

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**НА ТЕМУ: «ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА БАЗІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ
ДАНИХ»**

другий (магістерський)
(рівень вищої освіти)

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0512-ie
спеціальності 051 Економіка
(шифр і назва спеціальності)
освітньої програми Інформаційна економіка
(назва освітньої програми)

Ю.М. Олійник

(ініціали та прізвище)

керівник професор кафедри інформаційної економіки,
підприємництва та фінансів, доцент, д-р екон.
наук Клопов І.О.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент професор кафедри інформаційної економіки,
підприємництва та фінансів, професор, д-р
екон. наук Дятлова Ю.В.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ
ІНСТИТУТ ім. Ю.М. ПОТЕБНІ**

Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 051 Економіка

(шифр і назва)

Освітня програма Інформаційна економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, д-р екон. наук, проф.

_____ Шапуров О.О.
(підпис)

“ _____ ” _____ 202_ р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Олійнику Юрію Миколайовичу

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи Вдосконалення логістичної стратегії промислового підприємства на базі інформаційної моделі даних

керівник роботи Клопов Іван Олександрович, д-р екон. наук, доцент
(прізвище, ім'я та по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від « 01 » травня 2023 року № 642-с

2. Строк подання студентом роботи 27.11.2023

3. Вихідні дані до роботи 1. Постановка задачі.
2. Перелік літератури.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні основи розробки логістичних стратегій.

2. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів підприємства.

3. Удосконалення логістичного бізнес-процесу компанії ТОВ «ПетроТранс».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____
презентація

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 12.05.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Розробка плану роботи.	23.06.2023	
2.	Збір вихідних даних.	04.08.2023	
3.	Обробка методичних та теоретичних джерел.	01.09.2023	
4.	Розробка першого та другого розділу.	03.11.2023	
5.	Розробка третього розділу.	17.11.2023	
6.	Оформлення та нормоконтроль кваліфікаційної роботи магістра.	24.11.2023	
7.	Захист кваліфікаційної роботи.	15.12.2023	

Студент _____
(підпис)

Ю.М. Олійник
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

І.О. Клопов
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

О.О. Шапуров
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра «Вдосконалення логістичної стратегії промислового підприємства на базі інформаційної моделі даних»: 58 с., 16 рис., 8 табл., 43 джерела.

БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ, ІНФОРМАЦІЙНА МОДЕЛЬ ДАНИХ, ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ, ПІДПРИЄМСТВО, РЕІНЖЕНІРИНГ.

Магістерська робота присвячена розробці і апробації алгоритму створення логістичної стратегії підприємства засобом технології реінжинірингу бізнес-процесів на основі інформаційної моделі даних. В роботі проаналізовано існуючі види логістичних стратегій і механізми впровадження реінжинірингу на підприємстві; визначено існуючу структуру бізнес-процесів на підприємстві; проведено реінжиніринг в рамках певного бізнес-процесу на підприємстві. Вперше запропоновано алгоритм розробки логістичної стратегії підприємства на основі технології реінжинірингу бізнес-процесів. Дістала подальшого розвитку модель логістичного бізнес-процесу на основі інформаційної моделі даних.

ABSTRACT

Master's qualifying paper «Improvement of the Logistics Strategy for Industrial Enterprises Based on an Information Data Model »: 58 pages, 16 figures, 8 tables, 43 references.

BUSINESS PROCESSES, DATA INFORMATION MODEL, LOGISTICS STRATEGY, ENTERPRISE, RE-ENGINEERING.

The master's thesis is devoted to the development and testing of an algorithm for creating a logistics strategy for an enterprise using business process reengineering technology based on a data information model. The work analyses the existing types of logistics strategies and mechanisms for implementing reengineering at an enterprise; determines the existing structure of business processes at an enterprise; conducts reengineering within a certain business process at an enterprise. For the first time an algorithm for developing a logistics strategy of an enterprise based on the technology of business process reengineering has been proposed. The model of the logistics business process based on the data information model has been further developed.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ.....	3
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ.....	9
1.1. Сутність стратегії та її роль в логістиці.....	9
1.2. Основні види логістичних стратегій.....	12
РОЗДІЛ 2 РЕІНЖІНІРИНГ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	21
2.1. Основні етапи розробки логістичних стратегій.....	21
2.2. Основні етапи реінжинірингу логістичних стратегій.....	39
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ КОМПАНІЇ ТОВ «ПЕТРОТРАНС».....	42
3.1. Аналіз поточною моделі підприємства ТОВ «ПетроТранс».....	42
3.2 Реструктуризація логістичних бізнес-процесів ТОВ «ПетроТранс» ...	51
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. Впровадження прогресивних методів реінжинірингу бізнес-процесів в функціонал сучасних транспортних підприємств і побудова ефективної логістичної стратегії в даний час стають необхідними умовами отримання балансного прогресу та суттєвих конкурентних переваг в галузі транспортних і логістичних послуг.

За останні десять років економічний світ помітно змінився: по-перше, докорінно змінилося ціннісне значення пропонованих товарів і послуг, оскільки тепер котирується той продукт, який найбільш пристосований до конкретних потреб певного споживача і доставляється найбільш придатним методом в потрібний час; по-друге, ринок знаходиться під контролем споживачів, які чітко розуміють своє становище і переваги та можливості, які з цього випливають. І, по-третє, з'явилися нові засоби технологій і виробництва, а також суттєво виросло значення інформаційних технологій, які з бази для багатьох інших технологій тепер перетворилися на інструмент доведення інформації до покупців.

Однак, навіть попри вищесказані особливості господарювання, більшість транспортних компаній у своїй діяльності продовжують керуватися застарілими управлінськими принципами та ідеями.

Виходячи з цього, виникає об'єктивна потреба переосмислення способів побудови та організації циркулюючих на підприємстві бізнес-процесів і використання принципово іншого підходу, що дозволяє повною мірою реалізувати переваги нових технологій та програм, а також людських ресурсів. У зв'язку з цим особливий інтерес представляє використання методу реінжинірингу бізнес-процесів в рішенні проблеми створення стратегічно ефективних і економічно обґрунтованих форм організації бізнесу транспортних компаній, оскільки саме використання потенціалу реінжинірингу як інструменту реорганізаційного управління економічними потоками

підприємства відкриває широкі можливості для придбання унікальних компетенцій і формуванню на цій основі стабільної і передової системи господарювання.

Об'єкт дослідження: процес формування логістичної стратегії підприємства.

Предмет дослідження: організаційно-управлінські відносини розробки логістичної стратегії підприємства.

Метою дослідження є розробка і апробація алгоритму створення логістичної стратегії підприємства засобом технології реінжинірингу бізнес-процесів на основі інформаційної моделі даних.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені такі *завдання:*

- проаналізовано існуючі види логістичних стратегій і механізми впровадження реінжинірингу на підприємстві;
- визначено існуючу структуру бізнес-процесів на підприємстві;
- проведено реінжиніринг в рамках певного бізнес-процесу на підприємстві.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

вперше:

- запропоновано алгоритм розробки логістичної стратегії підприємства на основі технології реінжинірингу бізнес-процесів;

дістала подальшого розвитку:

- модель логістичного бізнес-процесу на основі інформаційної моделі даних.

Результати наукового дослідження пройшли апробацію на XVI університетській науково-практичній конференції студентів, аспірантів, докторантів і молодих учених «МОЛОДА НАУКА-2023»

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ

1.1. Сутність стратегії і її роль в логістиці

Практика показує, що ефективність стратегічного управління, здатна забезпечити високі кінцеві результати виробничо-господарської діяльності, що дозволяє компаніям в довгостроковій перспективі успішно розвиватися в конкурентному середовищі, тобто в обстановці, схильній до швидких, радикальних і часто важко передбачуваних змін.

У загалом випадку стратегія є детальним всебічним комплексним планом, призначення якого реалізація місії і досягнення цілей компанії [45].

Роль логістики в сучасній компанії носить оптимізаційний та інтегральний характер. З позицій бізнесу стратегічних, тактичних або оперативних цілей можна досягти за допомогою одного з інструментів менеджменту – логістики [36].

Згідно з рейтингом Світового Банку [37], у ТОП-10 країн за рівнем розвиненості системи логістики входять Німеччина, Люксембург, Швеція, Нідерланди, Сінгапур, Бельгія, Великобританія, США, Австрія та Гонконг. При цьому Україна займає 83 місце з 160 можливих. Щоб покращити позиції в рейтингу ефективності логістики Світового банку (*LPI*) треба реалізовувати комплекс заходів: як в аспекті інфраструктури та пошуку нових підходів до управління, так і в аспекті автоматизації логістичної галузі. Також величезне значення грає правильно сформована логістична стратегія.

Зарубіжна література достатньо докладно описує роль стратегії в логістиці, але не всі питання, які торкаються логістичної стратегії, вирішені на сьогоднішній день.

Насамперед, необхідно дати визначення терміну «логістична стратегія». У монографічній літературі по логістиці логістична стратегія розглядається не

всіма авторами.

Термінологічний словник визначає логістичну стратегію як «стратегію довгострокового планування розміщення капітальних вкладень в транспортну мережу, складське господарство та інші елементи інфраструктури» [38].

В розумінні Карпової Н.П. «логістична стратегія представляє собою певний набір цілей, завдань та/або заходів в області логістики для досягнення загальної корпоративної мети» [22].

Логістичні рішення, які володіють довгостроковим характером, визначають логістичну стратегію, в склад якої входять всі стратегічні рішення, прийоми, плани і культура, що пов'язані з управлінням ланцюгом постачання.

Логістична стратегія повинна бути частиною корпоративної бізнес-стратегії компанії і сприяти покращенню всією господарської діяльності компанії. Розроблена логістична стратегія впливає на створення системи, яка дозволяє підвищити ефективність керування матеріальними потоками.

Логістичні рішення приймаються ієрархічно від стратегічних до структурних, а потім до функціональних та операційних. Типи стратегічних рішень представлені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Типи стратегічних рішень [12]

Виходячи з рисунку 1.1, можна визначити цілі стратегічних рішень. Так, наприклад, для стратегій вищого рівня характерно формування цілей і загальної спрямованості компанії. За реалізацію стратегічних рішень відповідають функціональні стратегії, іншими словами, бізнес-стратегії визначають напрями дій. Логістична стратегія в даній ієрархії показує, як досягти цих цілей допомагає діяльність ланцюгів постачання.

Розглянемо на прикладі взаємодію загальної цілі компанії і логістичної стратегії. Якщо мета компанії – стати провайдером продукту з найнижчими витратами, то логістична стратегія буде спрямована на скорочення логістичних витрат до мінімуму. Якщо мета компанії пов'язана з прискоренням постачання продукції своїм замовникам, то в рамках логістичної стратегії буде визначено прийоми, які дозволять це зробити.

Розробивши логістичну стратегію, компанія може вирішити ряд проблем, що приведе до збільшення продуктивності роботи і зниження логістичних витрат, підвищення якості сервісу. Досягнення перерахованих цілей призведе до реалізації стратегічних цілей компанії, до яких можна віднести:

- зростання продажів, оптимізація витрат, ефективне використання активів і, як наслідок, зростання прибутку компанії;
- зміцнення позицій компанії або становлення лідером на цільовому ринку.

Логістичні стратегії в бізнесі можуть розвиватися в кількох напрямках:

- договірні логістичні стратегії;
- логістичний аутсорсинг;
- логістичне партнерство;
- швидкі цикли і інтеграція ланцюгів постачання.

«Ключовим завданням логістичної стратегії є визначення показників, як кількісних, так і якісних, які необхідні для досягнення стратегічних цілей компанії в області логістики складування, розподілу, управління запасами, транспортування тощо, з обліком оптимізації витрат на всіх ділянках

логістичного ланцюга» [21].

Компанії, які взялися за розробку логістичної стратегії, прагнуть до підвищення якості обслуговування споживачів та постачальників, формуванню гнучкості, оптимізації витрат. Для досягнення таких цілей, компанії обирають партнерів, якщо мова йде про транспортні компанії. Також компанії можуть організувати співробітництво в області складування, послуг у сфері імпорту/експорту, обробки інформації [40]. Найчастіше в компанії насамперед опрацьовуються маркетингові питання, так як велика увага приділяється маркетинговій стратегії, а не стратегії розвитку компанії загалом.

Власники та керівники компаній часто забувають про те, що розвиток компанії залежить саме від реалізації стратегії.

Використання логістичних інструментів та методів, правильний вибір типу логістичної стратегії сприяють оптимізації процесів розподілу товару, а також мінімізації витрати, пов'язаних з рухом потоків продукції, послуг, фінансів і інформації.

1.2. Основні види логістичних стратегій

Розробляючи логістичну стратегію, компаніям слід підходити з точки зору того, який ринок збуту буде освоюватися. Найбільш ефективною логістичною стратегією розподілу на регіональних ринках і ринках великих і середніх міст є поєднання фізичного розподілу товару до оптово-посередницької мережі при паралельному здійсненні роздрібних продажів [42].

Враховуючи ієрархію рівнів формування стратегії, при виборі стратегії логістики необхідною умовою є її відповідність корпоративним цілям і стратегічним пріоритетам зростання і розвитку організації (рис.1.2).

