

# РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ЛАНЦЮГА ПОСТАВОК У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЙОГО ЕМЕРДЖЕНТНИХ ВЛАСТИВОСТЕЙ

© 2017 ФАЛОВИЧ В. А.

УДК 658.7:001.895

## Фалович В. А. Реструктуризація ланцюга поставок у контексті розвитку його емерджентних властивостей

Метою статті є дослідження та обґрунтування умов розвитку емерджентних властивостей ланцюга поставок, що передбачає використання реструктуризації процесів. Проаналізовано види реструктуризації та встановлено, що реінжиніринг, як процесну реструктуризацію, доцільно використовувати для перебудови ланцюгів поставок. Ідентифіковано процеси і підпроцеси, які протікають в ланцюгу поставок на стратегічному та операційному рівнях, і встановлено, що для розвитку емерджентних властивостей ланцюга поставок слід удосконалювати його системні властивості, такі як цілісність, комунікативність, автономність, впорядкованість, стійкість і наявність функцій управління. Окреслено етапи реінжинірингу і встановлено необхідність розроблення місії і стратегії підприємства. На прикладі розвитку емерджентної властивості – соціальної відповідальності ланцюга поставок – ідентифіковано необхідність розвитку його системних властивостей в економічній, екологічній, правовій, етичній і філантропічній сферах діяльності. В економічній сфері реінжиніринг ланцюга поставок перш за все має стосуватися процесів створення цінностей для клієнта.

**Ключові слова:** ланцюг поставок, реінжиніринг, реструктуризація, логістична система, емерджентні властивості, соціальна відповідальність, стандартизація.

**Табл.:** 3. **Бібл.:** 25.

**Фалович Володимир Андрійович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри промислового маркетингу, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя (вул. Руська, 56, Тернопіль, 46001, Україна)

**E-mail:** falovich@inbox.ru

УДК 658.7:001.895

## Фалович В. А. Реструктуризация цепи поставок в контексте развития её эмерджентных свойств

Целью статьи является исследование и обоснование условий развития эмерджентных свойств цепи поставок, что предусматривает использование реструктуризации процессов. Проанализированы виды реструктуризации и обоснована целесообразность использования для перестройки цепей поставок реинжиниринг как процессную реструктуризацию. Идентифицированы процессы и подпроцессы, протекающие в цепи поставок на стратегическом и операционном уровнях, и установлено, что для развития эмерджентных свойств цепи поставок следует совершенствовать ее системные свойства, такие как целостность, коммуникативность, автономность, упорядоченность, устойчивость и наличие функций управления. Обозначены этапы реинжиниринга и установлена необходимость разработки миссии и стратегии предприятия. На примере развития эмерджентного свойства – социальной ответственности цепи поставок – идентифицирована необходимость развития её системных свойств в экономической, экологической, правовой, этической и филантропической сферах деятельности. В экономической сфере реинжиниринг цепи поставок в первую очередь должен касаться процессов создания ценности для клиента.

**Ключевые слова:** цепь поставок, реинжиниринг, реструктуризация, логистическая система, эмерджентные свойства, социальная ответственность, стандартизация.

**Табл.:** 3. **Библ.:** 25.

**Фалович Владимир Андреевич** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры промышленного маркетинга, Тернопольский национальный технический университет имени Ивана Пулюя (ул. Русская, 56, Тернополь, 46001, Украина)

**E-mail:** falovich@inbox.ru

UDC 658.7:001.895

## Falovych V. A. The Restructuring of Supply Chain in the Context of Development of its Emergent Properties

The article is aimed at studying and substantiating the conditions for development of the emergent properties of the supply chain that requires use of restructuring of processes. Types of restructuring have been analyzed, expedience of use for restructuring of supply chains the re-engineering as process restructuring has been substantiated. The processes and sub-processes taking place the supply chains, both at the strategic and the operational levels, have been identified, it has been found that for development of the emergent properties of a supply chain its system properties should be improved, such as integrity, communication, autonomy, orderliness, sustainability, and availability of management functions. The stages of re-engineering have been outlined, the need to develop the mission and strategy of enterprise have been determined. On example of development of the emergent property – social responsibility of supply chain – the need for development of its system properties in the economic, environmental, legal, ethical, and philanthropic activities has been identified. In the economic sphere, re-engineering of supply chain must be related initially to the processes of value creation for the customer.

**Keywords:** supply chain, re-engineering, restructuring, logistics system, emergent properties, social responsibility, standardization.

