

МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА РЕИНЖИНИРИНГА ЛОГИСТИЧЕСКИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

© 2016 Е.В. Новикова*

Ключевые слова: бизнес-процессы, логистика, реинжиниринг, моделирование.

Рассматриваются бизнес-процессы в логистике, пути их оптимизации и реинжиниринг как способ радикальных изменений данных процессов. Приводится модель реинжиниринга логистических бизнес-процессов.

Высокая волатильность экономики диктует современным компаниям жесткие условия конкурентной борьбы. Растущие потребности клиентуры требуют качественно иного подхода к организации и ведению бизнеса. Несмотря на снижение потребительского спроса, компаниям необходимо предпринимать определенные меры по привлечению новых клиентов и удержанию существующих. Особенно остро данные тенденции проявляются в сфере розничной торговли¹. В связи с этим возникает потребность в постоянном поиске возможностей совершенствования ведения бизнеса. В зависимости от своей степени и глубины преобразования бизнес-процессов возможны на различных уровнях (микро-, мезо-, макро-) и с применением различных методов и технологий. Самым радикальным методом является реинжиниринг бизнес-процессов.

Понятие бизнес-процесса описано в значительном количестве источников, но в целом можно сказать, что под бизнес-процессом понимают определенную последовательность операций или процедур, находящихся во взаимосвязи, имеющих повторяющийся характер, использующих ресурсы внешней среды и выдающих результат, ценный для потребителей².

В общем виде структура бизнес-процесса представлена на рис. 1.

Многообразии бизнес-процессов обусловило наличие их разных видов и классификаций. В общем виде выделяют основные, сопутствующие, обеспечивающие, управляющие и бизнес-процессы развития.

В свою очередь, сегодня центральным звеном функционирования предприятия являются логистические процессы. Логистичес-

кий подход, как известно, основан на процессном подходе к организации деятельности предприятий. В зависимости от объекта приложения логистических усилий бизнес-процессы логистики могут быть основными или сопутствующими.

Логистические процессы представляют собой совокупность действий, упорядоченных во времени и направленных на достижение цели логистической системы. Данные процессы строятся в согласовании с корпоративной стратегией компании и формируются на различных уровнях функционирования логистических систем. Как отмечает В.И. Сергеев, логистический бизнес-процесс представляет собой определенный набор операций и функций, которые трансформируют ресурсы компании в некий результат, определяемый стратегией логистики или потребителями. Полученный результат может быть определен с помощью ключевых показателей эффективности логистики, такими как общие затраты, время логистического цикла, качество обслуживания потребителей и т.д.³

Если фактические значения показателей качества функционирования логистической системы отличаются от плановых, то возникает вопрос необходимости их корректировки и применения для этого определенных методов. С точки зрения положений процессного подхода и необходимости кардинальных изменений бизнес-процессов одним из оптимальных методов можно признать реинжиниринг.

Основоположниками методологии реинжиниринга бизнес-процессов являются М. Хаммер, Л. Хершман⁴ и Дж. Чампи. В дальнейшем вопросы методологии реинжиниринга поднимались в различных исследованиях. В

* Новикова Екатерина Владимировна, аспирант Самарского государственного экономического университета. E-mail: pev2704@mail.ru.