Серед великого числа логістичних стратегій, застосовуваних підприємствами, можна виділити основні і додаткові стратегії.

До основних логістичних стратегій можна віднести «худу» і динамічну стратегію, а також стратегію, яка заснована на спілках або партнерство.



Рисунок 1.2 – Рівні формування стратегій підприємства

Основна мета «худою» стратегії – знайти і усунути випадки непродуктивного використання ресурсів. В рамках стратегії кожна операція повинна задіяти як можна менше ресурсів (персонал, простір, запаси, обладнання, час тощо). У ході реалізації цієї стратегії компанії здійснюють наступні кроки:

- аналізують виконувані операції і відмовляються від тих, які не додають цінності для споживачів;
- використовують більш досконалі технології;
- усувають непотрібні ланки з ланцюгів постачання;
- обирають найближчих до споживачів постачальників, для того щоб знизити транспортні витрати.

Реалізація даної стратегії можлива лише у стійкому зовнішньому середовищі, оскільки «худа» стратегія погано реалізується у невизначених, тобто в динамічних умовах, чого не скажеш про динамічну стратегію.

Основна мета динамічної логістичної стратегії – забезпечення високою якістю обслуговування в умовах зміни вимог і переваг споживачів. Таким чином, компанії, які обирають динамічну стратегію, наголошують на споживачах. Ця стратегія припускає додаткові витрати, які повинні покрити незаплановані потреби клієнтів.

Схема розробки динамічної стратегії передбачає облік двох основних

характеристик:

- швидкість реакції компанії на зміну зовнішніх умов;
- гнучкість діяльності.

Розглянемо відмінності «худою» і динамічною логістичної стратегії у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Відмінності між «худою» та динамічною логістичною стратегіями

Чинник	«Худа» логістична стратегія	Динамічна логістична стратегія
Ціль	Ефективність операцій	Гнучкість операцій, які забезпечують задоволення попиту
Метод	Усунення непродуктивних витрат ресурсів	Задоволення споживачів
Обмеження	Обслуговування споживачів	Витрати
Параметри	Продуктивність	Рівень обслуговування

Третій тип основних логістичних стратегій – стратегія, яка заснована на спілках або партнерство, спрямована на збільшення ефективності ланцюга постачання. Підприємства вдаються до реалізації цієї стратегії в тих випадках, коли обслуговування споживачів знаходиться на високому рівні, а витрати на низькому. Також компанії мають високий ступінь гнучкості і відсутність бажання інвестувати засоби в ризикові проекти. Часто партнерства і спілки створюються між транспортними компаніями, які, як правило, використовують контрактних провайдерів.

Існує безліч типів додаткових логістичних стратегій, деякі з них будуть розглянуті нижче.

Виділяють стратегії логістики, в основі яких лежать тимчасові параметри. Основна мета таких стратегій – забезпечення швидкої доставки товарів. Розробляючи і застосовуючи стратегії даного типу, компанія може:

- скоротити витрати;
- удосконалити процес обороту готівкових грошових коштів, зменшити число відмов від замовлень, змін замовлень;
- спростити операції внаслідок усунення затримок у виконанні замовлень.

Прикладом стратегії, заснованої на тимчасових параметрах, є стратегія, в основі якої лежать інвестиції у розвиток взаємин з постачальниками. Ціль стратегії – створення стратегічного альянсу з постачальниками товарів і послуг [11].

Інший приклад стратегії – стиснення часу, яка частково схожа на «худу» стратегію. Тільки в цьому випадку стратегія концентрується на непотрібних тимчасових витратах в ланцюзі постачання. Мета стратегії «стиснення часу» – усунення всіх тимчасових відрізків. Існують способи усунення тимчасових відрізків, в тому числі тих, які не додають цінність до продукції (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Способи для усунення тимчасових витрат в ланцюзі поставок

Спосіб	Опис
Симпліфікація	Спрощення операцій
Об'єднання	Інтеграція потоків матеріалів і інформації
Однотимчасове виконання операцій	Перехід до процедур, які здійснюються паралельно
Стандартизація	Використання стандартних процедур
Контроль відхилень	Усунення непотрібних витрат, як фінансових, так і тимчасових
Автоматизація	Саморегулювання процесів і, як слідство, покращення якості продукції і полегшення людської праці
Планування ресурсів	Усунення вузьких місць та забезпечення безперебійного матеріального потоку

Виділяють інший тип логістичної стратегії, яка має подібності з «худою» стратегією. Йдеться про стратегію підвищеної продуктивності, при реалізації якої ставка робиться на використання наявних ресурсів по максимуму. Наведемо приклад: склади, будучи великими спорудами, мають високі постійні

витрати. Площа складів, а саме можливість розподілу і зберігання більшого числа одиниць продукції, дозволяє розподіляти ці витрати. Таким чином, заповнюючи вільний простір складу, компанія може скоротити витрати на доставку. Якщо б компанія працювала не на повну потужність, то в рамках «худою» стратегії компанія почала б шукати способи видалити вільні потужності, а потім продовжила б шукати шляхи скорочення всіх застосовуваних ресурсів. Стратегія підвищеної продуктивності визначила б інший план дій, під час якого компанія зберегла колишню потужність, але при цьому почала шукати альтернативні варіанти. Наприклад, частина складу можна здати в оренду, або вільні транспортні засоби можуть перевозити матеріали для інших компаній.

В рамках стратегії лідерства з витрат компанії можуть зберігати лідируючі позиції на ринку за рахунок зниження логістичних витрат. Стратегія може бути реалізована, якщо:

- скоротити витрати в окремих функціях логістики;
- оптимізувати рівень запасів;
- вибрати оптимальні варіанти «складування - транспортування»;
- використовувати послуги логістичних провайдерів.

Нижче будуть розглянуті стратегії диференціації, фокусування та диверсифікації у логістиці.

Стратегія диференціації дозволить компанії стати унікальною в галузі логістики. Концепція диференціації рівня обслуговування клієнтів розрізняє рівень обслуговування клієнтів відповідно до рентабельності клієнтських сегментів. Замовлення є пріоритетними відповідно до важливості клієнта, якщо є конкуруючі замовлення, то існують замовлення з більш високим пріоритетом, які обробляються в першу чергу. Стратегія фокусування спрямована на задоволення потреб споживача обраного цільового сегменту, в рамках якого стратегія може спиратися як на диференціацію, так і на лідерство по витратам. Перевага стратегії – отримання великої частки в цільовому сегменті. Недолік – ймовірність малої частки на ринку в загалом.

Стратегія диверсифікації дозволяє уникнути залежності від одного функціонального стратегічного підрозділу. До видів диверсифікації можна віднести:

- горизонтальну диверсифікацію, яка припускає розширення діяльності компанії, не змінюючи групи споживачів та канали просування;
- розширення номенклатури, тобто додавання нових видів продукції, а також розташування компанії на нових для неї сегментах ринку;
- вертикальну диверсифікацію, яка припускає розширення своєї діяльності на попередні чи наступні стадії процесу виробництва і розподілу;
- включення в виробничу програму компанії нового виду продукції, що не має зв'язку з колишньою сферою діяльності компанії.

Наступна логістична стратегія – це стратегія мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру, яка реалізується через наступні рішення:

- пряме постачання товарів споживачам без посередників;
- використання складів загального користування чи складів відповідального зберігання;
- оптимальне розміщення складів, магазинів або виробничих підприємств [29].

Інша логістична стратегія спрямована на поліпшення сервісу логістики, тобто припускає підвищення якості виконання логістичних операцій і функцій. У даному випадку стримуючим фактором є логістичні витрати, які зростають при використанні нових технологій підвищення якості логістичного сервісу.

Стратегія логістичного аутсорсингу. «Під логістичним аутсорсингом розуміється цілеспрямоване залучення партнера – логістичного посередника, оператора або провайдера для надання певних логістичних послуг» [33].

Логістичний аутсорсинг повинен:

- визначати ключові компетенції і зосереджувати на них ресурси підприємства;
- оптимізувати вибір джерел зовнішніх ресурсів;
- виявляти критерії вибору постачальників логістичних послуг;

- передавати не ключові компетенції на зовнішнє виконання;
- використовувати інвестиції і інновації логістичних провайдерів.

Одна з стратегій, яка дозволяє економити на масштабах, отримувати низькі витрати і якісне обслуговування – стратегія зростання. Стратегія зростання може бути реалізована завдяки поглинанню суперників, освоєнню більшої кількості логістичних видів діяльності, розширенню географічних зон, переміщення різних типів матеріалів, збільшенню ринкової частки.

Ще однією логістичною стратегією є стратегія інноваційного розвитку. Дана стратегія заснована на принципах інноваційної логістики, яка реалізується за допомогою управлінських інновацій і полягає у підвищенні якості управлінських рішень у галузі логістики [22].

Таким чином, всі зазначені логістичні стратегії можна уявити у вигляді загальної схеми (Рис.1.3).

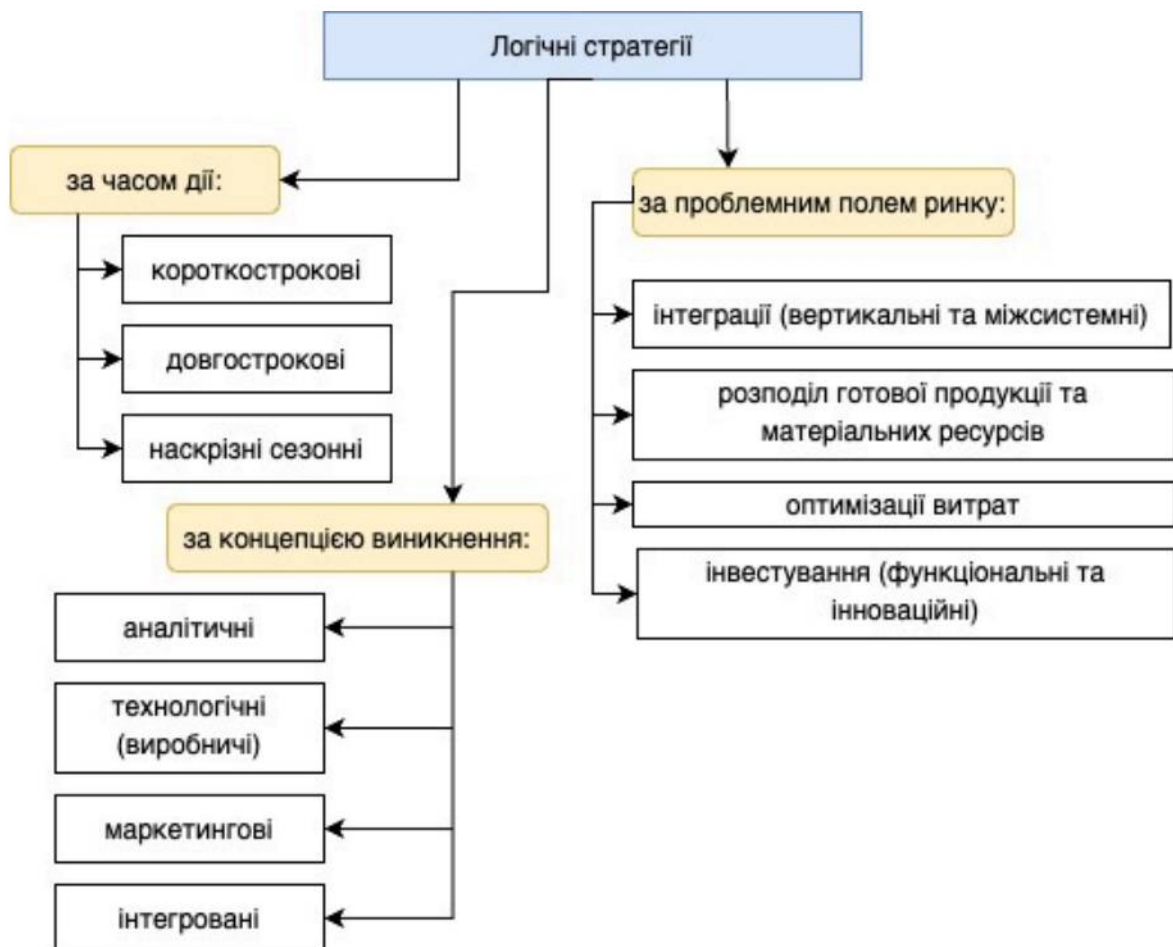


Рисунок 1.3 – Класифікація логістичних стратегій

Стратегія в своєму роді є системою, яка представляє сукупність деяких елементів. Логістична стратегія також має на увазі деякі елементи, серед яких:

- якість. Компанії прагнуть покращувати якість продукції або ж спочатку закупають сировину високої якості, що дозволяє скорочувати витрати, пов'язані з виробництвом і внутрішнім контролем якості. Покупець має право отримувати інформацію про результати випробувань щодо сертифікації якості, які проводить технічний відділ компанії;

- управління запасами, отримання інформації про запаси сировини, матеріалів, готовою продукції з обліком угод про партнерство з ключовими постачальниками;

- логістичні технології постачання, інтеграція інформаційних потоків від постачальника до кінцевого споживача;

- інноваційні технічні рішення і обладнання;

- закупівля матеріальних ресурсів та готової продукції [19].

