинальним змінам в організації, а також завдяки активному впровадженню ІТ, нових методів управління, розвитку маркетингу. Сучасне становище, в якому перебуває безліч українських підприємств, а саме – в умовах кризової економіки, спонукає до застосування реінжинірингу логістичних бізнес-процесів.

Практика функціонування логістичних бізнес-процесів і систем вітчизняних підприємств показує, що саме перехід від функціонального управління до управління на засадах підходу системної інтеграції забезпечить оптимізацію строків постачання, підвищення якості виготовленої продукції та надання логістичних послуг, оптимізацію збуту, підвищення рівня надійності транспортування, удосконалення системи складування.

В результаті здійснених досліджень також можна зробити висновки, що застосування реінжинірингу у логістичних бізнес-процесах також дасть змогу [16]: знизити собівартість продукції за рахунок ефективності управління; 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 процеси виконання замовлень з метою покращення показників системи обслуговування, а також

розробити систему обслуговування по процесах створення доданої вартості для споживачів.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямку слід пов'язати з вирішенням проблем

управління сучасними ІТ для подальшого розвитку логістичних процесів підприємства.

Список літератури:

1. Кравченко Б.Ф. Организационный инжиниринг [Текст] : учеб. пособие для вузов / В.Ф. Кравченко, Е.Ф. Кравченко, П.В. Забелин. – М. : [б. и.], 1999. – 253 с.
2. Кутелев П.В. Технология реинжиниринга бизнеса [Текст] : учебно-практ. пособие / П.В. Кутелев, И.В. Мишурова. – М. : ИКЦ «МарТ», 2003. – 176 с.
3. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии [Текст] / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 334 с.
4. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов [Текст] : монография / М. Робсон, Ф. Уллах; Пер.с англ. Л.Е. Долгова; Ред. пер. Н.Д. Эриашвили. – М. : ЮНИТИ ; М. : Аудит, 1990. – 222 с.
5. Таранюк Л.М. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів підприємства / Л.М. Таранюк // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 4, Т. 1. – С. 97-104.
6. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации [Текст] : манифест революции в бизнесе : Пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи Дж. – М. : Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2006. – 287 с.
7. Яковенко С.І. Реінжиніринг бізнес-процесів шляхом інформатизації управління на підприємствах України / С.І. Яковенко // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 9(39). – С. 118-130.
8. Fan Luo. Business Process Re-engineering in the SMEs: Critical Success Factors Perspective of an Emerging Economy / Luo Fan, Md. Salah Uddin Rajib, Md. Shariful Alam // International Journal of Contemporary Business Studies. – 2012. – Vol. 3, No. 7. – PP. 6-18.
9. Timane R. Business Process Reengineering [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rajeshtimane.com/222/academics/bpr-business-process-reengineering.html>.
10. Timane, Rajesh, Business Process Reengineering (BPR) to Business Model Reengineering (BMR) (December 27, 2012). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2194107> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2194107>
11. Амітан В.Н. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах [Текст] : монографія / В.Н. Амітан, Р.Р. Ларіна, В.Л. Пілюшенко ; Нац. акад. наук України, Ін-т екон.-прав. дослідж. – Донецьк : Юго-Восток, 2003. – 72 с.
12. Волинчук Ю.В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів підприємства / Ю.В. Волинчук // Економічний форум. – 2013. – № 1. – С. 220-224.
13. Крикавський Є.В. Логістичні системи [Текст] : навч. посіб. для студ. екон. спец. / Є.В. Крикавський, Н.В. Чернописька ; Нац. ун-т «Львівська політехніка». – Л. : Львівська політехніка, 2009. – 264 с.
14. Ларіна Р.Р. Маркетинг-логістична концепція управління територіями [Текст] : монографія / Р.Р. Ларіна, В.Л. Пілюшенко ; Донецький держ. ун-т управління. – Донецьк : Вебер, Донецька філія, 2007. – 275 с.
15. Ларіна Р.Р. Управління логістичними системами [текст] : конспект лекцій / Р.Р. Ларіна, Я.О. Тішкіна. – Донецьк : ДонДУУ, 2010. – 127 с.
16. Солодка О.В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх вдосконалення / О.В. Солодка // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: Логістика. – 2010. – № 669. – С. 317-322.
17. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли / Б. Гейтс ; При участии Хемингуэя К.; [Пер. с англ. Кудряшовой И. и др.]. – 2-е изд., испр. – М. : Эксмо-Пресс, 2001. – 477 с.
18. Шапот М. Реинжиниринг бизнес-процессов и информационные технологии / М. Шапот, Э. Попов [Електронний ресурс] // Открытые системы. – 1996. – № 1. – Режим доступу: <http://www.osp.ru/os/1996/01/13008006/>
19. Бауэрсокс Д.Дж. Логистика [Текст] : интегрированная цепь поставок / Д.Дж. Бауэрсокс, Д.Дж. Клосс; Ред. В.И. Сергеев ; Государственный университет управления (М.), Национальный фонд подготовки кадров. – М. : Олимп-Бизнес, 2001. – 640 с.
20. Машак Н. Логістичні технології як сектор середовищ них технологій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/1210/1/%D0%9C%D0%B0%D1%89%D0%B0%D0%BA%20%D0%9D.pdf>

21. Кривов'язюк І.В. Зарубіжний досвід реалізації бізнес-процесів на підприємстві / І.В. Кривов'язюк // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2011. – Випуск 1. – С.191-204.
22. Давиденко В.В. Реінжиніринг бізнес-процесів – шлях до становлення вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / В.В. Давиденко, Н.О. Шевченко // Проблеми системного підходу в економіці. – К. : НАУ, 2011. – № 1. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2011_1/Davydenko_111.htm

Надано до редакції 28.04.2013

Кривов'язюк Ігор Володимирович/ Igor V. Krivovyzuk
krivovyzuk-igor@mail.ru

Кулик Юлія Михайлівна / Juliya M. Kulyk

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів і систем як основа їх самовдосконалення та розвитку [Електронний ресурс] / І.В. Кривов'язюк, Ю.М. Кулик // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 2 (7). – С. 87-94. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n2.html>