**Tbl.:** 3. **Bibl.:** 25.

**Falovych Volodymyr A.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Industrial Marketing, Ternopil Ivan Pului National Technical University (56 Ruska Str., Ternopil, 46001, Ukraine)

**E-mail:** falovich@inbox.ru

Забезпечення розвитку емерджентних властивостей в ланцюгах поставок вимагає використання сучасних інструментів реалізації логістичних процесів, здійснення інвестицій у нові технології. Саме реструктуризація ланцюгів поставок, мета якої направлена на розвиток їх емерджентних властивостей, потребує розроблення нових інноваційних бізнес-моделей, в яких співвідношення матеріальних, інформаційних і фінансових потоків відрізнятимуться від традиційних і забезпечуватимуть розвиток ланцюга поставок на довгостроковій основі.

Втілення довгострокових стратегій часто потребує здійснення повної реструктуризації ланцюга поставок, формування нового організаційного укладу, спрямованого на досягнення вищої продуктивності, ефективності та результативності. Актуалізується проблема перебудови ланцюга поставок таким чином, щоб забезпечити вищий рівень інтеграції його учасників, які утворюватимуть таку логістичну систему, яка, своєю чергою, матиме безпосередній вплив на забезпечення розвитку його емерджентних властивостей.

Термін «реструктуризація» вперше з'явився ще в 1990 р. [9]. Автори представили досвід корпорації, яка використовувала процес реструктуризації для реорганізації її структури та вартості активів. Отримане підприємство внаслідок реструктуризації почали називати «підприємством, народженим заново» (англ.: *the born-again company*).

Проблеми реструктуризації підприємств знайшли втілення в працях як іноземних, так і вітчизняних вчених. До них слід віднести насамперед І. Durluk [20], А. М. Сумця [14], Д. Р. Стока [13], М. І. Рока [26], М. Робсон [10], М. Хаммера, Дж. Чампі [9] та ін. А проблеми реструктуризації саме логістичних бізнес-процесів досліджували Є. В. Крикавський [4; 5], Н. І. Чухрай [18], О. В. Солодка [12], Ю. М. Кулик [6], Лисенко [7], В. Є. Командровська [3], В. С. Пономаренко [8], О. М. Тридід [15] та інші.

Метою даної статті є обґрунтування умов розвитку емерджентних властивостей ланцюгів поставок, що передбачає використання реструктуризації його процесів.

Поняття «реструктуризація» визначається по-різному залежно від детермінант, що знаходить своє

відображення в прийнятих критеріях поділу і класифікації. Сутністю реструктуризації підприємства, насамперед, слід вважати досягнення змін в активах компанії, структурі капіталу та організаційній структурі. Реструктуризацію можна розглядати як стратегію зростання підприємства, що спрямована на збільшення її вартості. Розрізняють різні види реструктуризації (табл. 1).

Оскільки ми досліджуємо реструктуризацію ланцюгів поставок під кутом забезпечення розвитку його емерджентних властивостей, то, очевидно, слід розглядати ланцюг поставок як складну логістичну систему, що передбачає розвиток її системних властивостей, таких як цілісність, комунікативність, автономність, впорядкованість, стійкість, наявність функцій управління. Така властивість, як емерджентність виникає як результат виникнення між елементами синергічних зв'язків, які виникають при взаємодії двох або більше факторів, що забезпечують ефективність діяльності в результаті поєднання, інтеграції чи злиття [1, с. 130]. Синергічний зв'язок при кооперованих діях не-

Таблиця 1

**Реструктуризація і концепція управління підприємством**

Сутність реструктуризації	Методи та інструменти управління
<b>Фінансова реструктуризація</b>	
– Скорочення боргів і забезпечення фінансової ліквідності; – забезпечення отримання нових джерел фінансування підприємства; – зміна структури власності	Приватизація державного підприємства, злиття та поглинання, передача (або продаж) деяких активів, лізинг або оренда майна, створення дочірніх підприємств, нові інвестиції, використання аутсорсингу
<b>Організаційна реструктуризація</b>	
– Модернізація організаційної структури компанії; – побудова дистрибуційних каналів розподілу з використанням маркетингових стратегій охоплення ринку; – скорочення відділів допоміжного (не основного) виробництва	Зміна бізнес-цілей, функцій і процесів реалізації цілей, зміна організаційної структури та ресурсів (людських, матеріальних і фінансових), створення стратегічних бізнес-одиниць (СБО), створення груп компаній (холдингів), підрозділів підприємства, ліквідація (банкрутство) підприємства; побудова каналів збуту
<b>Технологічна і виробнича реструктуризація</b>	
– Скорочення зайвих основних і обігових коштів; – продаж непотрібних соціальних активів; – зменшення або ліквідація допоміжних видів діяльності; – придбання сучасної техніки й обладнання; – упровадження нових методів виробництва, економічно ефективних і проекологічних; – освоєння нових напрямів діяльності; – розроблення нових або вдосконалення існуючих продуктів; – підвищення якості продукції; – зміна профілю виробництва; – підвищення безпеки праці на виробництві; – ліквідація зайвих будівель, приміщень тощо	Застосування нових методів і технологій виробництва, технологій, прогнозування попиту, розроблення тісніших зв'язків з постачальниками; формування інвестиційної стратегії технологічного розвитку; придбання ліцензій, зміни в асортиментному ряді продукції, використання маркетингової стратегії, орієнтованої на потреби клієнтів; зміна географічної структури експорту; впровадження сучасних інструментів, таких як Lean Production, Total Quality Management, TQM, Kaizen, Just In Time; охорона довкілля відповідно до рекомендацій соціального відповідального бізнесу
<b>Реструктуризація зайнятості працюючих</b>	
– Оптимізація чисельності персоналу; – перекваліфікація персоналу; – підвищення рівня компетентності персоналу	Скорочення робочих місць, скорочення кількості рівнів управління, аутсорсинг персоналу
<b>Процесна реструктуризація</b>	
– Рейнжиніринг; – Х-рейнжиніринг	Удосконалення основних процесів, підтримка й управління за допомогою радикальної перебудови процесів, використання інформаційних технологій у перепроєктуванні процесів