Для того щоб реалізувати логістичні стратегії, компаніям необхідно.

Налагодити відносини з постачальниками, тобто:

- врахувати взаємні корпоративні інтереси між постачальниками та компаніями;

- забезпечити інформаційні канали зв'язку з постачальниками, налагодити зворотній зв'язок;

- організувати стабільний потік точної інформації про необхідні постачання за допомогою різних логістичних технологій, таких як *VMI* та *JIT*.

Оптимізувати рівні запасів у складській системі при забезпеченні необхідного рівня обслуговування споживачів, тобто:

- скоротити запаси;

- налагодити управління процедурами замовлень;

- забезпечити високу якість обслуговування клієнтів при мінімальних розмірах страхових запасів;

– налагодити управління виробничими запасами [7].

Логістична стратегія в компанії може бути відсутня по двом причинам.

По перше, менеджери компанії можуть не усвідомлювати призначення стратегії та логістики, як науки, загалом. В даному випадку керівництво компанії не здатне ефективно оптимізувати матеріальні, фінансові та тимчасові ресурси компанії, так як відсутнє усвідомлення того факту, що логістика є інтегрованим інструментом менеджменту;

По-друге, стратегія логістики може бути відсутня через те, що компанія не має в своєму штаті кваліфікованих фахівців в області логістики, здібних розробити і реалізувати логістичну стратегію, яка знайшла б зв'язок з корпоративною стратегією компанії [16].

Логістичні стратегії, на етапі розвитку логістичних систем, охоплюють більшість сфер діяльності підприємства. На сьогоднішній день відсутній шаблон для розробки стандартної логістичної стратегії, який був би застосовуваним для будь-якої компанії. Саме різноманіття компаній і відмінність в умовах роботи вимагають індивідуального підходу до розробки стратегії, яка можлива завдяки існуючим методам і підходів. Використовуючи різні інструменти, можна розробляти логістичну стратегію компанії з обліком її особливостей та специфіки.

РОЗДІЛ 2

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Основні етапи розробки логістичних стратегій

В даний час велика увага приділяється теорії логістики, при цьому не всі автори розглядають такий аспект як логістична стратегія, що дозволяє компаніям знайти нові конкурентні переваги на ринку.

До того, як буде розроблено логістичну стратегію, необхідно пройти етапи прогнозування і планування логістичної діяльності.

Прогноз логістичної діяльності полягає в різних аспектах, таких як:

- засноване на теорії і практиці бачення про події у майбутньому;
- обґрунтоване судження про те, що існує ймовірність настання однієї або кількох подій або можливих станів процесу;
- судження про майбутні періоди часу.

Прогнозування є основою для розробки стратегічних логістичних планів.

Стратегічне логістичне планування складається з низки цілей, процедур, структур, елементів, систем і т.д. При проектуванні логістичної стратегії всі її структурні елементи можна представити в вигляді логістичного плану. Цей план співзвучний контуру стратегічного планування, стосовно до логістичної стратегії його можна розділити на окремі стадії чи етапи. Логістична стратегія є одним з етапів логістичного планування (рис.2.1).

На четвертій стадії логістичного планування визначається логістична стратегія – спосіб, за допомогою якого логістика в цілому може досягти поставлених цілей шляхом:

- мінімізації витрат;
- покращення обслуговування споживачів;
- оптимізації тимчасових параметрів;

– покращення якості і асортименту пропонованої продукції;

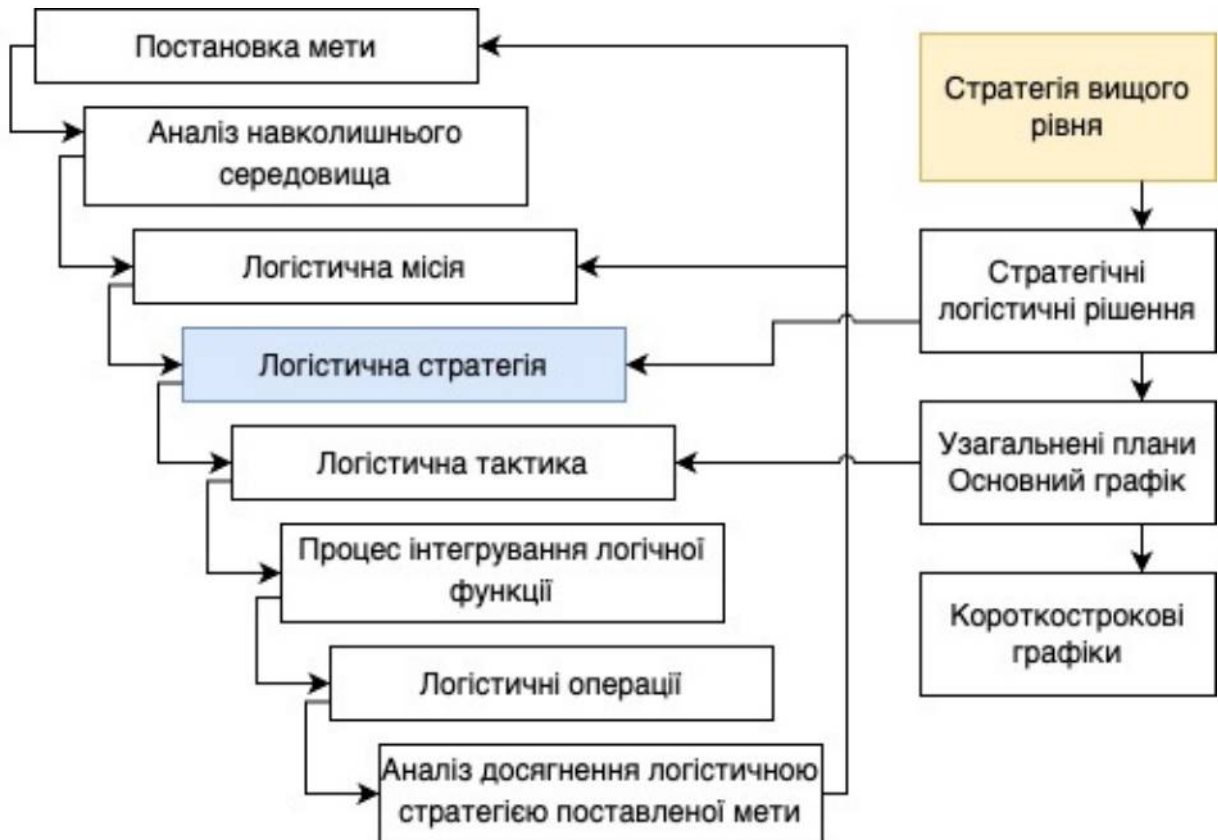


Рисунок 2.1 – Етапи логістичного планування

- гнучкість обсягу пропонованої продукції;
- удосконалення технології;
- більш зручне місця розташування;
- оптимізації балансу ресурсних можливостей;
- витрати і фінансові показники, формування бізнес-стратегії.

«Плани, довгострокові рішення, культура здійснення логістики в цілому описані в логістичній стратегії, яка показує, який внесок внесе логістика в успіх і конкурентоспроможність компанії. Саме тому напрями логістичної стратегії показують аспекти, які компанія вважає найважливішими для свого розвитку. Таким чином, багато аспектів логістики мають стратегічну значимість» [27].

Розробляючи логістичну стратегію, слід пам'ятати про мету. «Мета розробки логістичної стратегії полягає у виявленні головних напрямів розвитку і функціонування компанії при максимальному використанні виробничого,

науково-технічного і кадрового потенціалу з урахуванням впливу зовнішнього і внутрішнього середовища» [27].

Крім мети, варто пам'ятати про фактори, які слід враховувати при розробці логістичної стратегії, тобто:

- стратегії більш високого рівня;
- середовище, в якому ведеться бізнес;
- особлива компетенція компанії (Рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Фактори, які слід враховувати при розробці логістичної стратегії

Стратегії більш високого рівня необхідно враховувати з тієї причини, що вони задають цілі, у відповідність з якими затверджуються багато логістичних рішення. Загальні цілі визначаються місією компанії; планування і досягнення даних цілей відбито в корпоративних і логістичних стратегії. Саме по цій причини логістичні стратегії повинні підтримувати стратегії вищого рівня. Наприклад, якщо корпоративна стратегія компанії складається з високої якості обслуговування споживачів, то логістична стратегія повинна сприяти досягненню цієї мети.

Також при розробці логістичної стратегії необхідно враховувати

середовище, в якому ведеться бізнес. Середовище включає деякі фактори, якими логістика керувати не може, але вони впливають на логістику. До таких факторів відносять:

- очікування та уявлення, демографічні характеристики споживачів;
- розмір ринку, стабільність роботи, ринкові умови, місце розташування;
- напрямки розвитку компанії, технології, доступні в даний час і в майбутньому, інновації;
- правова відповідальність, закони, регулюючі трудові відносини, професійні обмеження;
- число конкурентів, бар'єри входу на ринку, структура ринку, сильні і слабкі сторони;
- підхід акціонерів до інвестицій, до роботи підприємства в цілому;
- зацікавленість у розвитку;
- цілі, сильні і слабкі сторони зацікавлених осіб, їх ступінь підтримки та участі в діяльності підприємства;
- рівень і стиль життя споживачів, соціальні умови, що змінюють запити, явно виражені тенденції;
- стабільність політичної обстановки, вибудовування відносин з органами місцевого самоврядування, контроль зі сторони правоохоронних і регулюючих органів.

«Компетенції дозволяють компаніям досягти успіху і виділитися на тлі конкурентів, адже всі конкуруючі компанії діють в одному і тому ж середовищі. Компетенції визначено факторами, якими компанія здатна керувати для того, щоб відрізнятись від інших. В основі компетенцій лежать активи компанії, до яких можна віднести:

- запити споживачів, формування лояльності споживачів до компанії, вибудовування взаємовідносин;
- питання формування лояльності співробітників до компанії та керівництва в цілому, а також кваліфікацію, досвід, здатність до навчання персоналу;

- фінансову політику, спрямовану на управління і розподіл грошових коштів, зобов'язань;
- організаційну структуру компанії: взаємини в колективі, між співробітниками;
- інноваційність, репутацію та якість створюваного продукту або послуги на ринку;
- стан виробничого фонду, надійність функціонування;
- технології, які використовують в даний час, або планують використовувати в майбутньому;
- розроблена маркетингова стратегія компанії, досвід та репутація компанії на ринку;
- наявність партнерських відносин з постачальниками, широкий асортимент послуг, гнучкість;
- такі необоротні активи, як знання, патенти, інновації» [12].

Логістична стратегія показує, як компанія переходить від сьогоденного положення в логістичній діяльності до майбутнього.

Передувати розробці логістичної стратегії може логістичний аудит. Під логістичним аудитом слід розуміти комплексну перевірку ефективності роботи підсистем логістики. Роль логістичного аудиту при виборі логістичної стратегії полягає в виявленні «проблемних ділянок». Результати, які оголошуються після проведення такої процедури, як аудит логістичних систем, зазвичай говорять про доречність тих чи інших проєктів, пов'язаних із наступними пунктами:

- розробка стратегії в плані логістичної складової структури;
- формування системи, пов'язаної з регламентацією логістичних бізнес-процесів;
- реінжиніринг системи або ж підсистеми логістики.

Для логістичної стратегії важливий тип попиту. Так, «худа» стратегія працює в умовах стабільного передбачуваного попиту. В той же час динамічна стратегія ефективна в умовах непередбачуваного попиту, який дуже складно спрогнозувати. В даній ситуації використання динамічної стратегії виявиться

ефективнішим для компаній які пропонують широкий асортимент продукції.

«У зв'язку з цим компаніям необхідно мати формалізовану процедуру, яка, наприклад, дозволить вести облік такого фактора, як тип попиту. Попередній аналіз дозволить зробити вибір необхідної для компанії логістичної стратегії. Як було зазначено раніше, єдиної логістичної стратегії не існує, тому не можна говорити про чіткі алгоритми розробки стратегії» [46]. Представлені нижче етапи розробки логістичних стратегій носять рекомендаційний характер.

До основних етапів розробки логістичної стратегії можна віднести.

Проведення внутрішнього логістичного аудиту та SWOT-аналізу логістики компанії.

В ході внутрішнього аудиту проводиться аналіз стратегії вищого рівня з погляду логістики, що дозволяє врахувати контекст та поставити загальні цілі логістики, визначити її стратегічну сфокусованість та, можливо, сформулювати логістичну місію. SWOT-аналіз дозволить визначити сильні, слабкі сторони логістики, можливості і загрози середовища у плані логістики. Крім SWOT-аналізу, на даному етапі можливе використання дерева причинно-наслідкових зв'язків.

Зовнішній логістичний аудит націлений на бізнес-середовище, в якому діє логістика.

«Аудит дозволить виявити фактори, які дозволять досягти значних результатів та успіху у цьому середовищі. На цьому етапі необхідно зіставити логістику підприємства з логістикою компаній-аналогів. Слід, вивчити показники та результати роботи лідерів ринку, вибрати параметри для порівняння показників» [46].

Даний етап передбачає *визначення загальних характеристик ланцюга поставок*, які дозволять забезпечити найкращу доставку необхідних послуг. Етап включає розробку мережі, розташування її окремих елементів, вибір потужностей, використовуваних технологій і т.д.

