

Петрик І.В.

доктор економічних наук,
доцент кафедри фінансів, банківської справи і страхування,
ПВНЗ «Львівський університет бізнесу і права»

Пинда Ю.В.

доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи і страхування,
ПВНЗ «Львівський університет бізнесу і права»

Petryk Iona, Pynda Yurii

Lviv University of Business and Law

ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМУ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МЕРЕЖІ ПОСТАВОК ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

У статті підтверджено, що реструктуризація бізнес-процесів в мережі поставок полягає в ідентифікації тих бізнес-процесів, які справляють істотний вплив на параметри результативності мережі поставок. Виділено основні етапи реструктуризації бізнес-процесів у мережі поставок. Сформовано поняття «логістична мережа», що об'єднує бізнес-процеси логістичного характеру. Подано ключові переваги реінжинірингу в логістичних бізнес-процесах для вітчизняних підприємств, що застосовуються в рамках Євроінтеграції. Проаналізовано процеси, які потрібно вдосконалювати для їх відповідності сучасним вимогам якості, сервісу, гнучкості та низької вартості, а також простоти та зрозумілості. Запропоновано шляхи об'єднання та оптимізації основних бізнес-процесів мережі поставок для збільшення ефективності та результативності роботи.

Ключові слова: реструктуризація, реінжиніринг, бізнес-процеси, мережа поставок, Євроінтеграція, підприємства.

Постановка проблеми. Логістичні бізнес-процеси спрямовані на всі сфери діяльності суб'єктів мережі та функціонують у тісному контакті з матеріальними, інформаційними та людськими потоками, між усіма суб'єктами господарювання, які так чи інакше спрямовані на розвиток мережі. Ідентифікацію бізнес-процесів у мережі поставок доцільно здійснювати на основі їх кореспонденції та впливу на результативність мережі поставок. Результативність мережі поставок за аналогією з більш строго організованим ланцюгом поставок можна оцінити за допомогою таких критеріїв, як внутрішня рентабельність мережі, рівень обслуговування клієнтів (доступність продуктів) [5, с. 86–91], еластичність відносно попиту, розвиток продуктів (інноваційність), екологічність мережі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання реструктуризації бізнес-процесів мережі поставок досліджували зарубіжні та вітчизняні вчені, зокрема Є.В. Крикавський [1; 6], О.А. Похильченко [2], М.А. Окландер [3], А.О. Старостіна [4], О.Є. Шандрівська [5], Л.М. Малярєць [7], Дж. Вітковський [8]. Проте особливості механізму реструктуризації бізнес-процесів мережі поставок ще мають багато недосліджених аспектів.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження особливостей реструктуризації бізнес-

процесів у мережі поставок, пропозиція етапів та регламенту її реалізації.

Виклад основного матеріалу. Механізм реструктуризації бізнес-процесів у мережі поставок полягає в ідентифікації тих бізнес-процесів, які справляють істотний вплив на параметри результативності мережі поставок, та здійсненні щодо них процедури реінжинірингу/вдосконалення, що дає змогу оцінити стійкість/керуваність мережі поставок на основі порівняння з допустимим рівнем аутсорсингу.

Графічна інтерпретація механізму реструктуризації бізнес-процесів у мережі поставок подана на рис. 1.

Перший етап реструктуризації бізнес-процесів у мережі поставок – це виокремлення бізнес-процесів з орієнтацією на досягнення окремих критеріїв оцінювання результативності мережі поставок. Другий етап полягає у здійсненні технічної реструктуризації ідентифікованих бізнес-процесів, результатами якого можуть бути рекомпенсація [2, с. 105–118] щодо вдосконалення структури та відносин в окремому бізнес-процесі; радикальних змін (перебудови) структури та відносин у реструктуризованому бізнес-процесі. Третій етап містить творчу компонентну й полягає в удосконаленні бізнес-процесу щодо реалізації всього потенціалу наявних інноваційних інструментів на