Джерело: складено за [3; 15, 19, с. 59; 22, с. 29–38; 24].

залежних елементів системи забезпечує збільшення їх загального ефекту до величини більшої, ніж сума ефектів цих самих елементів, що діють незалежно.

Багато науковців визначають ланцюг поставок як бізнес-процес, що пов'язує діяльність різних підприємств [17, с. 407]. Класифікуючи існуючі підходи, слід виділити такі, як удосконалення бізнес-процесів (англ.: *Business Process Improvement*) [21, с. 55], реінжиніринг бізнес-процесу (англ.: *Business Process Reengineering*) [9; 10; 20, с. 5; 25, с. 200] і безперервне вдосконалення процесів (англ.: *Continuous Improvement*) [23, с. 99–128].

Трактатування процесу як ланцюжка різного роду дій нагадує відомий вислів, що «ланцюжок є на стільки ефективним, наскільки ефективна його найслабша ланка» [2]. Оскільки ланки ланцюга поставок представляють собою певні підприємства з різними видами діяльності, то функціонування найменш ефективної створює негативний вплив на результативність усього ланцюга поставок. Це так звані «вузькі місця». Застосування різного інструментарію аналізу протікання процесів і моделювання їх альтернативних варіантів створює можливість поліпшити результати і, тим самим, підвищити ефективність роботи ланцюга поставок у цілому. Прикладом удосконалення процесів у ланцюгу поставок може бути спрощення процесу прийняття замовлень від клієнтів, що проявляється в усуненні надмірної адміністративної діяльності, що дозволяє очікувати підвищення ефективності на кілька відсотків. У разі використання реструктуризації зміни у сфері прийому замовлення від клієнтів повинні бути кардинальніші. Наприклад, організація прийому замовлень електронною поштою дозволяє пришвидшити і реалізувати більше операцій обліку і реалізації замовлень на десятки відсотків. Як правило, удосконалення процесів стосується роботи одного відділу, проекти яких здійснюються протягом декількох місяців.

Стосовно методу безперервного вдосконалення, то він є ефективним, однак може настати такий момент, коли покращення результатів вже не буде відчутним, тому для подальшого підвищення ефективності доцільно використовувати більш радикальні методи реорганізації процесів.

Поняття реінжинірингу бізнес-процесів є результатом досліджень американських вчених М. Хаммера і Т. Стюарта, що було спрямоване на виявлення причин зниження конкурентоспроможності американської економіки та стало основою для розробки інструментів і теорії управління, які забезпечували б підвищення продуктивності та конкурентоспроможності існуючих підприємств. М. Хаммером і Т. Стюартом запропоновано схему процесу реінжинірингу компанії, що складається із семи етапів [9], яку можна використати і у сфері реінжинірингу ланцюгів поставок. На *першому етапі* розробляється чітка стратегія компанії, її місія. На *другому етапі* слід спроектувати процеси, найважливіші з точки зору клієнта. *Третій етап* полягає у створенні сприятливого клімату для змін всередині організації, що проявляється, насамперед, у необхідності розвитку у співробітників відчуття необхідності змін. На *четвертому*

*етапі* процеси проектуються більш детально, починаючи з аналізу потреб клієнтів і прогнозованого рівня їх задоволення і до переходу на внутрішні процеси, які і будуть забезпечувати виконання потреб клієнта. На *п'ятому етапі* розроблені рішення оцінюються керівництвом, зовнішніми консультантами і потенційними виконавцями. На *шостому етапі* створюється група, що управляє проектом. На *сьомому етапі* відбувається реалізація проекту або здійснюється перехід до наступного етапу проектування.

У реінжинірингу найбільш важливим фактором є використання інтелектуального капіталу всієї команди співробітників за підтримки інформаційних технологій. Реінжиніринг, на відміну від інших видів реструктуризації, не призначений для вдосконалення компанії. Він орієнтований більше на організацію всіх процесів з «нуля».