Розробка карти цілей і показників оцінки ефективності логістики.

Для початку необхідно встановити конкретні цілі, які будуть спрямовані

на реалізацію кожного логістичного виду діяльності. Саме внутрішній аудит, проведений завчасно, дозволить виявити, наскільки поточні логістичні види діяльності відповідають загальним цілям. Також внутрішній аудит визначить ділянки, які потребують коректив. Можливе формування карти цілей і *KPI* по технології *BSC*.

Створення організаційної структури, в яку будуть вбудовані механізми контролю, які забезпечують роботу логістичної мережі.

Реалізація стратегії на практиці. Спочатку необхідно задати умови, в яких буде можливо прийняття логістичні рішення на більш низькому рівні. Сучасні стратегії бізнесу орієнтовані на споживача, тому логістика має сприяти формуванню якості та логістичного сервісу, які ставить маркетингова стратегія. Далі якість перетворюється на систему планових показників, які контролюються і підтримуються персоналом управління логістикою. В даному випадку найважливіше завдання співробітників в сфері логістики – мінімізація витрат на логістику при дотриманні встановлених на стратегічному рівні стандартів якості логістичного сервісу.

Створення інтегрованої системи управління запасами – етап, який є традиційним елементом логістичного стратегічного плану.

Вибір інформаційної логістичної системи, яка пов'язувала б інформаційні і телекомунікаційні канали всіх ланок логістичної мережі.

Основна мета інформаційної логістичної системи полягає в плануванні потреб в ресурсах і контролі за їх наявністю на складах.

Існують два види інформаційних логістичних систем: транспортні і складські. Транспортні інформаційні системи проводять моніторинг доставки вантажів, а складські – оптимізують організацію роботи з товарами на складах [2].

Оцінка співвідношення рівня обслуговування та витрат, яка дозволяє наблизитися до завершення розробки логістичної стратегії.

Кроки, які необхідно здійснити в рамках даного етапу вбачаються:

– у визначенні конфігурації логістичної стратегії з найменшими

загальними витратами;

- в оцінці рівня обслуговування споживачів, сервісі існуючої системи;
- в аналізі чутливості до приросту рівня сервісу та витрат, який безпосередньо пов'язаний з створенням додаткового доходу;
- в завершенні планування стратегії [5].

Логістична стратегія – це ряд цілей, структур, процедур, елементів, які відображені в стратегічному логістичному плані, містить наступні розділи.

Резюме, в якому представлено суть логістичної стратегії. В резюме віддзеркалюється зв'язок логістичної стратегії з корпоративною стратегією компанії.

Ціль логістичної стратегії, а також цілі проведення логістичних операцій в компанії. Показники і способи вимірювання результатів від ефективної логістичної діяльності.

Цілі компанії, зміни, яких прагне досягти компанія за допомогою логістики. Опис способів та методів, за допомогою яких логістика в цілому зможе досягти поставлених цілей.

Опис логістичних функцій підприємств. Вплив окремих функцій (постачання, контроль над запасами, транспорт, вантажопереробка) на реалізацію плану.

Опис ресурсів, необхідних для реалізації логістичної стратегії.

Опис витрат, коментарі до обраних фінансових показників.

«Вплив логістичної стратегії на діяльність компанії в цілому, особливо з погляду цільових показників, вкладу стратегії в отримання цінності для споживачів і задоволення їх запитів» [17].

Застосування стратегічної картки націлене на спрощення процесу розробки та затвердження логістичної стратегії. Для початку необхідно виявити та проаналізувати ключові фактори конкуренції для даного ринкового сегмента. Потім за допомогою стратегічної карти підібрати одну з трьох моделей, яка підходить для досягнення самих високих показників у ключових галузях конкуренції. Збалансована система показників може стати «каркасом» для

перекладу стратегії компанії в набір операційних цілей [23].

В сучасній економіці значну роль відіграють інновації, які сприяють вдосконаленню і трансформації бізнес-процесів компанії. До вдосконалення і трансформації схильні логістичні процеси, а також використовувані інструменти і методи.

В різних джерелах виділяють інноваційну логістичну стратегію, яка є довгостроковим напрямом розвитку логістики в компанії. Інноваційна логістична стратегія торкається форми та засобів реалізації логістики в компанії, напрями стратегії визначаються вищим керівництвом підприємства відповідно зі стратегічними цілями. Інноваційна логістична стратегія спрямована на забезпечення оптимізації всіх ресурсів компанії у процесі управління основними і супутніми логістичними процесами.

Інноваційна логістична стратегія відрізняється процесом розробки та визначає наступні етапи.

Формулювання мети інноваційної логістичної стратегії, яка полягає в забезпеченні компанії конкурентоспроможними перевагами на ринку. Крім головної цілі, на даному етапі формулюються другорядні цілі.

Розробка завдань, які здатні визначити і вирішити конкретні питання, виконання яких приведе до досягнення поставлених цілей.

Ось приклад деяких завдань інноваційної логістичної стратегії:

- досліджувати, резюмувати, систематизувати і застосувати світовий досвід інноваційної логістичної діяльності;
- сформувати банк інноваційних ідей, які торкалися б управління основними та потоковими процесами;
- побудувати та впровадити механізм та методичний інструментарій у прикладну логістичну діяльність;
- створити базові фундаментальні і прикладні програми, а також методичні інструменти для структур усіх рівнів, які засновані на використанні базисних логістичних новоутворень;
- оцінити ефективність реалізованих логістичних заходів, зіставивши

вигоди та витрати, а також отримати певний економічний ефект та економію від впровадження заходів [14].

Процес отримання прогностичної інформації, а саме прогнозування результатів.

Способи, що дозволяють визначати ймовірний стан або розвиток подій у майбутньому називають методами прогнозування. Методи можуть бути як якісними, так і кількісними. Наприклад, до якісних методів прогнозування можна віднести:

- «Круглий стіл» – вільний обмін думками людей з різними позиціями та відповідальністю;

- «Коріння трави». Краще всього споживача і його потреби знає той, хто безпосередньо працює із ним. Таким чином, прогнози, одержувані з самої основи компанії, підсумовуються та передаються на більш високий рівень;

- Маркетингові дослідження;

- «Метод Делфі» і т.д [28].

Аналіз логістичних витрат. В реалізації логістичних стратегій важливу роль грає мінімізація логістичних витрат. У кожному окремому випадку логістичні витрати можуть бути різного рівня, як мінімальними, так і максимальними, і при цьому бути оптимальними для підприємств в рамках реалізованої корпоративної та логістичної стратегії. Виділяють наступні методи аналізу логістичних витрат:

- порівняльний аналіз на основі еталонних показників – бенчмаркінг;

- вартісний аналіз;

- функціонально-вартісний аналіз [32].

Оцінка ризиків. Розробка логістичних стратегій, як і будь-які інші процеси, супроводжуються ризиком, оскільки відбуваються за умов невизначеності. Невизначеність умов, в яких реалізуються логістичні операції, є наслідком впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, пов'язаних з недостатнім знанням тих об'єктів або суб'єктів, з якими доводиться мати справу в процесі бізнесу. Зниження або запобігання ризикам є головними завданнями логістики.

Невизначеність ринкових відносин, в яких здійснюється виробничо-господарська діяльність суб'єктів, обумовлена впливом різних фактів: природних, екологічних, політичних, фінансових, економічних, транспортних, виробничих і т.п.

Логістичні системи функціонують в умовах нерівномірності, сезонності переміщення матеріальних потоків, нестабільності їх надходження, невизначеності, обумовленою рівнем надійності обладнання [18].

Реалізація результатів. Інноваційні логістичні стратегії стають ефективними, коли підкріплені рішеннями та конкретними діями, що застосовуються та реалізуються на нижчих рівнях (рис.2.3).

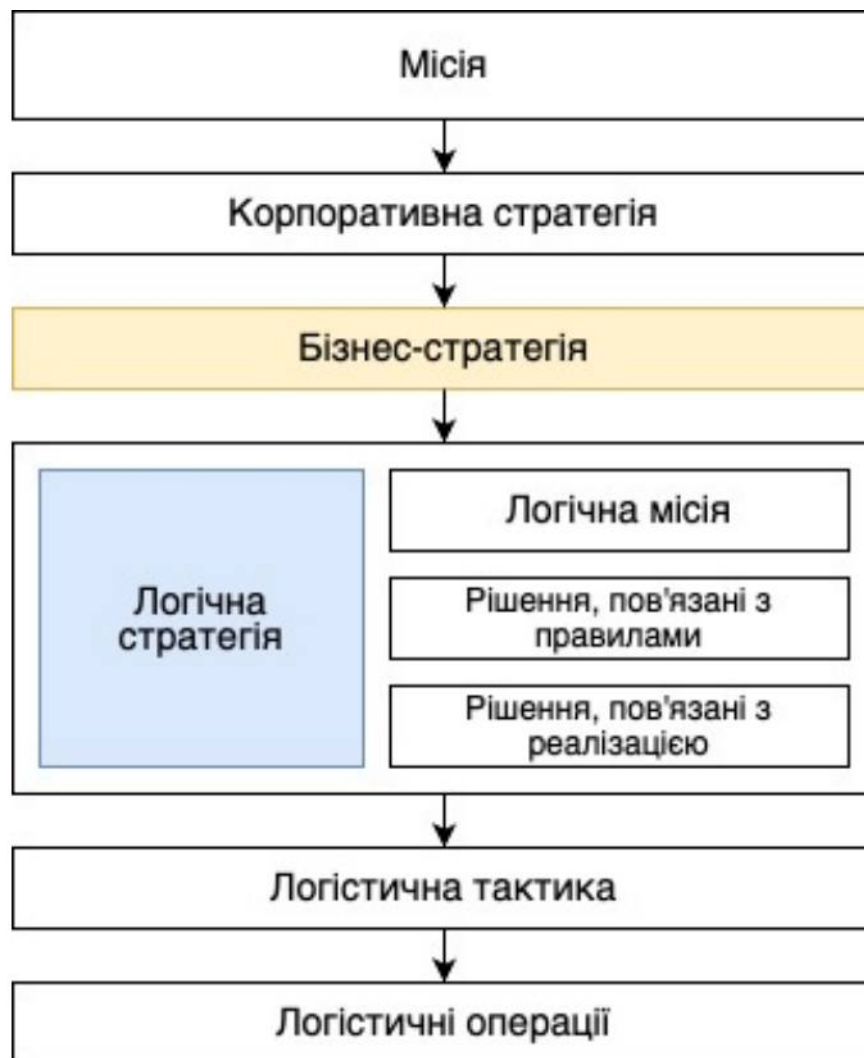


Рисунок 2.3 – Рівні рішень в логістиці

Основними елементами реалізації інноваційної логістичної стратегії є:

– моніторинг ступеня задоволеності споживачів, тобто орієнтування на уподобання замовника. Необхідно розробляти заходи, спрямовані на адаптацію компанії до фактів зміни уподобань і вимог замовника, вивчення поведінки клієнтів, на забезпечення розвитку та відповідності продукту або послуги перспективним вимогам замовника. Досягнення даних цілей сприяє прогнозування переваг споживачів, моніторинг ринку на наявність досягнень у сфері логістики та розвитку технологій;

– компетенції топ-менеджерів компанії, які необхідні для успішного керівництва і організації виробничих процесів;

– розробка інноваційного проєкту і залучення співробітників до інноваційної діяльності. Керівники компанії повинні формувати таке зовнішнє та внутрішнє середовище, яке сприяло б обміну досвідом, створенню і просуванню нових ідей;

– використання технології «*Just-in-time*». Суть технології – побудова логістичного процесу, який зміг би забезпечити до призначеного терміну і місця доставку матеріальних ресурсів незавершеного виробництва, а також готової продукції в необхідній кількості. Застосування технології «*Just-in-time*» дозволяє компаніям покращувати відносини з замовниками, збільшувати обсяги реалізації продукції, стабілізувати становище на ринку, покращувати фінансовий стан, а також підвищувати конкурентоспроможність. Система *JIT* основною метою ставить «порядунок» підприємства від будь-яких зайвих витрат, ефективне використання виробничого потенціалу підприємства; забезпечення високого рівня якості продукції і надійності [34];

– використання кайдзен-логістики, тобто постійне прагнення до вдосконалення діяльності за рахунок усунення втрат, невиробничих витрат. «Система кайдзен має дві ключові складові: технологічну і людську. Технологічна – це набір методик пошуку та усунення втрат. Людська – це залучення всіх працівників на місцях в безперервне покращення. Зазвичай, робітники просто виконують свої функції, в кайдзен робітники одночасно дивляться, що можна покращити, вносять пропозиції. Ідеї покращень приходять

«знизу», від працівників, а не як зазвичай від керівництва» [44].

– SWOT-аналіз, мета якого виявлення резервів в роботі логістичного ланцюга та розробка і впровадження найбільш доцільних та ефективних рішень, що забезпечують реалізацію стратегії розвитку підприємств [25].

Ефективність отриманих результатів та їх оцінка. Ефективність інноваційної логістичної стратегії залежить від того, наскільки добре були організовані виробництво і збут, здійснено інтеграцію логістичної діяльності в основних сферах відтворення, для того щоб оптимізувати ресурси і впровадити корпоративну стратегію [14].