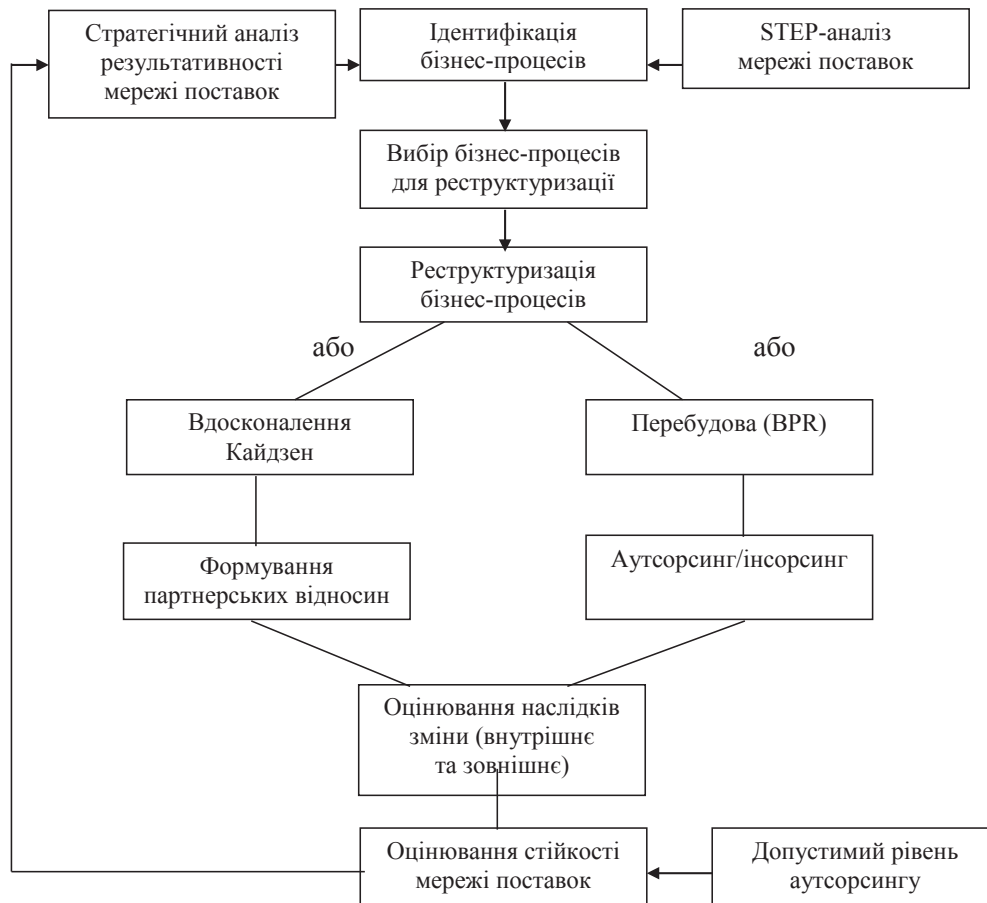


Рис. 1. Механізм реструктуризації бізнес-процесів у мережі поставок

Джерело: розроблено авторами

кшталт концепції постійного вдосконалення Кайдзен та теорії партнерських відносин; радикальній перебудові бізнес-процесу задля реалізації процедури реінжинірингу з переважним використанням аутсорсингу/інсорсингу. Четвертий етап полягає у верифікації наслідків реалізації відповідних змін на функціонування інших бізнес-процесів та формування показників результативності мережі поставок. Нарешті, п'ятий етап полягає у формуванні висновку про те, що запроваджені реструктуризаційні зміни не погіршать стан керованості мережі, зокрема шляхи збільшення частки аутсорсингу мережі поставок.

Таке трактування заключного етапу вимагає встановлення потреби зворотного зв'язку в разі перевищення допустимого рівня аутсорсингу, що створює загрозу стійкості та керованості мережі поставок.

Логістичні мережі об'єднують суб'єктів логістичної системи в ролі елементів генераторів руху матеріальних, фінансових, інформаційних та людських потоків. Логістика бізнес-процесів як складний комплекс об'єднаних в одну систему дій, метою яких є досягнення з урахуванням фактору оптимальності логістичних цілей, завжди є надзвичайно інтеграційною. Інтеграція в єдину систему дає змогу компанії з мінімальними втратами вирішувати конфлікти учасни-

ків логістичної мережі, додатково залучати фінанси на більш ефективних засадах [7, с. 154–159].