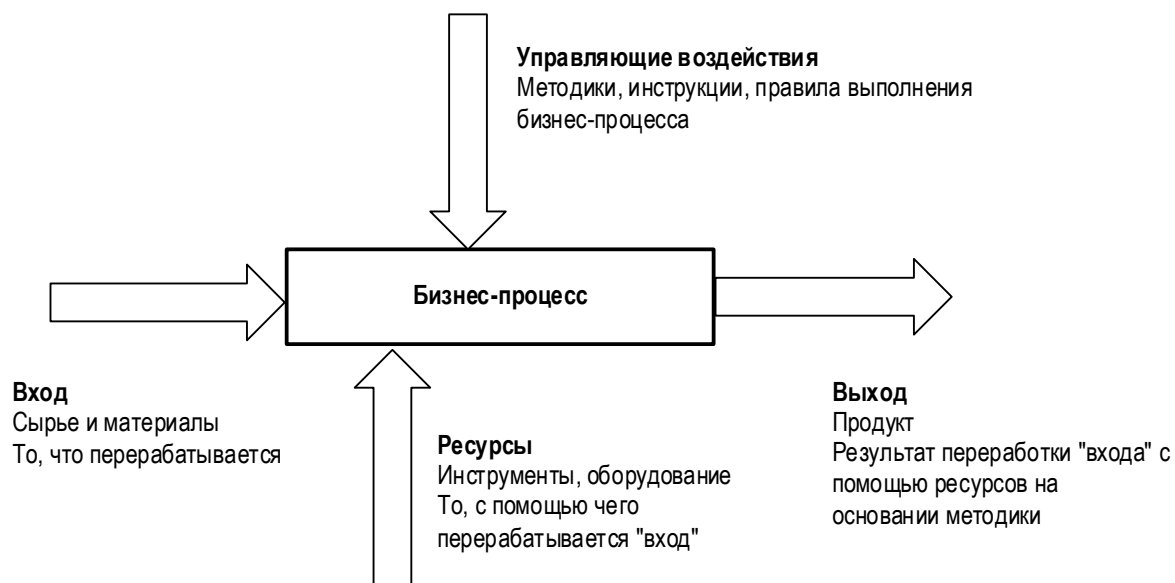


Рис. 1. Структура бизнес-процесса*

* Что такое бизнес-процессы предприятия. URL: <http://ktovdele.ru/chto-takoe-biznes-processy-predpriyatiya.html>.

частности, Институт управления проектами (PMI) рассматривает реинжиниринг как традиционный вариант проекта⁵. С данной точки зрения реинжиниринг имеет несколько фаз и может быть представлен в виде схемы (рис. 2).

В целом, все методологии реинжиниринга сходятся в едином подходе относительно поэтапной его реализации, отличия заключаются в поставленных целях, принципах, стратегии и тактике реализации перепроектирования бизнес-процессов. Все методологии реинжиниринга можно условно разде-

лить в зависимости от источника их формирования (см. таблицу).

Вопросы реинжиниринга логистических бизнес-процессов рассматривались в работах таких авторов, как Д.Дж. Бауэрсокс, Д.Дж. Клосс⁶, Дж.Р. Сток, Д.М. Ламберт⁷, В.В. Дыбская⁸, В.И. Сергеев и др.

Обобщая подходы различных авторов к реинжинирингу логистических бизнес-процессов, можно отметить, что его целью является радикальная реструктуризация материальных и сопутствующих им информационных и фи-