Розроблена логістична стратегія впливає на безліч факторів. Розробкою стратегії займаються менеджери середньої ланки, в той час як менеджери нижнього рівня аналізують ефективність стратегії і фактори, на які впливає розроблена логістична стратегія (рис.2.4).



Рисунок 2.4 – Фактори на які впливає розроблена логістична стратегія

Говорячи про реалізацію логістичної стратегії, компанії натякають на

перетворення загальних цілей стратегії в конкретні і прийняття рішень на більше низькому рівні. Стратегія вважається ефективною, якщо вона була успішно реалізована, тобто довгострокові цілі були перетворені в рішення більш низьких рівнів, а дії, спрямовані на їх досягнення були виконані. Досить важким представляється процес перетворення логістичної стратегії на рішення більше низьких рівнів.

Для того щоб перейти до реалізації логістичної стратегії, необхідно розглядати рішення в рамках кожної логістичної функції. Автори виділяють області, в яких, в першу чергу, треба приймати рішення, щоб здійснити реалізацію логістичної стратегії.

По-перше, необхідно продумати структуру логістичного ланцюга, до складу якого, з точки зору компанії, входять:

- кілька рівнів постачальників, джерела сировини, проміжні виробники та посередники;

- кілька рівнів споживачів, у тому числі тих, хто доставляє готову продукцію до кінцевих користувачів.

Варто розуміти, що логістичні стратегії здатні впливати на вибір типу логістичних ланцюгів. У класифікації ланцюгів можуть бути різні параметри: кількість рівнів, тобто довжина, кількість паралельних маршрутів, тобто ширина, пропускна здатність, тип посередників, ступінь логістичного контролю, якість послуг і витрати.

По-друге, уваги вимагає розміщення елементів структури логістичного ланцюга. В першу чергу необхідно визначити місце розташування елементів ланцюга, а саме промислових підприємств, оптових підприємств і складів, логістичних центрів і т.п. Питання розміщення вимагає ретельного опрацювання, так як це рішення значно впливає на багато показників та напрямів майбутньої роботи компанії.

По-третє, необхідно розглянути ймовірність стратегічних взаємин. Не завжди компанії самостійно справляються з логістичними процесами, тому іноді доцільно скористатися послугами спеціалізованих структур. Логістичний

аутсорсинг або передача не ключових функцій іншим компаніям, як будь-який економічний процес, не виключає ряду переваг, недоліків та певних ризиків. Ризики, пов'язані з логістичним аутсорсингом, представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Ризики, пов'язані з логістичним аутсорсингом

Ймовірний ризик для компанії	Наслідки
Витік інформації	Витік інформації приведе до втрати конкурентної переваги, яка може полягати в технологіях, співробітниках, стратегії розвитку. Якщо аутсорсинг стосується ключових напрямів діяльності компанії, то розголошення подібною інформації може нанести суттєвої шкоди.
Втрата контролю над замовленнями	Компанія може втратити контроль над виконуваними замовленнями, орієнтованими на клієнтів компанії. У разі несподіваної відмови від виконання замовлення або надання послуг в загалом, компанія зіткнеться з екстреною необхідністю пошуку нового аутсорсера, що тягне за собою непередбачені тимчасові і фінансові витрати.
Відтягування економічного ефекту для компанії	Відстроченість припускає отримання результатів за рахунок майбутньої роботи аутсорсера, яка не завжди є ефективною.

По-четверте, потрібно прийняти рішення, які торкаються організації допоміжних процесів. Допоміжними вважаються процеси, що сприяють ефективній роботі логістичного ланцюга. Серед допоміжних процесів можна виділити:

- організацію технічного обслуговування обладнання;
- використання інформаційних технологій обробки інформації;
- організацію електронного обміну даними;
- використання можливостей Інтернету,
- застосування різних систем управління матеріальним потоком, наприклад, «JIT» і т.д.

Удосконалення допоміжних процесів важливе у тих випадках, коли

компанії-конкуренти мають однакові ефективні структури ланцюгів постачання. Тоді в цьому випадку вдосконалення допоміжних процесів дозволить отримати конкурентну перевагу [20].

При розробці логістичної стратегії варто переконатися, що реалізація стратегії і довгострокових планів призведе до тактичних і операційних рішень. Логістична стратегія повинна тримати компанію в напрузі, на межі зони комфорту, щоб досягти високих результатів. При цьому цілі логістичної стратегії мають бути цілком досяжними. Розробкою і реалізацією стратегії займаються різні рівні організаційної структури. Саму стратегію логістики розробляють менеджери середньої ланки, а реалізують стратегію менеджери нижчого рівня. Кожна група менеджерів переслідує свої цілі, завдання, досвід, інформацію. Навіть при наявності сильних організаційних комунікацій зворотного зв'язку середня ланка не має уявлення про те, як виконуються логістичні дії, проте менеджери цієї ланки добре бачать фінансову картину. В свою чергу менеджери більш низького рівня пов'язані в повсякденними операціями. Вони знають стратегію логістики до кожної деталі, але не мають часу, щоб докладно розібратися в корпоративній стратегії.

Далі буде наведено загальні проблеми, які виникають при реалізації логістичних стратегій. Отже, до проблем можна віднести:

- відсутність відповідальності за реалізацію стратегії у співробітників, які розробляли цю стратегію;
- помилкове фокусування і неправильно сформульовані цілі, що каже про погано спроектовану логістичну стратегію;
- стратегію неможливо або дуже важко реалізувати належним чином;
- мінімальна взаємодія співробітників, які розробляють стратегію, і, як слідство, облік не всіх проведених операцій;
- відсутність реалістичності стратегії;
- ігнорування ключових факторів або зайве підкреслення другорядних характеристик;
- уявна робота співробітників, задіяних у розробці логістичної стратегії.

Можна також зазначити загальну помилку в реалізації логістичної стратегії. Вона полягає у відсутності системності. Від самого початку розробники проєктують стратегію, а вже потім обмірковують її реалізацію. Необхідно спочатку думати про реалізацію стратегії, завжди розглядати і припускати різні варіанти, наслідки будь-яких обраних напрямів роботи. Саме з цієї і вище перерахованих причин виникає необхідність залучення спеціалістів, готових взятися не тільки за розробку логістичної стратегії, але і за її реалізацію, оцінку ефекту від реалізованих заходів.

Слід відзначити фактори, які, навпаки, сприяють ефективній розробці логістичної стратегії:

- компанія має гнучку організаційну структуру, яка допускає використання інновацій;
- на нижчих рівнях приймаються рішення, які були перетворені з стратегії;
- менеджери компанії ефективно розподіляють інформацію та підтримують рішення керівництва;
- в компанії організована ефективна організаційна комунікація;
- наявність зворотного зв'язку, а також ініціатива менеджерів в обміні ідеями;
- співробітники компанії згодні з тим фактом, що стратегії носять непостійний характер, так як вони еволюціонують в часі;
- співробітники контролюють хід реалізації стратегії;
- керівництво компанії переконане, що логістична стратегія здатна принести вигоду для компанії;
- в компанії сформована організаційна культура, яка працює на реалізацію стратегії [14].

Логістичної стратегії, яка підійшла б будь-якій компанії, на сьогоднішній день не існує. Розроблено класифікації загальних і допоміжних логістичних стратегій, кожна з яких ефективна лише в певних умовах. Умови вибору того або іншого типу логістичної стратегії пов'язані з цілями, методами,

обмеженнями і параметрами. Це може бути як тип продукту, ринок, галузь, становище компанії всередині галузі або застосована технологія.

Загалом, кожна група відрізняється обраним стратегічним напрямом:

- компанії, які застосовують одні і ті ж технології, обирають концентроване зростання;
- розширюючи діяльність за рахунок додавання нових структур, компанія вибирає інтегроване зростання;
- диверсифіковане зростання обирають компанії, націлені на додавання нових продуктів та освоєння нових ринків;
- компанії, які встановлюють цілі нижче за рівень, досягнутого в минулому, орієнтовані на скорочення.

Більшість компаній, як правило, комбінують кілька стратегій. Комбінація логістичних стратегій залежить від цільового встановленого розвитку підприємства та від обраної стратегії його поведінки на ринку.

Будь-яка стратегія повинна бути орієнтована на виявлення можливостей розширення результатів діяльності. Для того щоб вибрати раціональну логістичну стратегію в конкретних господарських умовах, потрібно ґрунтуватися на результатах оцінки діяльності компанії. Компанії повинні випускати високоякісні продукти, вибудовувати відносини з клієнтами і постачальниками, ставити вище всього якість і сервіс, використовувати інновації і науково-виробничий потенціал і в цілому вести активну економічну діяльність [4].

Власники компаній часто ініціюють нововведення з метою підвищення конкурентоспроможності. Одним з етапів розробки логістичної стратегії може бути вирішення питання про можливий реінжиніринг логістичних бізнес-процесів. Більше докладно реінжиніринг бізнес-процесів, а саме аналіз поточної моделі і реструктуризація бізнес-процесів, будуть розглянуті в наступному розділі.

2.2. Основні етапи реінжинірингу

Реінжиніринг в якості прийому інноваційного менеджменту торкається інноваційного процесу, спрямований як на виробництво нових продуктів і операцій, так і на їх реалізацію, просування, дифузю.

Кінцевою метою реінжинірингу є нововведення (тобто інновації), отже реінжиніринг у вузькому розумінні є реінжиніринг інновацій.

Реінжиніринг представляє собою інженерно-консультаційні послуги по перебудові підприємницької діяльності на основі виробництва і реалізації інновацій. Американський вчений М. Хамлер, який ввів в науковий оборот термін «реінжиніринг», дав йому таке визначення.

Реінжиніринг – це «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різких, стрибкоподібних покращень сучасних показників діяльності компаній, таких як вартість, якість, сервіс та темпи» [23].

«Це визначення містить чотири ключові поняття: «фундаментальний», «радикальний», «різкий» («стрибкоподібний») та «процес». Хоча поняття «процес» («бізнес-процес») є в цьому контексті найбільш важливим, його важко пояснити менеджерам, так як більшість з них звикло мати справу з завданнями, роботами, структурами, людьми, але не з процесами» [23].

Бізнес-процес – це система послідовних, цілеспрямованих та регламентованих видів діяльності, в якій за допомогою керівника впливу і з допомогою ресурсів вхідні процеси перетворюються на виходи, тобто результати процесу, що становлять цінність для споживачів (рис. 2.5, 2.6).



Рисунок 2.5 – Типові бізнес процеси, які проєктуються і удосконалюються в ході реінжинірингової діяльності



Рисунок 2.6 – Класифікація бізнес-процесів

Ефективність бізнес-процесів залежить від ряду показників (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Показники ефективності бізнес-процесів

Напрями покращення управління бізнес-процесами наведені на рис. 2.8.

Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування організації і її найважливіших процесів.

«Основною метою реінжинірингу бізнес-процесів є гнучке і оперативне пристосування до очікуваних змін запитів споживачів: відповідна зміна

стратегії, технології, організації виробництва і управління на основі ефективної комп'ютеризації» [13].



Рисунок 2.8 – Поліпшення управління бізнес-процесами

Результатом реінжинірингу є покращення найважливіших кількісно вимірюваних показників.

Реінжиніринг буває успішним, тільки якщо він знаходиться в тісному зв'язку з організаційним розвитком організації. За ступеня впливу на організаційну структуру розрізняють еволюційний та революційний реінжиніринг бізнес-процесів.

«При еволюційному реінжинірингу оптимізується внутрішня інтеграція різних бізнес-процесів, але не вносяться суттєві зміни в функціонування організації» [26].

При революційному реінжинірингу перепроєктуються всі бізнес-процеси і відбувається переорієнтація організації на новий вигляд бізнесу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ КОМПАНІЇ ТОВ «ПЕТРОТРАНС»

3.1. Аналіз поточною моделі підприємства ТОВ «ПетроТранс»

Динамічний розвиток сучасних економічних систем, до яких відносяться і підприємства, є стандартним явищем в сучасному діловому світі. Будь-яка організація, хоче вижити в ринкових умовах, які швидко змінюються, змушена створювати комплексну гнучку бізнес-систему з обліком організаційних, інформаційних і технологічних аспектів її діяльності. Вибудовуючи таку систему більшість компаній, використовують концепцію «Реінжиніринг бізнес- процесів» (РБП).

Концепція РБП – це концепція, пов'язана з фундаментальним переосмисленням і радикальним перепроєктуванням поточних бізнес-процесів на підприємстві для отримання різких, стрибкоподібних покращень у вирішальних сучасних показниках діяльності компанії, таких як вартість, якість, сервіс та темпи розвитку.

Метою дослідження є перепроєктування (реорганізація, реінжиніринг) бізнес-процесу «Початкове формування роботи з замовником».

Виходячи з цілі, були поставлені наступні завдання:

- проаналізувати поточну модель підприємства;
- реструктурувати бізнес-процес «Початкове формування роботи з замовником».

