

УДК 658.5

Реинжиниринг логистических бизнес-процессов как способ их совершенствования

Авдалян Э.И., студент

*Россия, 105005, г. Москва, МГТУ им. Н.Э. Баумана,
кафедра «Промышленная логистика»*

*Научный руководитель: Толмачев О.М., к.э.н., доцент
Россия, 105005, г. Москва, МГТУ им. Н.Э. Баумана,
кафедра «Промышленная логистика»*

oltom@ibm.bmstu.ru

В условиях высокой современной конкуренции становится очевидным, что предприятия постоянно должны совершенствовать свою промышленную деятельность учитывая требования рынка, чтобы выжить и сохранить свою долговременную конкурентоспособность на соответствующем рынке. В сложный и тяжелый период лидерами остаются лишь те предприятия, которые быстро приспосабливаются к изменениям во внешней среде и уверенно используют новейшие средства, методы и технологии управления предприятием.

Логистика - это часть процесса в цепях снабжения, в ходе которого планируется, реализуется и контролируется эффективный и производственный поток товаров, их запасы, сервис и информация от пункта зарождения к пункту поглощения (потребление) с целью удовлетворения потребностей потребителей". Поэтому проблема, которая нуждается в научном обосновании, является именно реинжиниринг логистики и ее бизнес-процессов как способ их совершенствования.

Отдельные аспекты теории и практики относительно реинжиниринга бизнес-процессов рассматривают многие ученые, как отечественных, так и зарубежных, а именно: Е. К. Ивакин, Э. М. Короткова, А. Г. Некрасов, Дж.Р. Сток, Д.М. Ламберт, А. Харрисон, Р. Ван Хоук, М. Хаммер, Дж. Чампи и др.

М. Хаммер, Дж. Чампи оперируют термином "реинжиниринг", говоря о коренных превращениях внутри организации. Дж.Р. Сток, Д.М. Ламберт, приводя пример процесса создания нового микроавтомобиля Mercedes - Benz, который осуществлялся на основе принципа системной поставки утверждают, что благодаря реинжинирингу во время

управления цепями поставок состоялась чрезвычайная экономия за счет повышения всех звеньев цепи поставок. [4]

Рассмотрев труды отечественных и зарубежных ученых, все-таки понимаем, что мало внимания уделено реинжинирингу логистических бизнес-процессов, ведь логистика является неотъемлемой составляющей в управлении предприятием, и говоря о бизнес-процессах предприятия, не можем не вспомнить о логистических бизнес-процессах.

Чтобы выстоять перед конкурентами, отечественные предприятия для усовершенствования своей работы вынуждены обращаться к таким методам, как реинжиниринг бизнес-процессов. Поэтому целью этой работы является исследование применения реинжиниринга в логистических бизнес-процессах как способ их совершенствования.

В мире, где происходят постоянные изменения, существует необходимость в инструментах, средствах и методах, которые могут помочь предприятиям стать эффективнее. В условиях конкуренции существует потребность найти пути, чтобы стать первыми или догнать последних, пока еще не слишком поздно. А для этого нужны механизмы, которые могут упростить очень сложные вещи. Из всех средств управления, которые существуют сегодня наиболее прогрессивным, радикальным и универсальным является реинжиниринг бизнес-процессов. Появление концепции реинжиниринга - это следствие жестокой конкурентной борьбы, выдержать которую можно лишь внедряя новые, наукоемкие инновационные технологии. Большинство компаний, которые проводили реинжиниринг своего предприятия, были просто вынуждены решиться на этот шаг, поскольку очутились перед лицом кризиса.

Отечественные и зарубежные ученые выделяют два основных подхода к реинжинирингу. Первый – это «усовершенствование бизнес-процессов», а второй – «перепроектирование бизнес-процессов». Термин «реинжиниринг» и «перепроектирование» используются в качестве взаимозаменяемых. По мнению Томаса Дж. Коуди, совершенствование бизнес-процессов может привести к заметному улучшению, однако только " наращивание " по отношению к существующему уровню ведения бизнеса. [6] Такое совершенствование происходит за счет отказа от малоценных дополнительных видов деятельности, передвижения пределов между подразделениями и делегирование полномочий с целью повышения производительности и экономии необходимых ресурсов. В противовес простому совершенствованию, реинжиниринг допускает осуществление радикальных коренных изменений. Это может значить как перепроектирование или перестройку отдельных бизнес-процессов, так и всей

организации в целом, а также взаимоотношения с поставщиками и потребителями. Подобная реструктуризация осуществляется после глубокого и тщательного исследования, которая раскрывает как недостатки, так и скрытые неиспользованные возможности персонала, процессов управления, информации и технологии, а также после осмысления новых способов их эффективного взаимодействия.