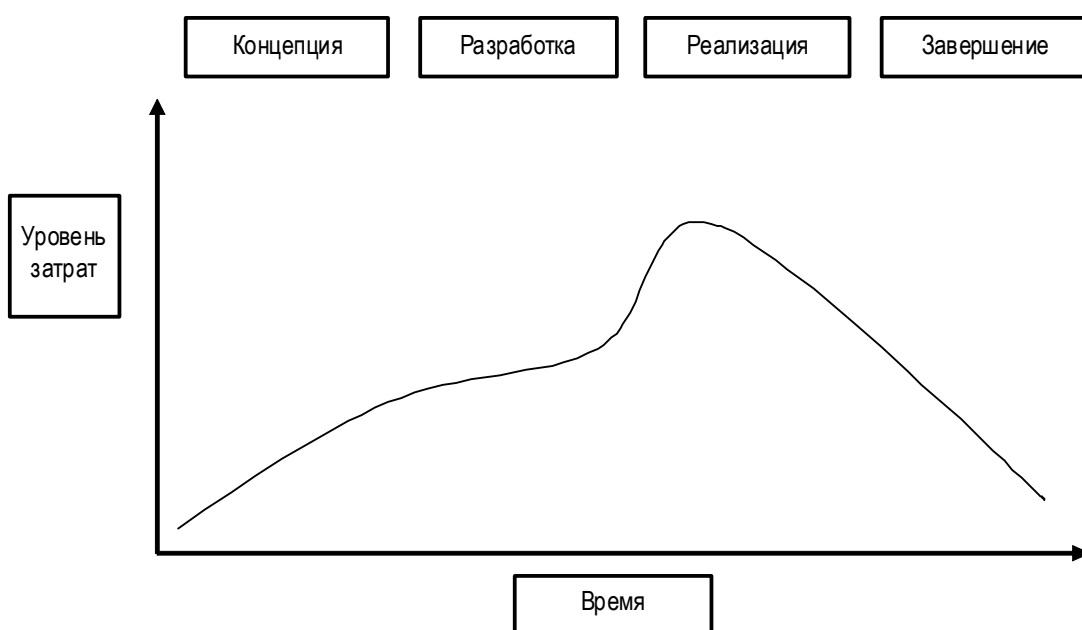


Рис. 2. Схема жизненного цикла проекта реинжиниринга по PMI

Подходы к формированию методологии реинжиниринга

Источник	Подход	Методология
Консультанты	Теоретический	М. Хаммер, Дж. Чампи ¹⁾
Преподаватели	Теоретический	Т. Давенпорт ²⁾
Консультанты	Консалтинговый	Р. Манганелли, М. Клайн ³⁾
Пользователи	Пользовательский	Kodak Corp ⁴⁾

¹⁾ Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2011.

²⁾ Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston, MA. : Harvard Business School Press, 1993.

³⁾ Manganelli R., Klein M. The Reengineering Handbook: A Step-By-Step Guide to Business Transformation. New York : Amacom, 1994.

⁴⁾ Kodak Corp. Overview of Kodak Reengineering Methodology // Beyond the Basics of Reengineering: Survival Tactics for the '90s. / Institute of Industrial Engineers (ed.). White Plains. New York : Quality Resources, 1995.

нансовых потоков, направленная на оптимизацию системы управления, уровня затрачиваемых ресурсов и на перераспределение их между центрами потребления, на повышение качества логистического сервиса.

В качестве задач реинжиниринга логистических бизнес-процессов должны быть указаны:

- ◆ оптимизация последовательности логистических функций и операций, которая способствует сокращению длительности логистических циклов;
- ◆ оптимизация объема материальных и финансовых затрат;
- ◆ построение гибких и адаптивных процессов в логистической системе;
- ◆ четкое распределение функций и закрепление их за ответственными исполнителями;
- ◆ оптимизация взаимодействия с поставщиками и потребителями в логистической системе;
- ◆ координация и синхронизация процессов, выполняемых одновременно.

На процесс реинжиниринга влияют определенные факторы - как внутренние, так и внешние. К внешним относятся экономические, политические, социальные и прочие факторы. Внутренние факторы представлены на рис. 3.

Реинжиниринг логистических бизнес-процессов также является поэтапным процессом, и исследователи выделяют различное количество этапов. Так, Д.Дж. Бауэрсокс выделяет шесть этапов, а В.В. Дыбская - три этапа, каждый из которых включает в себя множество подэтапов. Содер-

жание данных этапов в целом сводится к постановке целей, к выбору метода реализации проекта реинжиниринга и внедрению предлагаемых изменений.

На наш взгляд, целесообразно рассмотреть обобщенную концептуальную модель реинжиниринга бизнес-процессов в логистике. С теоретической точки зрения, эта модель представляет собой определенное приращение научной новизны, поскольку на данный момент времени в теории логистики подобная модель отсутствует. В общем виде модель реинжиниринга логистических бизнес-процессов может быть представлена схематично (рис. 4).

С практической точки зрения, предложенная модель является основанием для составления алгоритма логистического реинжиниринга и его проведения. Также данная модель может быть использована при перепроектировании каналов распределения розничных торговых сетей и логистических систем. Основные положения модели сформированы в соответствии с современной концепцией развития логистики.