Реінжиніринг логістичних процесів – це застосування процесів зворотної логістики, таких як розпізнання й рестрація всіх переміщень, отримання матеріалів та повернення їх постачальникам, рециклінг та повторне максимально можливе використання матеріалів, скорочення відходів, огляд і перепроєктування або відновлення системи зворотної логістики.

Застосування реінжинірингу в логістичних бізнес-процесах дасть змогу знизити собівартість продукції за рахунок ефективності управління; підвищити якість продуктів чи послуг; мінімізувати час реакції підприємства для забезпечення швидкого оброблення замовлень клієнтів та 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 та реконструювати процеси виконання замовлень задля покращення показників системи обслуговування, а також розробити систему обслуговування щодо процесів створення доданої вартості для споживачів [1, с. 142–147].

Практика функціонування логістичних бізнес-процесів та 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, вдосконалення системи складування.

Особливості реструктуризації бізнес-процесів визначають врахування низки важливих вимог. Отже, процеси, які вдосконалюються, повинні відповідати сучасним вимогам до якості, сервісу, гнучкості та низької вартості, а також бути зрозумілими (рис. 2). Незважаючи на інтеграцію робіт, у бізнес-процесах зберігається вимога простоти конкретного завдання; декілька робіт об'єднуються в одну, тобто різні раніше роботи (завдання) інтегруються.

Функції декількох фахівців, що входили до різних підрозділів, об'єднуються в роботу, яку виконує одна людина, яка має доступ до експертної системи з базою даних. Клієнт процесу повинен брати участь у

змінюваному процесі, що передбачає, що клієнт процесу повинен бути більше залучений у процес, ніж раніше [6, с. 205–209]. Роль постачальника (постачальників) процесу повинна бути такою, ніби він (вони) є частиною змінюваного процесу або організації. Зміна ролі постачальника процесу досягається в результаті встановлення партнерських відносин з учасниками процесу або залучення зовнішніх постачальників для виконання окремих частин процесу, створюються різні версії процесів. Кожен варіант процесу орієнтований на одну відповідну йому ситуацію (випадок) [3, с. 125–134]. Створення різних версій або варіантів процесів є найважливішим етапом удосконалення; він досягається моделюванням процесу, а орієнтація на підвищення автономності процесів відбувається за допомогою розширення децентралізації з одночасним поглибленням централізації обміну інформацією. Шляхом розширення децентралізації під час удосконалення бізнес-процесів збільшуються повноваження щодо прийняття рішень відповідальних за процес, що приводить до підвищення автономності та зниження бюрократизації в управлінні.



Рис. 2. Регламент реструктуризації логістичних бізнес-процесів у мережі поставок

Джерело: розроблено авторами

Такий підхід дає змогу здійснювати не тільки горизонтальне, але й вертикальне стискання процесів. Вертикальне стискання відбувається в результаті того, що в точках процесу, де за традиційної організації робіт виконавець має звертатися до вищих управлінських рівнів, які приймають рішення, тут виконавець робить це самостійно. Відбувається створення централізованої бази даних, яка забезпечує оперативність доступу керівникам чи учасникам процесів, а також розширює можливості використання інформаційних технологій, щоби забезпечити прийняття ефективних управлінських рішень. Слід відзначити спрямованість на зменшення часових параметрів процесу [8, с. 69–75].

Скорочення тривалості процесу – це важливий критерій оптимізації бізнес-процесів, спрямований передусім на підвищення продуктивності та результативності процесу, ліквідацію зайвих або довгих потоків, що усуває непотрібну, непродуктивну роботу [4, с. 45–49], залучення до бізнес-процес якомога меншої кількості ресурсів, що передбачає скорочення якомога більшого числа ресурсів через таке поєднання завдань, щоби працівник виконував найбільшу їх кількість. Ключовими завданнями тут є вивільнення працівників та суміщення різних функцій, в результаті чого цілі підрозділи виводяться за межі процесу.