Дж. Морган, под реинжинирингом имеет в виду "перевоплощение организаций в машины". Хотя в некотором понимании такая метафора и имеет в виду зависимость корпорации от внутренних и внешних акционеров, которые требуют изменения ее планов, чтобы обеспечить успех в бизнесе. Лидерство проявляет свою мощь и действенность только благодаря способности мотивировать сотрудников к изменению своего индивидуального и коллективного поведения в желательном для успеха направлении[2].

Реинжиниринг - это процесс, который направлен на оперативное исследование существенных изменений. Майкл Хаммер и Джеймс Чампи определяют его как фундаментальный подход к изменению мышления и осуществление существенных перестроек в бизнес-процессах, которые осуществляются для качественного улучшения важных текущих показателей функционирования, таких как расходы, качество и скорость обслуживания[4].

Одной из основных особенностей реинжиниринга бизнес-процессов (от англ. BPR – business process reengineering) есть ориентация этого средства не на функции, а на процессы. Причем из всех 319 концепций менеджмента, что основываются на процессах, BPR рассматривается как самая эффективная революционность, которая предопределена современным состоянием информационных технологий.

Билл Гейтс в книге "Бизнес со скоростью мысли", вспоминая о реинжиниринге, говорит о необходимости создания "нервной системы предприятия", чтобы большинство обычных процессов на предприятии, как и в живом организме, происходили на уровне "рефлексов", оставляя голову свободной для творчества и реакции во внештатной ситуации[1].

Реинжиниринг любого бизнес-процесса в целом предусматривает введение у него существенных инноваций. Прежде чем рассматривать отдельные бизнес-процессы, необходимо указать на возможные инновации, которые дадут возможность обеспечить замену достаточно большого объема ручного труда автоматизированными технологиями. Бизнес-процесс - это горизонтальная иерархия внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных ее компонентов.

Общую процедуру проведения реинжиниринга бизнес-процессов можно подать такими этапами:

1. Создается аналоговая модель процесса "как есть", то есть модель уже существующего процесса, и определяется ее технология.

2. На основе проведенного анализа существующей модели и технологии создается аналоговая модель нового процесса ("как должно быть"), и определяется новая технология.

3. Модель и технология нового процесса поддаются анализу на соответствие требованиям бизнес - системы, и просчитываются возможные экономические выгоды.

4. Модель нового процесса внедряется в деловую практику предприятия (при условии позитивных результатов анализа).

В каждой компании есть большое количество неписаных правил: «Решение о выдаче кредита принимает кредитный отдел», «Для качественного обслуживания клиентов необходим локальный состав», «Формы следует заполнять полностью и по порядку» и тому подобное. Цель реинжиниринга - порвать со старыми правилами организации и ведения бизнеса. Реинжиниринг включает выявление этих правил и отказ от некоторых из них в пользу новых способов выполнения работы. Из опять разработанных процессов возникнут и новые правила, соответствующие к духу времени. Только так можно достичь значительного повышения производительности.

Дж.Р. Сток и Д.М. Ламберт рассматривают осуществление реинжиниринг бизнес-процессов в три стадии[2]:

- выявление, обрабатывание и анализ информации;
- нахождение участков, которые нуждаются в перепроектировании бизнес-процессов;
- инновационные совершенствования.

На первом этапе проводится детальный анализ уже существующих систем, процедур и потоков, которые используются. Потом, на основе полученных фактов, члены реинжиниринг компании обнаруживают участки, которые нуждаются в усовершенствовании. После этого реинжиниринга группа приступает к творческому этапу - перепроектированию бизнес-процессов и информационных потоков. Результатом последнего этапа становятся изменения фундаментального характера, а именно повышение всех логистических цепей от поставщика к потребителю. Так, например, в результате успешно проведенного за один год реинжиниринга бизнес-процесса типа "выполнение заказов" компания Bell Atlantic Corporation достигла сокращения времени

реализации этого бизнес-процесса (выполнение заказов на подключение корпоративных клиентов к каналам связи, которые обеспечивают высокоскоростную передачу данных и видео коммуникации) с 30 дней до 3 и смогла таким способом не только сохранить существующую клиентуру но и привлечь многих новых заказчиков, то есть значительно расширить масштабы своего бизнеса.