Ключевыми аспектами представленной модели являются анализ состояния логистической системы (описание ситуации "AS IS") и обоснование необходимости ее перестройки, определение программы действий и обеспечение межфирменной координации в процессе реинжиниринга. Завершающий этап включает в себя внедрение проекта и анализ системы после реорганизации, подтверждение ситуации "как надо" ("TO BE"), т. е. достижения цели реинжиниринга. Реорганизованная система нуждается также

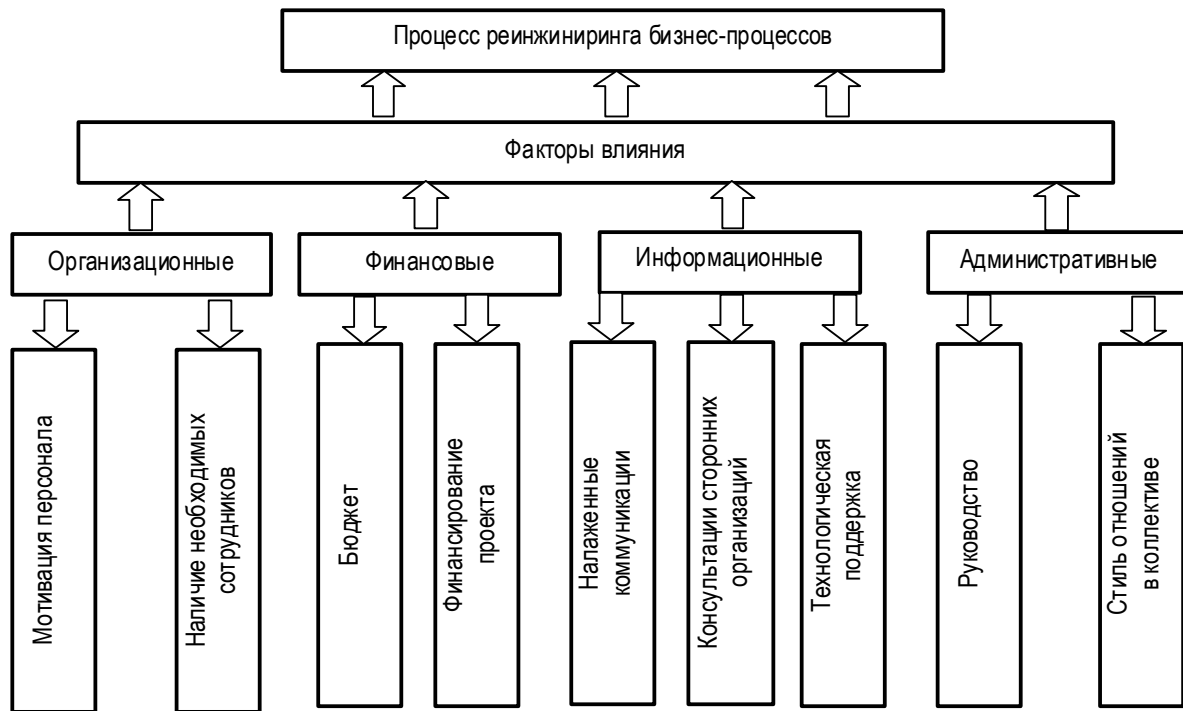


Рис. 3. Факторы, влияющие на процесс реинжиниринга бизнес-процессов*

* Василевская О.М. Развитие системы управления на машиностроительных предприятиях : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Саратов, 2011.