Ланцюг поставок для багатьох виробничих підприємств є ключовим елементом, таким, що має вирішальне значення для досягнення ним успіху на ринку. Тому так важливо, щоб ланцюг поставок був добре розробленим і мав потенціал зростання ефективності та результативності. Динамічні зміни в макросередовищі неминуче впливають на діяльність ланцюга поставок, а також можуть вимагати його перебудови, викликаної такими актуальними сьогодні чинниками, як забезпечення екологічності процесів, впровадження соціальної відповідальності бізнесу, колегіальна відповідальність учасників ланцюга поставок за ризики, створення стандартів логістичних процесів тощо.

Інтеграція і координація процесів прийняття рішень і пов'язаних з ними сфер співпраці по всьому ланцюгу поставок, по-перше, узгоджується з ідеєю «розширеного підприємства», межі якого змінюються, а партнери розглядаються як елементи організації. По-друге, це вимагає тісної співпраці між учасниками ланцюга, яка на додаток до логістичного управління потребує впровадження спільного планування, організування і контролювання окремих аспектів у сферах досліджень і розробок продукту, виробництва і маркетингу, доведення продукту відповідної якості за прийнятну ціну до клієнта тощо. Однозначні рішення в різних сферах співпраці не є завжди можливими через розмиті границі між логістикою, маркетингом та управлінням виробництвом, оскільки повноваження й обов'язки працівників у рамках ланцюга поставок відрізняються.

Реінжиніринг бізнес-процесів не пропонує ніяких нових методів, він фактично об'єднує кілька взаємопов'язаних ідей. Зазначимо деякі з основних принципів цього підходу стосовно ланцюга поставок:

- ✦ *орієнтація на процеси та їх спрощення.* При цьому увагу слід приділяти всьому ланцюгу поставок, а не його частинам. Необхідно відмовитися від функціональної структури на користь структури, орієнтованої на процеси;
- ✦ *обов'язкова орієнтація на клієнта,* тобто реалізація процесу повинна здійснюватися згідно з потребами споживача;
- ✦ *впровадження спільних для учасників ланцюга поставок інформаційних систем,* оскільки для

реінжинірингу важливо використовувати сучасні інформаційні технології, які дозволяють реалізувати абсолютно нові рішення. Наприклад, обробку інформації слід розглядати як важливу складову логістичних процесів, а не як окрему функцію, оскільки інформація повинна постійно супроводжувати виконання логістичних операцій;

- ✦ *радикальна перебудова процесів* передбачає створення нових робочих практик без існуючих структур і процедур. Орієнтація працівників на виконання завдань процесу, заміщення традиційних функціональних одиниць на групи, які

відповідальні за реалізацію процесу. Рішення повинні прийматися там, де реалізується процес, і тими, хто його виконує;

- ✦ *делегування і залучення співробітників до процесу управління* за допомогою відповідних систем стимулювання та заохочення до участі в реалізації завдань;
- ✦ *працівник зовсім не повинен бути експертом*, щоб зробити свій внесок у перепроєктування ланцюга поставок. Більше того, позиція аутсайдера, не застереженого колишніми ідеями, багато в чому допомагає висувати свіжі ідеї.

Розглянемо основні процеси, які відбуваються в ланцюгу поставок (табл. 2).

Таблиця 2

**Ключові процеси і підпроцеси в ланцюгу поставок**

Ключові процеси в ланцюгу поставок	Стратегічний рівень Підпроцеси ЛП	Операційний рівень Підпроцеси ЛП
1	2	3
1. Виявлення вимог клієнтів і забезпечення відповідного рівня їх обслуговування	1. Установлення місії та цілей підприємства. 2. Розроблення загальної та маркетингової стратегії підприємства. Сегментація клієнтів за рентабельністю. 3. Формування стратегії обслуговування клієнтів. 4. Стандартизація процедур реагування і встановлення показників якості обслуговування	1. Порівняння результатів з метою ідентифікації витрат, зростання продажів і підвищення якості обслуговування. 2. Оцінювання ситуації та варіантів дій. 3. Моніторинг рівня забезпечення вимог клієнтів
2. Управління попитом	1. Вибір методу прогнозування. 2. Планування інформаційного забезпечення. 3. Розроблення процедур синхронізації пропозиції товару з прогнозованим попитом. 4. Розроблення системи контролю	1. Збір необхідної інформації. 2. Прогнозування і забезпечення еластичності реагування на його зміну. 3. Оцінювання результатів маркетингової діяльності
3. Реалізація замовлення	1. Аналіз маркетингової стратегії, структури ланцюга поставок і цілей у сфері обслуговування клієнтів. 2. Розроблення плану реалізації замовлень	1. Формування замовлення і його передача для виконання. 2. Діяльність, пов'язана з його виконанням. 3. Доставка замовленого продукту клієнтові
4. Управління виробничим процесом	1. Узгодження виробничої, маркетингової та логістичної стратегій. 2. Визначення необхідного рівня еластичності продукту. 3. Визначення виробничих можливостей, обмежень і вимог. 4. Укладання договорів з підрядниками. 5. Окреслення системи вимірювання результатів	1. Відслідковування матеріальних потоків всередині підприємства і між підприємствами. 2. Планування і контролювання виробничих процесів. 3. Синхронізація пропозиції з попитом на ринку
5. Управління відносинами з постачальниками	1. Узгодження загальної стратегії з виробничою і стратегією постачання. 2. Формування критеріїв оцінювання постачальників. 3. Розроблення засад співпраці з постачальниками. 4. Підготовка системи оцінювання	1. Групування постачальників. 2. Формування засад співпраці з групами постачальників
6. Розвиток і комерціалізація продуктів	1. Перегляд маркетингової та постачальницько-виробничої стратегій. 2. Розроблення проекту нового продукту. 3. Розроблення планів комунікації з клієнтом, управління запасами, транспортування нових продуктів	1. Формалізація засад розвитку нового продукту. 2. Формування каналу дистрибуції нового продукту. 3. Оцінювання результатів процесу