Висновки. Таким чином, зі зростанням попиту на спеціалізованість, що продиктовано ефективністю виконання поставлених завдань, все більшої ваги в країнах Європи набуває реструктуризація бізнес-процесів у мережі поставок як процес підвищення еластичності

діяльності підприємства. Значна кількість підприємств вбачає тренд у більшій готовності до зміни партнерів, а не до внутрішніх бізнес процесів. У такій структурі ринкових трендів важливо зосередити увагу на роботі зі спеціалізованими компаніями, що використовують партнерські підходи. Реінжиніринг за таких умов буде органічним процесом, адже під час інтеграції підприємств у мережу поставок відбуватиметься потік знань, технологій та цінностей, які стануть генераторами змін, що є вагомим фактором адаптивності та стабільності розвитку підприємства.

Формат співпраці може бути різним залежно від того, в якій сфері відбуваються передача функцій, ступінь інтеграції підприємства тощо. Виключним синергійним ефектом може стати кооперація з компанією, яка дасть змогу інтегрувати логістичні бізнес-процеси в єдину систему, знизивши рівень недовіри суб'єктів кооперації, а також підвищити додану вартість кожної фази логістики (постачання, виробництво та збут).

Зазвичай реструктуризація бізнес-процесів – це тривалий процес, який докорінно змінює функціонування підприємства, та партнерів, які залучені до формування мереж поставок. Однак досить часто у зв'язку з високими ризиками та значними витратами на впровадження реструктуризації всіх логістичних бізнес-процесів підприємства зосереджуються на локальних (дрібних) процесах, які можна здійснити в короткі періоди часу за відносно невеликих витрат, а також оцінити спроможність кооперувати з партнером у форматі змін.

Список літератури:

1. Крикавський Є.В., Похильченко О.А. Концепція кластера у формуванні потенціалу конкурентоздатності дерево-обробних підприємств : монографія. Львів : Львівська політехніка, 2012. 352 с.
2. Krykavskyy Y., Pokhylchenko E. In search of ways for the improvement of the existing supply chains. *Current problems in management*. University of Bielsko-Biala Press. Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, 2017. P. 105–118.
3. Oklander M., Yashkin D. Methodological approaches to logistic risk assessment. *Innovativeness and entrepreneurship* : monograph / ed. by E. Bojar, K. Pylak. Lublin : Politechnika Lubelska, 2014. P. 125–134.
4. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження. Практичний аспект. Київ : видавничий дім «Вільямс», 2016. 262 с.
5. Шандрівська О.С., Куязк В.В., Хтей Н.І. Логістичний менеджмент : практикум / за наук. ред. Є.В. Крикавського. Львів : Львівська політехніка, 2014. 191 с.
6. Крикавський Є.В., Косар Н.С., Мних О.Б., Сорока О.А. Маркетингові дослідження / за наук. ред. Є.В. Крикавського. Львів : НУ «Львівська політехніка» ; Интелект-Захід, 2014. 288 с.
7. Малярєць Л.М., Матвієнко Г.Л. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства : монографія. Харків : вид. ХНЕУ, 2015. 227 с.
8. Witkowski J. Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia. Warszawa : Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2010. S. 69–75.

References:

1. Krykavskyy Y.V. (2012). Kontseptsia klastera u formuvanni potentsialu konkurentozdatnosti derevo-obrobnykh pidpryyemst : monography [The concept of a cluster in the formation of competitive potential of wood-processing enterprises]. Lviv : Vydavnytstvo Lvivska politechnika, 352 p.
2. Krykavskyy Y. (2017). In search of ways for the improvement of the existing supply chains. *Current problems in management*. University of Bielsko-Biala Press. P. 105–118.
3. Oklander M. (2014). Methodological approaches to logistic risk assessment / In book: *Innovativeness and entrepreneurship* : monography. Lublin : Politechnika Lubelska. P. 125–134.