Компанія ТОВ «ПетроТранс» була заснована 27.11.2017 року. Місцезнаходження – Запорізька область, м. Запоріжжя. Підприємство досить молоде. ТОВ «ПетроТранс» – транспортна компанія, що спеціалізується на доставці небезпечних та особливо небезпечних вантажів спеціальними автомобілями – сідельними тягачами в зчіпці з бочками (напівпричепами).

Фірма налічує 5 сідельних тягачів SCANIA і 2 сідельних тягача Volvo. З них 4 SCANIA P-400 та 1 SCANIA G-400. Також у компанії є 1 паливозаправник – MAN.

ТОВ «ПетроТранс» займається перевезенням ПММ вантажними автомобілями з цистернами. Автопарк налічує 7 тягачів, 1 паливозаправник та 7 напівпричепи-цистерни.

Кадрова політика ТОВ «ПетроТранс». Кадрова політика на даному підприємстві направлена на покращення взаємин між роботодавцем і працівником.

Штат компанії ТОВ «ПетроТранс» налічує 16 осіб. В організації відсутні будь-які інструкції по вирішенню суперечок між керівництвом і звичайними працівниками.

Основну чисельність робітників складають водії вантажних автомобілів. Необхідно враховувати індивідуальні особливості даної професії. Всі кадри компанії повинні бути пов'язані між собою, тоді в складних ситуаціях буде простіше досягати бажаних результатів покращення роботи співробітників підприємства.

Впровадження даної кадрової політики повинно покращити ряд основних показників організації. Адже основна мета кадрової політики – це створення системи управління персоналом, що базується в основному на економічних методах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника і організації, досягнення високою продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва, отримання організацією найкращих економічних результатів. чином, наша компанія повинна стати відмінним місцем роботи і приваблива для багатьох професіоналів своєї справи.

Основні цілі. Кадрова політика поширюється на все підприємство в цілому.

Головні цілі кадровий політики компанії:

– ТОВ «ПетроТранс» має створити привабливі місця для працівників. Ця мета може досягатися, наприклад, шляхом збільшення заробітної плати;

- керівництво компанії має володіти навичками та знаннями для виконання завдань, що стоять перед організацією;
- скоротити до мінімуму плинність кадрів;
- нарахування заробітної плати без затримок і точно в термін;
- рівний розподіл трудових обов'язків між працівниками однієї категорії;
- компанія повинна прислухатися і вислуховувати думку кожного працівника;
- забезпечення можливості професійного зростання;
- обговорення і узгодження кадрової політики зі усіма працівниками підприємства.

Організація. Організація повинна надавати можливості професійного зростання для всіх кадрів.

Також важливим завданням є прищеплення відповідальності у працівників перед підприємством. Це може досягатися шляхом проведення бесід з співробітниками та шляхом «роботи над помилками».

Дуже важливо показати що думка службовців враховується у роботі компанії.

Позитивно б позначилося створення спеціального відділу по роботі з обстановкою у фірмі, роботи з кадрами, з мотивацією робочих. Але так як компанія невелика, цю роль може виконувати директор підприємства.

Необхідно створення та використання посадових інструкцій. Кожен службовець повинен розуміти яке завдання перед ним ставить організація.

Підлеглі мають можливість безпосередньо спілкуватися з керівництвом.

Управління. Управління персоналом налагоджено таким чином, що у внутрішньому кліматі організації переважає спокійна обстановка.

Директор зобов'язаний:

- надавати всю інформацію яку він має, крім комерційної таємниці. Це посприяє не тільки покращення продуктивності підприємства, а також розвитку довірчих відносин між керівництвом та підлеглими;
- видавати індивідуальні завдання для співробітників з подальшим

заохоченням. Таким чином можна показати значимість того чи іншого співробітника;

- видавати премії в грошовому еквіваленті;
- надсилати підлеглих на курси підвищення кваліфікації;
- правильно організовувати роботу співробітників фірми.

Щороку підприємство дає оплачувані відпустки всім працівникам протягом 28 днів.

Інформаційна підготовка для проведення реінжинірингу. Процес початкового формування роботи з замовником є невід'ємною частиною функціонування транспортної компанії. Починається процес з того, що складається інформаційна записка після телефонних переговорів, а закінчується тим, що відбувається завантаження нафтопродуктів і оформляється транспортна і товарно-транспортна накладна. Для простоти сприйняття та аналізу розпишемо етапи процесу і представимо їх у вигляді таблиці (табл. 3.1.).

Об'єкт дослідження: ТОВ «ПетроТранс»;

Предмет дослідження: процес початкового формування роботи з замовником;

Мета дослідження: скорочення кількості різних витрат на етапах початку роботи з замовником.

Процес початкового формування роботи з замовником є невід'ємною частиною функціонування будь-якого підприємства. Якщо компанія хоче зростати і розвиватися, то необхідне постійне вдосконалення її роботи, структури, політики тощо.

Межі процесу: процес починається після телефонних переговорів і після складання інформаційної записки.

Процес закінчується після завантаження нафтопродуктами і оформлення документів на вантаж (транспортна накладна і товарно-транспортна накладна).

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для аналізу

№ з/п	Етап	Вхідний документ	Вихідний документ	Виконавець	Кількість вик-ців	Час, годин
1	2	3	4	5	6	7
1	Телефонні переговори	Інформаційна записка	Аналітична записка	Директор	1	8 г.
2	Обмін робітниками електронними поштами	Аналітична записка	Аналітична записка	Фахівець по роботі з замовниками	1	1 г.
3	Обмін картками підприємства	Аналітична записка	Картка підприємства замовника	Фахівець по роботі з замовниками	1	1 г.
4	Надсилання договору	Картка підприємства замовника	Типова форма договору	Фахівець по роботі з замовниками, директор	2	5 г.
5	Підписання договору	Типова форма договору	Підписаний договір на надання транспортних послуг	Фахівець по роботі з замовниками, директор	2	2 г.
6	Прийом заявки	Підписаний договір на надання транспортних послуг	Заявка	Фахівець по роботі з замовниками, директор	2	1 г.
7	Підписання заявки	Заявка	Підписана заявка	Фахівець по роботі з замовниками, директор	2	1 г.
8	Підготовка транспорту до рейсу	Підписана заявка	Шляховий лист	Фахівець транспортного відділу з обліку, механік, водій	3	4 г.
9	Виїзд на завантаження	Шляховий лист	Шляховий лист	Фахівець транспортного відділу з обліку, водій	2	1 г.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7
10	Прибуття на місце завантаження	Шляховий лист	Шляховий лист з відміткою про прибуття	Фахівець транспортного відділу з обліку, водій	2	≈2 г.
11	Завантаження	Шляховий лист з відміткою про прибуття	Транспортна та товарно-транспортна накладна	Фахівець транспортного відділу з обліку, водій	2	2 г.

У даному випадку етапи бізнес-процесу по великому рахунку узагальнені та ідеалізовані, тому що в деяких випадках він може складатися як із меншої, так і з більшої кількості стадій.

Створення організаційної моделі. Транспортна компанія ТОВ «ПетроТранс» займається транспортним перевезенням небезпечних і особливо небезпечних вантажів. Перевезення здійснюється автомобілем – сидельним тягачом з напівпричепом-цистерною. Можуть перевозити як «світлі» нафтопродукти (бензин, гас), так і «темні» (нафта, бітум, стабільний газовий конденсат). Компанія працює як з приватними особами, так і з юридичними особами.

Умовні позначення:

- «блакитний прямокутник» – рівень керівництва;
- «синій прямокутник» – підрозділи підприємства;
- «червоний прямокутник» – структура підрозділів підприємства.

Створення функціональної моделі. Для того, щоб створити функціональну модель, деталізуємо бізнес процес:

Етап 1. Директор веде телефонні переговори і заповнює інформаційну записку, потім створюється аналітична записка та передається спеціалісту по роботі з замовниками.

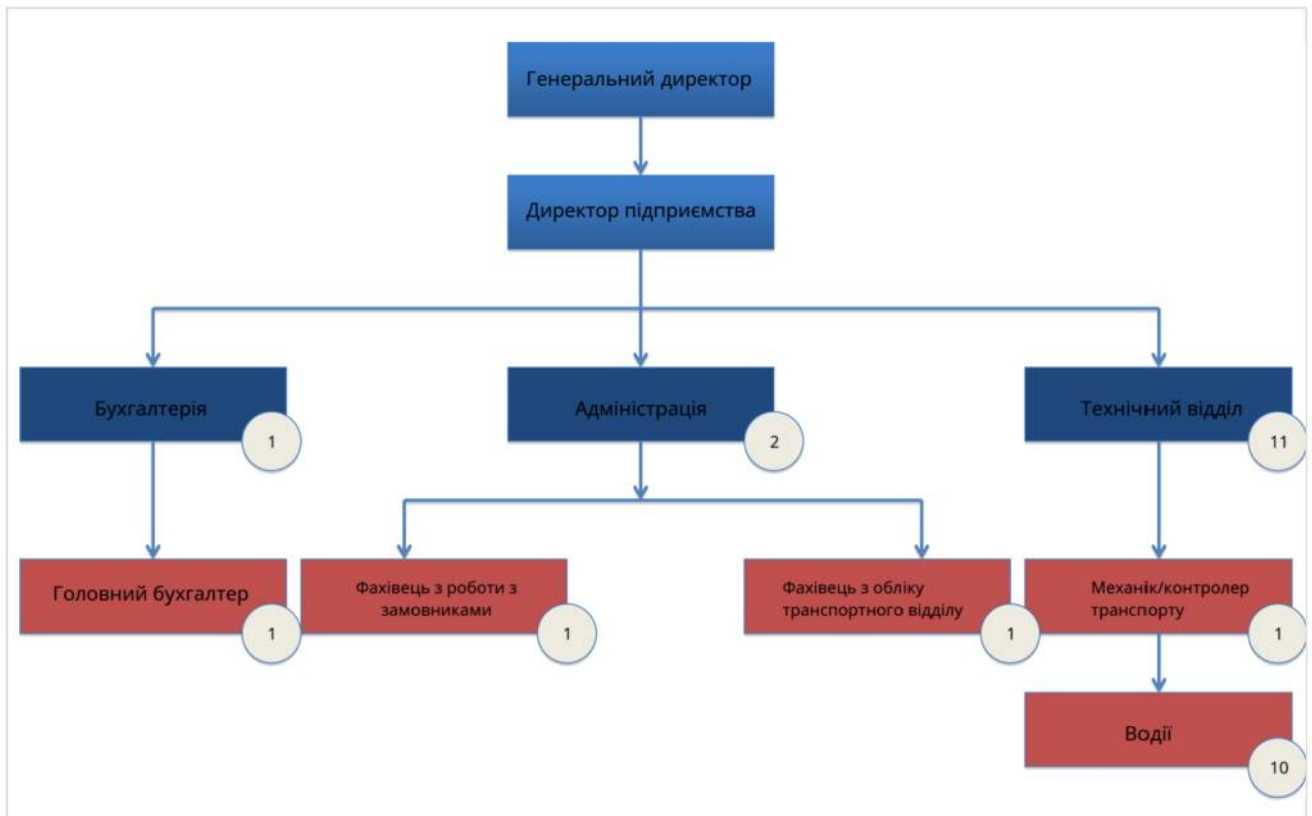


Рисунок 3.1 – Організаційна структура підприємства

Приблизний час: 8 годин.

Етап 2. В аналітичній записці фахівець із роботи із замовниками може бачити вимоги замовника. Фахівець телефонує замовникам та дізнається електронну пошту для подальшого укладання договору.

Приблизний час: 1 година.

Етап 3. Замовник надсилає на електронну пошту свою картку підприємства для складання договору.

Приблизний час: 1 година.

Етап 4. На даному етапі спеціаліст з роботи із замовниками та директор відпрацьовують типову форму договору, редагуються умови договору і відправляють замовнику на підпис.

Приблизний час: 5 годин.

Етап 5. Після того, як договір підписано замовником та врегульовано всі спірні моменти за договором, директор підписує договір на надання транспортних послуг.

Приблизний час: 2 години.

Етап 6. Наступним етапом йде прийом та обробка заявки від замовника.

Приблизний час: 1 година.

Етап 7. На даному етапі заявка замовника приймається та підписується директором, починається підготовка до рейсу.

Приблизний час: 1 година.

Етап 8. Фахівець з обліку транспортного відділу згідно заявці виписує шляховий лист, механік і водій заправляють транспортний засіб та готують автомобіль до виїзду.

Приблизний час: 4 години.

Етап 9. Після підготовки транспортного засобу водій виїжджає на місце навантаження, попередньо упевнившись в справності автомобіля.

Приблизний час: 1 година.

Етап 10. Автомобіль знаходиться в дорозі. Фахівець з обліку транспортного відділу повідомляє про виїзд замовнику. Як тільки транспортний засіб прибуває в точку призначення, водій підходить до уповноваженої особи від замовника та ставить відмітку про прибуття у шляховому листі.

Приблизний час: ≈ 2 години.

Етап 11. Водій під'їжджає до місця завантаження та допомагає оператору з наливом нафтопродукту в автоцистерну. Водій віддає транспортне засіб спеціальному співробітнику від компанії замовника, і той в свою чергу виконує всі дії зазначені у першому варіанті. Все залежить від вимог того чи іншого заводу. По завершенні завантаження товарний оператор виписує товарні і товарно-транспортні накладні і віддає їх водію попередньо залишивши собі свої екземпляри документів.