1	2	3
7. Управління поверненням продукту	1. Втілення засад політики охорони довкілля. 2. Визначення положень уникнення, моніторингу, організації повернень	1. Прийняття повідомлення про повернення продуктів. 2. Забезпечення транспортним засобом повернення продукту. 3. Прийняття рішення щодо подальших дій при поверненні продукту. 4. Виявлення причин повернення продукту

Джерело: складено за [4–7; 11].

Якщо розглядати процес як сукупність взаємопов'язаних завдань і заходів, спрямованих на досягнення конкретної мети і цілей організації, то реінжиніринг ланцюга поставок потребує, насамперед, визначення мети і цілей, що визначається тим, які саме емерджентні властивості ми хочемо розвинути. Реінжиніринг ланцюга поставок означає координацію та спрощення процесів, що проходять через кожну його ланку.

Припустимо, що промислове підприємство прагне створити соціально відповідальний ланцюг поставок. Згідно з моделлю Керолла [18, с. 272] реінжиніринг процесів у ланцюгу поставок повинен стосуватися чотирьох сфер діяльності: економічної, правової, етичної і філантропічної, тобто кожне підприємство (ланка) ланцюга поставок повинно бути готовим впровадити у свою діяльність філософію ведення бізнесу на основі побудови стабільних, прозорих відносин з усіма зацікавленими сторонами (клієнтами, співробітниками, діловими партнерами, місцевою громадою, закладами державного управління тощо). Необхідно проаналізувати весь процес матеріального потоку з метою збору інформації про кожного учасника ланцюга поставок, провести оцінювання його діяльності на предмет якості товарів, ціни, заробітної плати, умов праці, співпраці з місцевою громадою тощо. Діяльність кожної ланки соціально відповідального ланцюга поставок повинна проводитися згідно з правовими та етичними нормами, передбачати охорону навколишнього середовища, тому, передусім, необхідно розробити кодекс поведінки, узгодженої з принципами корпоративної соціальної відповідальності і застосувати його до кожної ланки ланцюга поставок.

Використання концепції соціальної відповідальності спочатку розглядали як спосіб поліпшити імідж підприємств, особливо тих, що працюють на міжнародних ринках. Проте з плином часу було відзначено, що в довгостроковій перспективі впровадження цієї концепції приносить і економічні вигоди. Це пов'язано з динамічними змінами в навколишньому середовищі, необхідністю підвищення якості продукту, рівня обслуговування клієнтів і пошуку нових сфер підвищення конкурентоспроможності. Саме ці завдання можуть сприяти використанню концепції соціальної відповідальності в ланцюгу поставок.

Реінжиніринг ланцюга поставок в першу чергу повинен стосуватися процесів створення цінності для клієнта. Дослідження процесів має виявити, чи можна

усунути той чи інший процес без шкоди для отримання вигоди клієнтом, чи можна цей процес усунути без шкоди для процесів, які з ним кооперуються. Якщо відповідь на ці обидва питання є негативною, то це означає, що досліджуваний процес є основним. Однак не всі процеси, які безпосередньо не створюють цінність, є процесами, які підлягають видаленню. Ця група процесів не є однорідною. Для того, щоб не допустити помилок при оцінці цієї групи процесів, необхідно визначити ступінь необхідності процесу для забезпечення ефективності функціонування бізнесу, задоволення потреб клієнтів і ступінь зв'язку з основними процесами. Таким чином, виділяється група процесів, які побічно пов'язані з процесами, які створюють цінність для клієнта в ланцюгу поставок. У табл. 3 подано поділ логістичних процесів у контексті створення цінності в ланцюгу поставок.