Сегодня потребители диктуют производителям, что они хотят получить, когда, как и сколько готовы заплатить. Причем каждый из клиентов сегодня диктует одно, а завтра будет диктовать уже другое. Предприятие, которое хочет выжить, обязано постоянно экспериментировать: искать и применять новый вид товаров и услуг, новые методы их продвижения, новые, менее расходные, технологии производства, новый вид организации и тому подобное, потому что выживают только передовые предприятия.

Для сохранения своих рыночных позиций предприятию необходимо делать определенные усилия в направлении повышения уровня технологичности и эффективности бизнес-процессов. Появляется постоянная необходимость исследования дополнительных возможностей дальнейшего снижения уровня расходов и себестоимости продукции, повышения уровня качества обслуживания потребителей, реорганизации и реструктуризации предприятия с целью повышения эффективности бизнеса.

Поскольку время не стоит на месте и в мире возникает потребность в реинжиниринге бизнес-процессов предприятия, возникает вопрос: «необходим ли реинжиниринг в логистических процессах»?

Одной из основных причин развития реинжиниринга бизнес-процессов как стратегического инструмента есть повышение роли информационных технологий. Эффективность реализованных технологических процессов в управлении материальным потоком является основным вопросом логистики.

Ученые и практики пытаются предложить новые методы и инструменты, которые направлены на оптимизацию технологических процессов, основной целью которых является уменьшение общих расходов на выполнение процесса, но минимизация времени его выполнения. Исследования показали, что одним из основных инструментов оптимизации логистических процессов на предприятии есть реинжиниринг.

Приятно, что в логистических предприятиях приходит понимание того, что работать нужно с бизнес-процессами, не закрываясь в пределах функциональных подразделений. Бизнес-процессы – это горизонтальная иерархия внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск

продукции или отдельных ее компонентов. Все больше компаний перестраивают свою деятельность на основе процессного подхода к управлению.

Чтобы разработать гибкие логистические системы, которые оперативно будут реагировать на изменение рыночных условий, управлять партнерскими отношениями с поставщиками, чтобы достичь быстрого реагирования по требованию потребителя и обеспечить непрерывное улучшение продукции и тому подобное, будет важным провести реинжиниринг по каждому ключевому процессу, поскольку такие процессы охватывают огромное количество бизнес - функций и является неминуемым моментом для предприятия.

Логистический бизнес-процесс - взаимосвязанная совокупность операций и функций, которые переводят ресурсы предприятия (при управлении товарными и сопутствующими потоками) в результат, который задается логистической стратегией фирмы[1].

Следовательно, логистические бизнес-процессы - это процессы, которые сосредоточены на планировании движения материалов закупки, производстве и поставке товаров потребителям. Принимая во внимание то, что объектом логистического управления являются потоки, потоковые процессы, любые процессы, которые связаны с перемещением в пространстве. Управление логистическими бизнес-процессами предприятия можно определить, как интегрированное управление бизнес-процессами с продвижения продукции и сопутствующих потоков от источника их возникновения к конечному потребителю с целью достижения максимальной эффективности деятельности предприятия. Примером таких бизнес процессов является[1]:

- управление связями с потребителями;
- управление обслуживанием потребителей;
- управление сбытом;
- управление стоимости заказов;
- управление производственным потоком;
- управление снабжением;
- управление разработкой продукции и доведением ее к коммерческому состоянию;
- управление обратным потоком.

Функциональная модель предприятия содержит огромное количество бизнес-процессов, общее количество которых может достигать нескольких сотен. Не существует жестких и простых правил относительно того, насколько широко или узко стоит

описывать процессы, потому предприятия могут по-разному описывать похожие процессы.

Каждый бизнес-процесс играет конкретную роль в общем механизме функционирования организации. Однако бизнес-процессы могут быть распределены по группам. Бизнес-процессы предприятия могут быть разделены на: основные и вспомогательные[7]. Основные бизнес-процессы - это бизнес-процессы, которые участвуют в создании основы, которая ориентирована на потребителя:

- производство продукции;
- проектирование;
- маркетинг;
- сбыт.