4. Starostina A.O. (2016). Marketyngovi doslidzennya. Praktychnyy aspekt [Marketing researches. Practical aspect]. Kyiv : Vydavnychyj dim "Viliams", 262 p.
5. Shandariivska V.V. (2014). Logistychnyy menedzment. Логістичний менеджмент [Logistics management]. Lviv : Vydavnytstvo Lvivska Politechnika, 191 p.
6. Krykavskyy Y.V. (2014). Marketyngovi doslidzennya [Marketing researches]. Lviv : "Intelekt-zahid", 288 p.
7. Malyarets L.M. (2015). Formalizatsia zadach kontrolyngu logistychnoi diyalnosti pidpryyemstva. [Formalization of tasks of controlling the logistic activity of the enterprise]. Kharkiv : Vydavnytstvo HNEU, 227 p.
8. Witkowski J. (2010). Zarzondzanie lancuchen dostav. Kontseptsie, procedury, dosviadchenia [Supply chain management. Concepts, procedures, experiences]. Varshava : Polskie vydavnytstvo Ekonomichne, pp. 69–75.

ОСОБЕННОСТИ МЕХАНИЗМА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ СЕТИ ПОСТАВОК ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ЕВРОИНТЕГРАЦИИ

В статье подтверждено, что реструктуризация бизнес-процессов в сети поставок заключается в идентификации тех бизнес-процессов, которые оказывают существенное влияние на параметры результативности сети поставок. Выделены основные этапы реструктуризации бизнес-процессов в сети поставок. Сформировано понятие «логистическая сеть», которое объединяет бизнес-процессы логистического характера. Предоставлены ключевые преимущества реинжиниринга в логистических бизнес-процессах для отечественных предприятий, применяемые в рамках Евроинтеграции. Проанализированы процессы, которые нужно совершенствовать для их соответствия современным требованиям качества, сервиса, гибкости и низкой стоимости, а также простоты и понятности. Предложены пути объединения и оптимизации основных бизнес-процессов сети поставок для увеличения эффективности и результативности работы.

Ключевые слова: реструктуризация, реинжиниринг, бизнес-процессы, сеть поставок, Евроинтеграция, предприятия.

FEATURES OF THE RESTRUCTURING MECHANISM OF THE DOMESTIC BUSINESS PROCESSES OF THE SUPPLY NETWORK ENTERPRISES IN THE EUROPEAN INTEGRATION CONDITIONS

Relevance of the article due to the desire of Ukrainian enterprises is to achieve an international level of business and European integration. The article confirms that the restructuring of business processes in the supply chain is to identify those business processes that have a significant impact on the performance parameters of the supply network. The supply chain business process restructuring mechanism consists of strategic analysis of the supply chain performance, identification of business processes, STEP analysis of the supply chain, selection of business processes for restructuring, business process restructuring, Kaizen improvement, partnerships, restructuring (BPR), outsourcing or insourcing, assessing the impact of the change (internal and external), evaluating the sustainability of the supply chain. The main stages of restructuring business processes in the supply chain are highlighted. The concept of "logistic network" is formed, which integrates business processes of logistical nature. Practice of functioning of logistic business processes and systems of domestic enterprises shows that the transition from functional management to management on the basis of system integration approach will provide optimization of terms of delivery, improvement of quality of manufactured products and provision of logistics services, optimization of reliability of transportation, warehousing. Key advantages of reengineering in logistic business processes for domestic enterprises used in the framework of European integration are presented. The processes that need to be refined to meet current requirements of quality, service, flexibility and low cost, as well as simplicity and clarity are analyzed. Reducing the duration of the process is an important criterion for optimizing business processes, aimed primarily at improving the productivity and efficiency of the process; eliminating unnecessary or long streams that eliminates unnecessary, unproductive work; involvement in the business process with as few resources as possible, which involves reducing as many resources as possible through a combination of tasks so that the employee performs the greatest number of resources. Ways to integrate and optimize the core business processes of the supply chain to increase efficiency and effectiveness.

Key words: restructuring, reengineering, business processes, supply chain, European integration, enterprises.