Наступними завданнями для забезпечення розвитку соціальної відповідальності ланцюга поставок будуть дії, які направлені на скорочення упакувань і зниження витрат відходів у результаті впровадження стандартів ISO 14000 (міжнародний стандарт, що містить вимоги до системи екологічного управління) і розроблення продуктів таким чином, щоб полегшити розбирання і повторне використання (утилізацію); зниження витрат на охорону здоров'я працівників через покращення безпеки праці в результаті впровадження ДСТУ OHSAS 18001:2010 («система управління гігієною та безпекою праці»), що має безпосередній вплив на зниження витрат плинності та набору працівників через підвищення ефективності процесів складування і транспортування, поліпшення умов праці на підприємствах ланцюга поставок. Зниження витрат на робочу силу у зв'язку з більш високим рівнем мотивації та підвищення продуктивності працівників, зниження числа прогулів у результаті поліпшення стандартів праці. Зниження витрат через скорочення термінів поставок, підвищення якості продукції при транспортуванні (впровадження системи управління якістю ISO 9001). Формування соціально відповідального ланцюга поставок дозволяє підвищити його привабливість для клієнтів і партнерів, отримати вищий рівень конкурентоспроможності ланцюга поставок, сприяє підвищенню рентабельності та забезпечує підвищення якості бізнесу.

## ВИСНОВКИ

Ідентифіковано існуючі види реструктуризації підприємств і встановлено, що реінжиніринг, як про-

## Класифікація логістичних процесів у контексті створення цінності для клієнта

Ідентифікація процесу	Види логістичних процесів
Основні процеси (створюють цінність в ланцюгу поставок)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Виконання замовлень клієнта;</li> <li>– здійснення логістичного обслуговування клієнта;</li> <li>– пропозиція додаткової цінності клієнтові;</li> <li>– мінімізація витрат, що призводять до зниження ціни пропозиції продуктів і послуг;</li> <li>– доставка продукту клієнтові з використанням процесів транспортування, обробки, зберігання, пакування та маркування продуктів;</li> <li>– забезпечення необхідного рівня логістичного обслуговування клієнтів</li> </ul>
Допоміжні процеси (процеси, які непрямо впливають на створення цінності)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Аналізування ситуації на ринку у сфері логістики та її прогнозування;</li> <li>– ідентифікація очікувань клієнтів з точки зору логістичного обслуговування;</li> <li>– ідентифікація логістичних сегментів ринку;</li> <li>– проектування і розроблення логістичних стратегій;</li> <li>– розроблення структури і компонентів «шести правил логістики»;</li> <li>– визначення цілей і завдань у сфері розвитку логістичного обслуговування клієнтів;</li> <li>– розробка стандартів приймання і видачі замовлень клієнтам;</li> <li>– контролювання матеріального потоку при транспортуванні, обробці, зберіганні, пакуванні та маркуванні продукту;</li> <li>– забезпечення якості продукту в процесах закупівлі та продажу товарів;</li> <li>– забезпечення якості процесів обслуговування;</li> <li>– розвиток кваліфікації персоналу, задіяного в логістичних процесах</li> </ul>
Процеси, опосередковано пов'язані з процесами створення цінності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Забезпечення можливості та потенціалу для створення цінності;</li> <li>– дослідження і розвиток логістичної інфраструктури;</li> <li>– розвиток інформаційних технологій та впровадження інформаційних систем;</li> <li>– налагодження і підтримка відносин з навколишнім середовищем;</li> <li>– управління відходами, упакуванням і поверненням пошкоджених продуктів;</li> <li>– забезпечення фінансових аспектів логістики</li> </ul>
Процеси, які негативно впливають на створення цінності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дублювання певних завдань і дій;</li> <li>– допущення неточностей;</li> <li>– непередбачувані простої та очікування у сфері постачання матеріалів і збуті готової продукції</li> </ul>

Джерело: складено за [4; 14–16].

цесну реструктуризацію, доцільно використовувати для перебудови ланцюга поставок з метою отримання нових емерджентних властивостей системи. Виходячи із зазначених етапів реінжинірингу ланцюга поставок встановлено необхідність розроблення місії та стратегії підприємства, яка направлена на розвиток конкретної емерджентної властивості ланцюга поставок як логістичної системи. Виділено логістичні процеси в ланцюгу поставок, орієнтовані на створення цінності для клієнта, найважливіші з його точки зору. На прикладі реінжинірингу ланцюга поставок в напрямку соціальної відповідальності встановлено необхідність впровадження стандартів в економічній, екологічній, правовій, етичній і філантропічній сферах діяльності. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Гребешкова О. М. Емерджентність у стратегічному процесі підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2009. Вип. 22. С. 129–137.
2. Економічна енциклопедія: у 3 т. Т. 3/редкол.: С. В. Мочерний та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.
3. Командровська В. Є., Морозенко О. Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325>
4. Крикавський Є. В., Патора-Висоцька З. Деконструкція і реконструкція структури відносин в ланцюгу вартості // Матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції

«Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики» (м. Харків, 2–3 квітня 2015 р.). Харків, 2015. С. 135–137.