Приблизний час: 2 години.

З функціональною моделлю даного бізнес-процесу можна ознайомитись на рисунку 3.2.

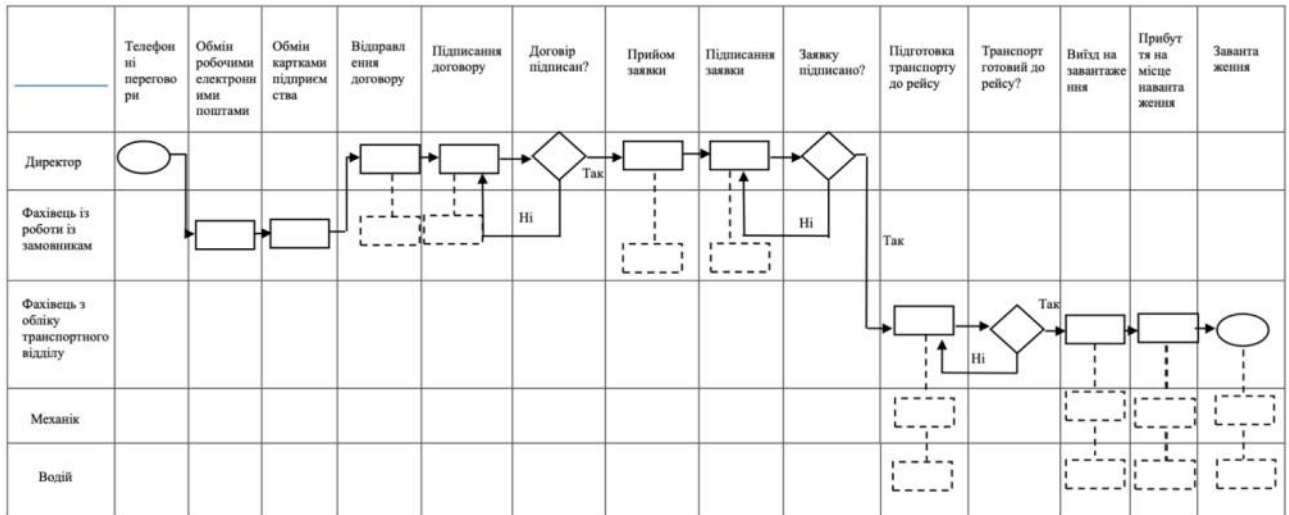


Рисунок 3.2 – Функціональна модель бізнес-процесу «Початкове формування роботи з замовником»

Створення інформаційної моделі. Інформаційна модель, дає розуміння про використання інформації на підприємстві. З інформаційною моделлю даного підприємства, в рамках конкретного бізнес-процесу можна ознайомитися на рисунку 3.3.

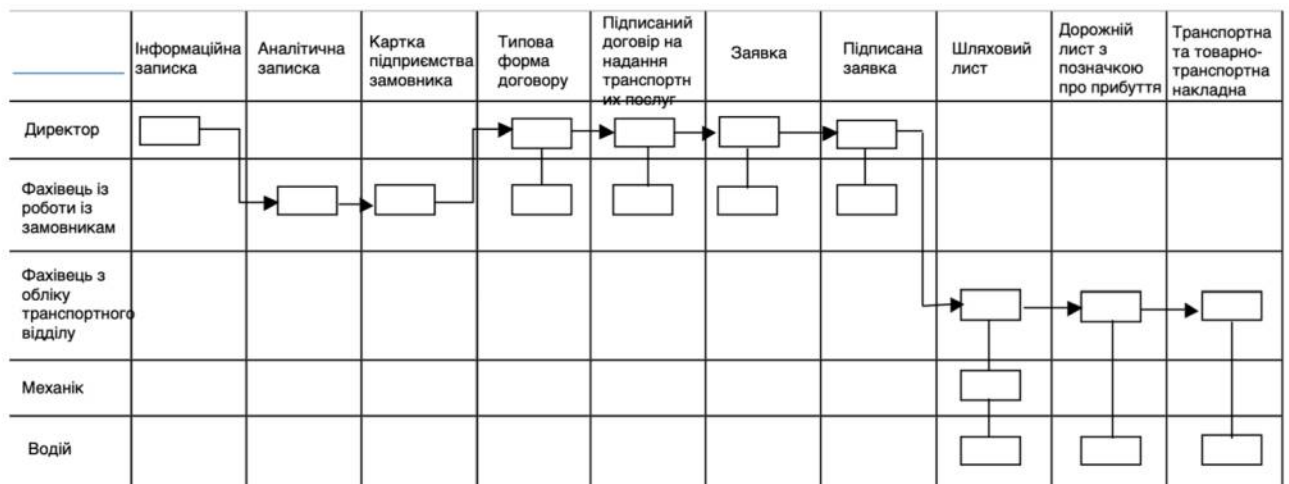


Рисунок 3.3 – Інформаційна модель бізнес-процесу «Початкове формування роботи з замовником»

Процес починається з того, що директор складає інформаційну записку на підставі запитів замовника, потім оформляє все в аналітичну записку та передає її фахівцеві з роботи із замовниками. Потім спеціаліст з роботи із замовниками

ознайомившись із вимогами по аналітичній записці запитує електронну пошту для обміну картками підприємств. Далі спеціаліст по роботі з замовниками отримує картку підприємства замовника, в якій зазначена вся необхідна інформація для підписання договору. Далі спеціаліст по роботі з замовниками і директор відпрацьовують типову форму договору. Потім спеціаліст та директор направляють договір замовнику на підпис, договір підписується із двох сторін. Замовник направляє заявку, а спеціаліст з роботи з замовниками приймає її в роботу і повідомляє вимоги директору. Якщо з боку виконавця не виникло питань до заявки, заявку підписує директор і вона передається спеціалісту з обліку транспортного відділу для початку підготовки транспорту до виїзду.

Оформляється шляховий лист і віддається водію. Водій по приїзді повинен буде підійти до товарного оператора, щоб той у свою чергу поставив позначку про прибуття. Після завантаження нафтопродуктом товарний оператор виписує товарні та товарно-транспортні накладні .

Створення комплексної моделі. Для побудови комплексної схеми необхідно об'єднати функціональну, організаційну інформаційну моделі бізнес-процесів.

3.2 Реструктуризація логістичних бізнес-процесів ТОВ «ПетроТранс»

Визначення місії, стратегічної мети та виділення критичних факторів успіху. Місія компанії на початкових етапах роботи з замовником: зарекомендувати себе як постачальника транспортних послуг, який виконує свою роботу якісно і в термін.

Мета: підвищити якість послуг до 31.12.2024 р. за рахунок впровадження програмного продукту для зручності виписування шляхових листів, а також шляхом жорсткого контролю за технічним станом транспортних коштів.

Ключові фактори успіху (КФУ) бізнес-процесу:

Наявність спеціалізованого програмного продукту. За допомогою даної програми буде простіше, а головне швидше виписувати шляхові листи на рейси. Не доведеться купувати шляхові листи в спеціалізованих магазинах, можна буде друкувати їх на звичайний папір. Не доведеться вручну заповнювати всі дані, у програмі вже буде збережено вся необхідна інформація. Є всі основні функції з обліку та ведення дорожніх листів. Можливість одночасної роботи в програмі з кількох комп'ютерів.

Має бути жорсткий контроль за технічним станом всіх транспортних засобів.

Якщо весь автопарк буде своєчасно проходити технічне обслуговування і буде справним, то підприємство не підведе замовника і зарекомендує себе з найкращої сторони.

Повинна бути позитивна репутація. Якщо підприємство зарекомендує себе як таке, на яке можна покластися і з яким можна мати справи, то таким чином підвищить свою репутацію. Відповідно, перед тим як підприємство почне роботу з новим замовником, воно вже буде мати гарну репутацію.

Визначення проблемності бізнес-процесу. Дана робота починається з виявлення ключових бізнес-процесів, тобто тих процесів, які служать досягненню місії та цілей. Здійснюється за допомогою визначення ступеня важливості бізнес-процесів, є їх зіставлення з критичними факторами успіху.

Було визначено наступні фактори успіху:

КФУ 1 Наявність спеціалізованого програмного продукту: «Дорожні листи».

КФУ 2 Повинен бути жорсткий контроль за технічним станом всіх транспортних засобів.

КФУ 3 Повинна бути сприятлива репутація.

Після визначення основних факторів успіху складається таблиця, яка враховує всі бізнес-процеси підприємства, за якими можна встановити зв'язок між процесами та КФУ (таблиця 3.2). Число КФУ, на яке впливає даний процес, оцінює його значимість.

Таблиця 3.2 – Оцінка зв'язків між процесами та КФУ

БП	КФУ1	КФУ2	КФУ3	Число КФУ	Ступінь якості
Телефонні переговори			+	1	С
Обмін робітниками електронними поштами			+	1	Д
Обмін картками підприємства			+	1	А
Надсилання договору			+	1	Е
Підписання договору			+	1	Е
Прийом заявки			+	1	Е
Підписання заявки			+	1	Д
Підготовка транспорту до рейсу	+	+		2	А
Виїзд на завантаження		+		1	Д
Прибуття на місце завантаження		+		1	В
Завантаження нафтопродуктів		+		1	В

Для того щоб розглянути всі бізнес-процеси з погляду їх бажаного і поточного стану, а також конкурентної ситуації в галузі кожен бізнес процес був оцінений за шкалою: А – відмінна; В – гарна; С – задовільна; Д – погана; Е – дуже погана.

Після оцінки ступенів важливості та проблемності бізнес-процесів була побудована матриця пріоритетів вибору бізнес-процесів для оптимізації (рисунок 3.4).

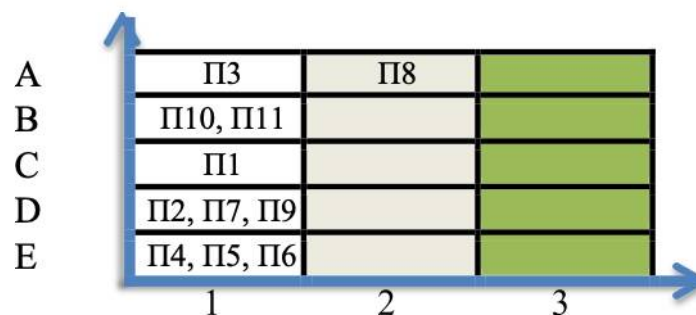


Рисунок 3.4 – Матриця пріоритетів вибору бізнес-процесів для оптимізації

Бізнес-процеси, які потрапили в зону ближче до правого нижнього кута

матриці, є найважливішими та проблемними. Їх відносять до категорії високого пріоритету, та їх поліпшенням слід зайнятися в першу чергу. В нашому випадку, це:

- обмін робітниками електронними поштами, П2;
- підписання заявки, П7;
- виїзд на завантаження, П9;
- надсилання договору, П4;
- підписання договору, П5;
- прийом заявки, П6.

Аналіз та оптимізація бізнес-процесу. Існують такі методи перебудови бізнес-процесів:

- техніка віднімання: виключення одного з внутрішніх основних компонентів системи;
- техніка поділу: поділ існуючого об'єкта/ процесу на кілька частин та перегрупування їх у щось нове;
- техніка множення: копіювання об'єкта/ елемента (властивості) об'єкта і його об'єднання/сполучення з іншими;
- техніка об'єднання завдань: присвоєння додаткового завдання (функції) існуючому компоненту процесу, продукту;
- техніка створення залежності властивостей: копіювання об'єкта/ елемента (властивості) об'єкта та його об'єднання/ поєднання з іншими.

У роботі було проведено дослідження проблем щодо кожного бізнес-процесу окремо і рекомендації по їх вирішенню занесені в таблиці 3.3, 3.4, які наведено нижче.

Використовуючи техніку віднімання, процеси: обмін робітниками електронними поштами, підписання заявки, виїзд на завантаження – будуть виключено, що призведе до усунення зайвого документообігу та скорочення витрат.

Таблиця 3.3 – Зведена таблиця виявлених проблем БП, причин виникнення «вузьких місць» та їх вплив на розвиток компанії, частина 1

	Обмін робітниками електронними поштами	Підписання заявки	Виїзд на завантаження
Зміст проблеми	Велика тривалість процесів, зайвий документообіг на підприємстві.		
Причини виникнення - «вузькі місця» бізнес-процесу	Занадто велика деталізація бізнес-процесу.		
Спосіб реінжинірингу заходи необхідні для рішення проблеми, усунення «вузьких місць»	Використати техніку віднімання. Виключити дані процеси з внутрішніх основних компонентів системи.		
Результат	Скорочення тимчасових витрат, усунення зайвого документообігу.		

Таблиця 3.4 – Зведена таблиця виявлених проблем БП, причин виникнення «вузьких місць» та їх вплив на розвиток компанії, частина 2

	Надсилання договору	Підписання договору	Прийом заявки
Зміст проблеми	Велика тривалість процесів, зайві етапи		
Причини виникнення - «вузькі місця» бізнес-процесу	Зайве(непотрібне) навантаження на бізнес процес		
Спосіб реінжинірингу заходи необхідні для рішення проблеми, усунення «вузьких місць»	Використати техніку об'єднання задач. Тобто, вибрати внутрішній процес «робота за договором», і додатково привласнити йому нові функції.		