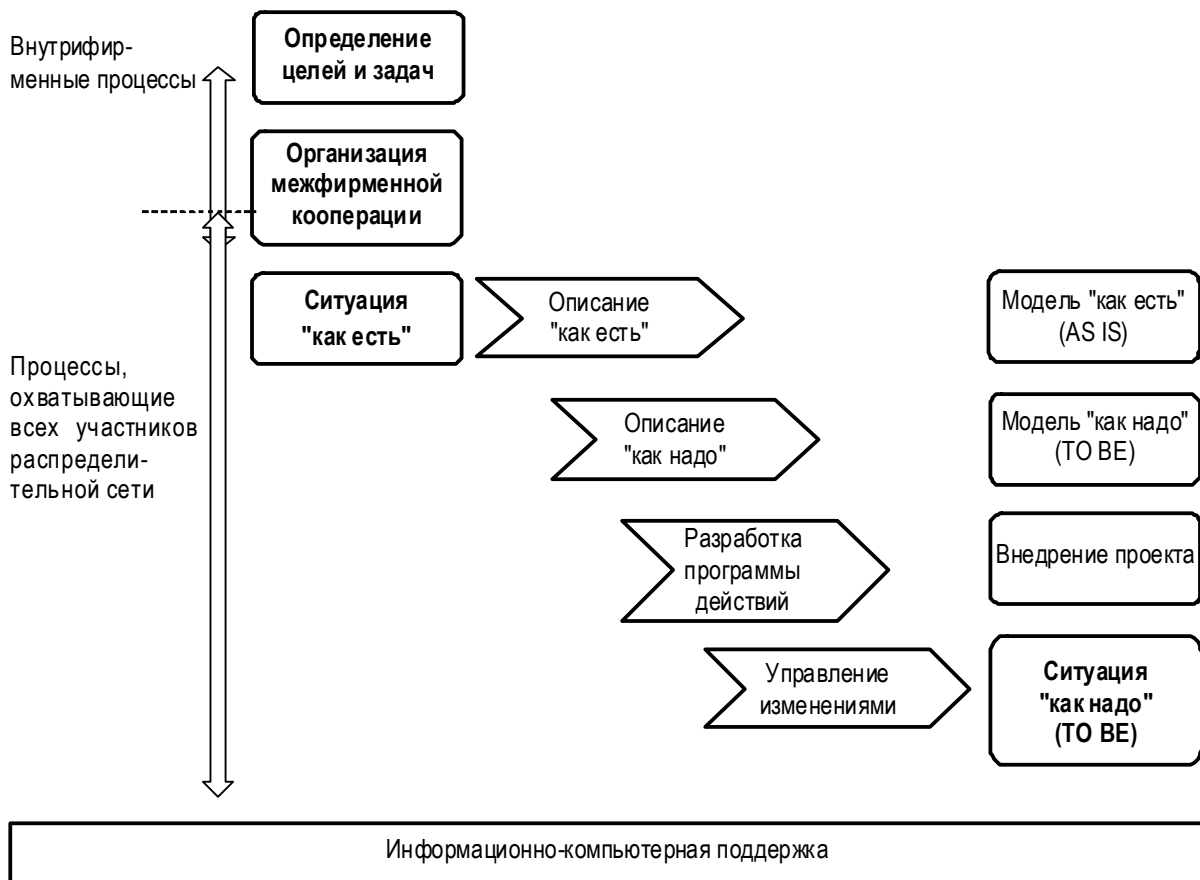


Рис. 4. Обобщенная модель реинжиниринга логистических бизнес-процессов

в постоянном контроле, для чего необходима разработка показателей эффективности и результативности деятельности этой системы.

¹ *Евтодиева Т.Е.* Условия формирования и особенности функционирования логистической сети распределения // Вестник Самарского государственного экономического университета. Самара, 2011. № 10 (84). С. 30-34.

² *Гагарский В.А.* Что такое бизнес-процессы: основные понятия и определения. URL: <http://www.elitarium.ru/biznes-process-organizacija-menedzher-upravlenie-resursy-predprijatje>.

³ Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. и науч. ред. В.И. Сергеева. Москва : ИНФРА М, 2005.

⁴ *Хаммер М., Хершман Л.* Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов : пер. с англ. Москва : Альпина Паблишер, 2012.

⁵ *Кремлева И.В., Риб С.И.* Методология проведения проектов реинжиниринга. URL: <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=48>.

⁶ *Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж.* Логистика: Интегрированная цепь поставок / пер. с англ. Н.Н. Барышниковой. Москва : Олимп-бизнес, 2008.

⁷ *Сток Дж.Р., Ламберт Д.М.* Стратегическое управление логистикой. Москва : ИНФРА-М, 2005.

⁸ *Дыбская В.В.* Основной подход к проектированию и реорганизации сети распределения компании // Логистика и управление цепями поставок. 2012. № 4. С. 9-15.

Поступила в редакцию 05.10.2016 г.