5. Крикавський Є. В. Інтеграція маркетингу і логістики в системі менеджменту. *Вісник Державного університету «Львівська політехніка»*. Сер.: Логістика. 2000. № 416. С. 52–56.
6. Кривов'язюк І. В., Кулик Ю. М. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів і систем як основа їх самовдосконалення та розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2. С. 87–94.
7. Лисенко О. А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. *Університетські наукові записки*. 2013. № 2. С. 190–197.
8. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент: підручник. Харків: ВД «НЖЕК», 2010. 440 с.
9. Хаммер М., Чампи Дж. Реінжиніринг корпорації: манифест революції в бізнесі/пер. с англ. СПб., 2007. 332 с.
10. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов/пер. с англ. под ред. Н. Д. Эриашвили. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. 224 с.
11. Ситник Г. Класифікація бізнес-процесів підприємства торгівлі на основі процесного підходу. *Схід*. 2012. № 5 (119). С. 54–61.
12. Солodka О. В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх вдосконалення. *Вісник Державного університету «Львівська політехніка»*. Сер.: Логістика. 2010. № 669. С. 317–322.
13. Сток Дж. Р., Ламберт Д. М. Стратегическое управление логистикой: учебник/пер. с англ. В. И. Сергеева. М.: ИНФРА-М, 2005. 797 с.
14. Сучасні тенденції управління розвитком організаційно-економічних систем: новий погляд: колективна моно-

графія/під заг. ред. д. е. н., проф. Р. Р. Тіміргалєєвої. Сімферополь: ВД «АРИАЛ», 2014. 662 с. (Сумець О. М. – підрозділ 4.6 «Узагальнений аналіз умов створення і розвитку регіональних транспортно-логістичних кластерів в Україні» (С. 353–372); підрозділ 6.2 «Реінжиніринг – як інструмент зниження витрат на логістичну діяльність підприємств агропромислового комплексу» (С. 538–553).

**15. Тридід О. М., Таньков К. М.** Логістичний менеджмент: навч. посібн. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005. 224 с

**16. Уотерс Д.** Логістика. Управление цепью поставок/ пер. с англ. В. Н. Егорова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 503 с.

**17. Чухрай Н. І., Матвій С. І.** Перепроєктування логістичних бізнес-процесів у ланцюгах поставок. *Вісник Державного університету «Львівська політехніка»*. Сер.: Логістика. 2014. № 811. С. 403–413.

**18. Carroll A. B.** Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct. *Business and Society*. 1999. Vol. 38. No. 3. P. 268–295.

**19. Durlik I.** Restrukturyzacja procesów gospodarczych: Reengineering – teoria i praktyka. Warszawa: Agencja Wydawnicza «Placet», 1998. 383 s.

**20. Ferrara L., Neal D., H. Smith.** Applying digital business models – Embracing architectural change. URL: <http://www.bus.iastate.edu/nilakant/mis538/readings/csc-sept-2001-reeng-redux-bpm.pdf>

**21. Hammer M.** Reinżynieria i jej następstwa. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1999. 203 s.

**22. Kubiak K.** Organizacje przedsiębiorców w procesie zarządzania restruktu-ryzacją przedsiębiorstw. Łódź: Wydawnictwo SAN, 2015. 251 s.

**23. Lee Hau L.** Właściwości kodu genetycznego systemu produkcyjnego Toyoty // Zarządzanie łańcuchem dostaw: Sekret najbardziej efektywnych łańcuchów dostaw. Harvard Business Review, 2006. S. 99–128.

**24. Peppard J., Rowland P.** Reengineering. Warszawa: Wyd. Gebethner & Ska, 1997.

**25. Bowman E. H., Singh H.** Overview of Corporate Restructuring // In: Corporate Restructuring: A Guide to Creating the Premium-Valued Company/Rock M. L., Rock R. H. (ed.). New York: Mc Graw-Hill, 1990. S. 8–22.

## REFERENCES

Bowman, E. H., and Singh, H. "Overview of Corporate Restructuring". In *Corporate Restructuring: A Guide to Creating the Premium-Valued Company*, 8-22. New York: Mc Graw-Hill, 1990.

Chukhrai, N. I., and Matvii, S. I. "Pereproektuvannia lohystychnykh biznes-protseviv u lantsiuhakh postavok" [The redesign of logistics business processes in supply chains]. *Visnyk Derzhavnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. Serii: Lohistyka, no. 811 (2014): 403-413.