Використовуючи техніку об'єднання завдань, об'єднаємо всі три процеси: відправка договору, підписання договору, прийом заявки, назвемо цей процес – «робота за договором», тим самим усунемо зайві етапи і скоротимо тимчасові

витрати.

Створення комплексної моделі «Як буде». Після запропонованих у попередньому пункті поліпшень залишилося шість основних етапів процесу. З їх змістом можна ознайомитись у таблиці 3.5. А також була побудована нова комплексна модель майбутнього бізнес-процесу, яка представлена на рисунку 3.5.

Таблиця 3.5 – Етапи бізнес-процесу після оптимізації

№ з/п	Найменування етапів	Візуалізація	Учасник процесу	Матеріальні ресурси	Інформаційні ресурси	Якість
1	2	3	4	5	6	7
1	Телефонні переговори	Прийняти телефонний дзвінок від замовника. Записати електронну пошту замовника.	Директор	Мобільний телефон	Інформаційна записка	Вся первинна інформація про послуги буде донесена до замовника з закінченням телефонних переговорів
2	Обмін картками підприємства	Направити картку підприємства по електронній пошті замовнику. Прийняти картку підприємства по електронній пошті від замовника.	Фахівець по роботі з замовниками	ПК, принтер	Картка підприємства замовника, електронна пошта	Картка підприємства буде направлена замовнику після отримання адреси електронної пошти
3	Робота з договором	Направити типову форму договору замовнику на підпис. Підписати договір зі сторони підприємства.	Директор, фахівець по роботі з замовниками	ПК, принтер, мобільний телефон	Типова форма договору, електронна пошта	Договір буде підписано обома сторонами після врегулювання всіх спірних моментів щодо договору

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6	7
4	Підготовка транспорту до рейсу	Виписати шляховий лист. Заправити паливом транспортний засіб.	Фахівець з обліку транспортного відділу, механік, водій	ПК, принтер, автозаправник, інструменти	Дорожній лист, спеціалізоване програмне забезпечення	Транспорт буде готовий до рейсу після виписування шляхового листа, заправки і т.д.
5	Прибуття на місце завантаження	Під'їхати до пункту наливу нафтопродуктів. Поставити позначку в шляховому листі про прибуття.	Фахівець з обліку транспортного відділу, водій	ПК	Шляховий лист з відміткою про прибуття	Транспорт прибуде на місце завантаження після долаття маршруту від бази до пункту наливу
6	Завантаження нафтопродуктів	Припаркувати транспортний засіб згідно схеми розташування на території. Почати завантаження нафтопродуктами.	Фахівець з обліку транспортного відділу, водій	ПК, принтер, шланг подачі палива, насос	Товарно-транспортна накладна, збірка правил по діям на території пункту завантаження	Завантаження нафтопродукта ми буде завершено після виписування всієї первинної документації на вантаж

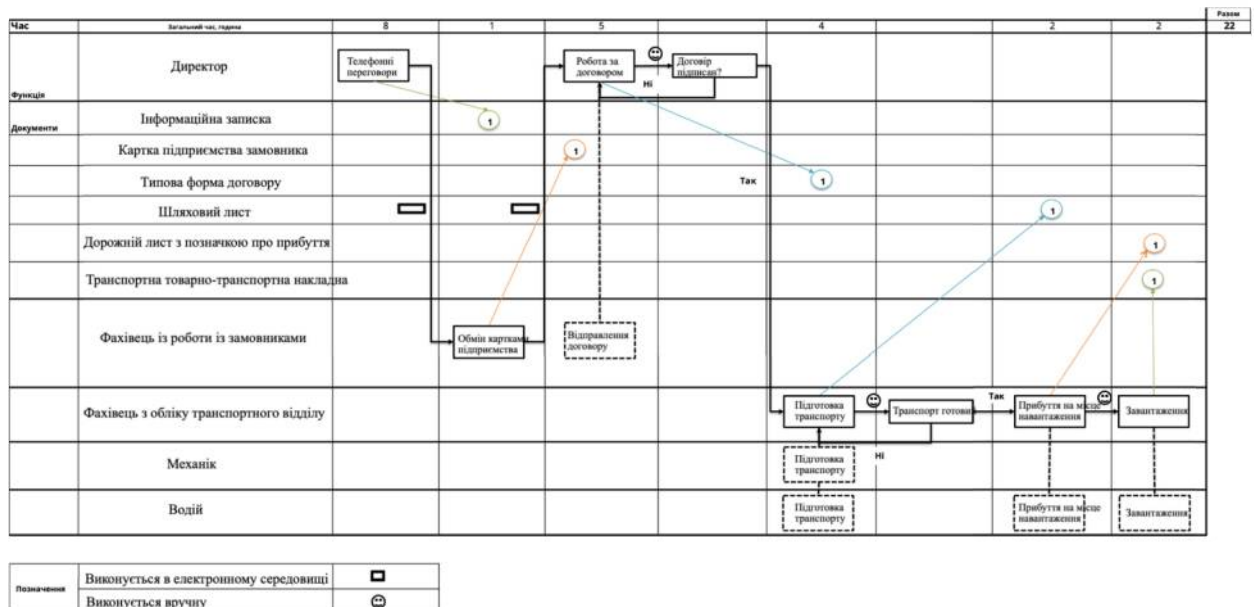


Рисунок 3.5 – Комплексна модель бізнес-процесу «Як буде»

На рисунку видно, що зайві етапи були видалені, і відбулося значне скорочення тимчасових витрат, а саме на 6 годин.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було виявлено, що вдосконалення логістичної стратегії підприємства з використанням інформаційної моделі даних та технології реінжинірингу бізнес-процесів є важливим етапом для підвищення його конкурентоспроможності та оптимізації діяльності. Розроблений алгоритм створення логістичної стратегії відображає новий підхід до вирішення завдань оптимізації бізнес-процесів, враховуючи існуючі вимоги та особливості підприємства.

Було проведено глибокий аналіз існуючих логістичних стратегій та механізмів реінжинірингу на підприємствах, що дозволило визначити найбільш ефективні підходи до впровадження вдосконаленої стратегії. Результатом цього дослідження стала структура бізнес-процесів підприємства, яка була детально визначена та оптимізована з використанням інформаційної моделі даних.

Однією з ключових досягнень магістерської роботи є реалізація реінжинірингу в рамках конкретного бізнес-процесу, що сприяло покращенню ефективності та витрат підприємства. Запропонований алгоритм розробки логістичної стратегії на основі технології реінжинірингу бізнес-процесів став інноваційним інструментом для вирішення завдань стратегічного управління на підприємстві.

Дослідження також визначило перспективи подальшого розвитку моделі логістичного бізнес-процесу на основі інформаційної моделі даних. Отримані результати можуть бути використані для оптимізації інших бізнес-процесів та підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

В цілому, магістерська робота внесла вагомий вклад у розвиток стратегічного управління логістикою на підприємствах та може служити основою для подальших досліджень у цьому напрямку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненкова А. В. Аналіз інформаційних систем у логістиці. *Економіка та економічні науки*. 2015. № 3. С. 44-52.
2. Ахромкін Є. М., Хорошилова І. О., Кучменко В. О. Удосконалення механізму управління транспортною системою міста : монографія. Харків: Бровін О.В., 2019. 254 с.
3. Безсмертна О. В., Мороз О. О., Білоконь Т. М., Шварц І. В. Логістика : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2018. 161 с. URL: <https://cutt.ly/axkycoS> (дата звернення: 12.11.2023).
4. Безугла Л. С., Юрченко Н. І., Ільченко Т. В., Пальчик І. М. Логістика: навч. посіб. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.
5. Біліченко В. В., Буренніков Ю. Ю., Романюк С. О. Основи логістики : навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2014. 128 с.
6. Білоцерківський О. Б., Брінь П. В., Замула О. О. Логістика : навч. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2010. 152 с.
7. Бондаренко В. А. Аутсорсинг логістичних послуг: реалії та тенденції. *Економіка та економічні науки*. 2015. № 6. С. 78-82.
8. Бураков В. І. Стратегії корпоративної логістичної системи. *Економіка та економічні науки*. 2014. №5. С. 27-34.
9. Васильєва Ю. В. Взаємозв'язок логістичної та корпоративної стратегії. *Виробничий менеджмент*. 2015. №2. С. 67-74.
10. Вініченко І. І., Городко М. В. Логістичний підхід в управлінні сільськогосподарськими підприємствами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №24. С. 11-15.
11. Волохова І. В., Волохов В. А., Барський В. І. Логістичне забезпечення глобального руху матеріальних потоків. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 117-124.
12. Гадецька С. В., Сергієнко О. А., Матвеева О. О. Побудова моделей

оцінки та аналізу ефективності логістичної діяльності підприємств на основі SWOT-аналізу. *БізнесІнформ*. 2017. № 1. С. 292-301.

13. Гайдабрус Н. В. Формування системи логістичного сервісу промислових підприємств : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Сумський державний університет. Суми, 2016. 206 с.

14. Глушенко Т. М. Аналіз розвитку логістичних послуг на сучасному світовому ринку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. Вип. 6. Частина 1. С. 169-171.

15. Грицина Л. А., Кошівська М. В. Сучасний стан та перспективи розвитку транспортної логістики в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 18. С. 11-18.

16. Заблодська І. В., Бузько І. Р., Зеленко О. О., Хорошилова І. О. Інфраструктурне забезпечення розвитку транспортної системи регіону : колективна монографія. Северодонецьк : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2016. 193 с.

17. Заборська Н. К., Жуковська Л. Е. Основи логістики : навчальний посібник. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. 216 с. URL: <https://cutt.ly/bxkyg9G> (дата звернення: 12.11.2023).

18. Зеленко О. Удосконалення системи управління заготівельною діяльністю на основі логістичної концепції. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 2. С. 70-82.

19. Зеленко О. Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 3. С. 63-66.

20. Кам'янська О. В. Принципи організації логістичного сервісу на машинобудівних підприємствах. *Підприємництво та інновації*. 2015. Вип. 1. С. 107-115.

21. Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Соляник О. М. Логістика: Теорія та практика: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

22. Компанійцева О. В. Формування логістичної стратегії інвестиційно-

будівельного проекту інвестиційно-будівельного проекту. *Економіка та економічні науки*. 2013. №8. С. 26-37.

23. Круш П. В., Мегедь Ю. В. Система управління складом як частина логістичної стратегії підприємств із виробництва приправ. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 14. С. 135-139.

24. Кучмєєв О. О. Особливості управління матеріальними потоками в логістичних системах торговельних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30-1. С. 99-103.

25. Лифар В. В. Розвиток транспортної логістики в регіональній системі обслуговування товарних потоків. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 4. С. 176-187.

26. Матвієнко-Біляєва Г. Л., Ляліна Н. С., Котельникова Ю. М. Основні напрями розвитку логістики підприємств та її основні концепції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24, частина 2. С. 119-124.

27. Мельникова К. В. Теоретичні принципи логістичного обслуговування споживачів. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 309-312.

28. Михайличенко К. Транспортна стратегія у національних інтересах України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2017. № 2. С. 82-94.

29. Мішура В. Б. Логістика : навч. посібн. Краматорськ : ДДМА, 2015. 140 с.

30. Моїсеєнко А. А. Роль логістичної стратегії в діяльності транспортних підприємств. *Економіка та економічні науки*. 2015. №6. С. 39-46.

31. Пальчик І. М. Логістичні аспекти ресурсозбереження в АПК. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №24. С. 92-98.

32. Пальчик І. М. Формування моделей управління логістичними системами товаропросування підприємства. *Журнал «Схід»*. 2014. №5. С. 21-30.

33. Перевозова І. В., Сакун А. Ж. Логістична концепція виробничо-промислового підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного*

університету. 2017. Вип. 14. Частина 2. С. 58-64.

34. Петухова О. М., Ткачук О. С. Удосконалення організації логістичних процесів на складі підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №1. URL: <https://cutt.ly/qxkyYZx> (дата звернення: 12.11.2023).

35. Расулова А. М. Логістичне управління підприємствами ресторанного господарства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 16. С. 74-79.

36. Рудківський О. А., Гонгало Ю. В. Проблеми та шляхи розвитку логістичної системи підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. №30. С. 218-224.

37. Сачинська Л. В. Шляхи становлення логістичних підходів до управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 26. С. 228-233.

38. Судін В. Д. Удосконалення логістичної системи підприємства. *Управління розвитком*. 2014. № 8. С. 83-86.

39. Тюріна Н. М. Гой І. В., Бабій І. В. Логістика : навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.

40. Устенко М. О., Івашкевич В. С. Логістичні технології як фактор забезпечення якості обслуговування споживачів транспортних послуг. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 95-102.

41. Устенко М. О., Івашкевич В. С. Перспективи розвитку транспортно-логістичних систем України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 84-90.

42. Шаміс В. А. Теоретичний розгляд логістичних стратегій підприємств. *Економічні науки*. 2016. № 43. С. 28-38.

43. Яременко О. Ф. Особливості логістики за умов глобалізації конкурентного середовища. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 3. Том 1. С. 240-244.