Вспомогательные бизнес-процессы – это бизнес-процессы, которые поддерживают ход основных бизнес-процессов:

- материально-технического обеспечения;
- управление инфраструктурой;
- управление персоналом;
- управление логистикой;
- юридическое обеспечение и тому подобное.

Однако с изложенным выше распределением бизнес-процессов нельзя окончательно согласиться, поскольку логистические бизнес-процессы можно также считать основными, поскольку процессы движения материальных потоков, связанные с основной деятельностью предприятия - выпуском продукции и обслуживанием конечного потребителя. Поэтому распределение бизнес-процессов на основные и вспомогательные можно считать несколько условным, поскольку такой бизнес-процесс для одного предприятия может быть основным, а для другого - вспомогательным. Например, процесс доставки товара в точку сбыта и его предпродажная подготовка может рассматриваться организацией как вспомогательный процесс, а для клиентов процесса этот процесс будет добавлять ценность, то есть будет основным.

Практика бизнеса предоставляет достаточно много позитивных примеров осуществления реинжиниринга бизнес-процессов разной типологии. Например, фирма "IBM Credit" в результате BPR сумела сократить срок рассмотрения заявок на получение кредитов с одной недели до нескольких часов. Завод Сатурн компании "Дженерал Моторс" открыл свою базу данных поставщикам. Это дало возможность исключить фазу отправления официальных заказов на детали - и поставщики стали сами подвозить

необходимые компоненты в запланированные сроки, поскольку им уже были известные потребности производства и график работ завода. В результате удалось избавиться от трудоемкой переписки и сократить втрое количество сотрудников в отделе закупки деталей. Компания "Unisys Corporation" завершила полугодовой проект реинжиниринга в отделе транспорта. От стоимости проекта 746 тыс. дол. ожидаемый эффект от экономии представляет 2 млн. дол. Однако сегодня известно немного примеров и результатов использования реинжиниринга, который применяется в логистических бизнес-процессах на промышленных предприятиях. Однако и эти немногочисленные примеры свидетельствуют о достаточно высокой целесообразности и экономической эффективности применения реинжиниринга именно к логистическим бизнес-процессам.

В результате осуществленных исследований можно сделать выводы, что применение реинжиниринга в логистических бизнес-процессах даст возможность:

- снизить себестоимость продукции за счет эффективности управления;
- повысить качество продуктов или услуг;
- минимизировать время реакции предприятия для обеспечения быстрого обрабатывания заказов клиентов и быстрой разработки новой продукции;
- унифицировать операции делового цикла; эффективно использовать в качестве сложные системы MRP/ERP, так и более простые системы автоматизации управления предприятием;
- эффективнее обнаруживать и удовлетворять потребности потребителей, а именно пересмотреть и реконструировать процессы выполнения заказов с целью улучшения показателей системы обслуживания.

Следовательно, реинжиниринг предусматривает поиск не модернизированных вариантов существующего состояния, а кардинально видоизмененного процесса, который обеспечит предприятию реальный, ощутимый рост[7].

Таким образом, современное положение, в котором находится огромное количество предприятий, а именно - в условиях жестокой конкуренции, побуждает к реинжинирингу логистических бизнес-процессов.

Сущность реинжиниринга заключается в радикальной перестройке бизнес-процессов предприятия. Принцип реинжиниринга в применении к логистике может привести к грандиозным изменениям. Реинжиниринг логистических бизнес-процессов даст возможность: повысить управление предприятием, создать предпосылки для снижения расходов организации, повысить операционную эффективность предприятия.

Список литературы

1. Гейтс Билл. Бизнес со скоростью мысли. Изд. 2-е, исправленное. М.: ЭКСМО-Пресс, 2001. 480 с.
2. Сергеев В.И. Логистика в бизнесе: учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2000. 1608 с.
3. Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой: Пер. с 4-го англ. изд. М.: ИНФРА-М, 2005. 797 с.
4. Чампи Дж., Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. М: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 288 с.
5. Хаммер М., Хершман Л., Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов. М: Алпина Паблишер, 2015. 352 с.
6. Томас Дж. Коуди. К чему приводит отход от принципов реинжиниринга. Режим доступа: <http://quality.eup.ru/materialy2/kcemeor.html> (дата обращения 05.01.2015).
7. Зиндер Е.З. Реинжиниринг бизнес-процессов и автоматизация офиса. Режим доступа: <http://citforum.ru/ofis/ofis96/102.shtml#lit> (дата обращения 09.01.2015).