Carroll, A. B. "Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct". *Business and Society*. Vol. 38, no. 3 (1999): 268-295.

Durlik, I. *Restrukturyzacja procesow gospodarczych: Reengineering – teoria i praktyka*. Warszawa: Agencja Wydawnicza «Placet», 1998.

*Ekonomichna entsyklopediia* [Economic encyclopedia]. Kyiv: Akademiia, 2002.

Ferrara, L., Neal, D., and Smith, H. "Applying digital business models – Embracing architectural change". <http://www.bus.iastate.edu/nilakant/mis538/readings/csc-sept-2001-reeng-redux-bpm.pdf>

Hammer, M. *Reinzynieria i jej nastepstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1999.

Hrebeshkova, O. M. "Emerdzhentnist u stratehichnomu protsesi pidpriemstva" [The emergence of strategic processes of the enterprise]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky*, no. 22 (2009): 129-137.

Khammer, M., and Champi, Dzh. *Reinzhiniring korporatsii: manifest revoliutsii v biznese* [Reengineering the Corporation: a Manifesto revolution in business]. St. Petersburg, 2007.

Krykavskiy, Ye. V. "Intehratsiia marketynhu i lohistyky v systemi menedzhmentu" [Integration of marketing and logistics in management system]. *Visnyk Derzhavnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. Serii: Lohistyka, no. 416 (2000): 52-56.

Komandrovskaya, V. Ye., and Morozenko, O. Yu. "Biznes-protseivy pidpriemstva: sutnist ta metody udoskonalennia" [The business processes of an enterprise: essence and methods of improving]. <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325>

Krykavskiy, Ye. V., and Patora-Vysotska, Z. "Dekonstruksiia i rekonstruksiia struktury vidnosyn v lantsiuhu vartosti" [Deconstruction and reconstruction of the structure of relations in the value chain]. *Aktualni problemy rozvytku haluzevoi ekonomiky ta lohistyky*. Kharkiv, 2015. 135-137.

Kryvoviazuk, I. V., and Kulyk, Yu. M. "Reinzhinirynh lohystychnykh biznes-protseviv i system yak osnova yikh samovdoskonalennia ta rozvytku" [Reengineering of logistics business processes and systems as a basis for their self-improvement and development]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 2 (2013): 87-94.

Kubiak, K. *Organizacie przedsiebiorcow w procesie zarzadzania restruktu-ryzacją przedsiębiorstw*. Lodz: Wydawnictwo SAN, 2015.

Lysenko, O. A. "Klasyfikatsiia biznes-protseviv na promyslovykh pidpriemstvakh: teoretychni aspekty" [Classification of business processes in industrial enterprises: theoretical aspects]. *Universytetski naukovyi zapysky*, no. 2 (2013): 190-197.

Lee, Hau L. "Wlasciwosci kodu genetycznego systemu produkcyjnego Toyoty". In *Zarządzanie lancuchem dostaw: Sekret najbardziej efektywnych lancuchow dostaw*. Harvard Business Review, 99-128, 2006.

Peppard, J., and Rowland, P. *Reengineering*. Warszawa: Wyd. Gebethner & Ska, 1997.

Ponomarenko, V. S., Tankov, K. M., and Lepeiko, T. I. *Lohystychnyi menedzhment* [Logistics management]. Kharkiv: VD «INZhEK», 2010.

Robson, M., and Ullakh, F. *Prakticheskoye rukovodstvo po reinzhiniringu biznes-protseviv* [A practical guide to reengineering of business processes]. Moscow: Audit; YuNITI, 1997.

Stok, Dzh. R., and Lambert, D. M. *Strategicheskoye upravleniye logistikoy* [Strategic logistics management]. Moscow: INFRA-M, 2005.

*Suchasni tendentsii upravlinnia rozvytkom orhanizatsiino-ekonomichnykh system: novyi pohliad* [Modern trends of management of development of organizational-economic systems: a new look]. Simferopol: ARIAL, 2014.

Solodka, O. V. "Reinzhinirynh lohystychnykh biznes-protseviv yak sposib yikh vdoskonalennia" [Reengineering of logistics business processes as a way of improvement]. *Visnyk Derzhavnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. Serii: Lohistyka, no. 669 (2010): 317-322.

Sytnyk, H. "Klasyfikatsiia biznes-protseviv pidpriemstva to-rhivli na osnovi protsesnoho pidkhodu" [Classification of business processes of trade enterprise on the basis of the process approach]. *Skhid*, no. 5(119) (2012): 54-61.

Trydid, O. M., and Tankov, K. M. *Lohystychnyi menedzhment* [Logistics management]. Kharkiv: INZhEK, 2005.

Uoters, D. *Logistika. Upravleniye tsepyu postavok* [Logistics. The supply chain management]. Moscow: YuNITI-DANA, 2003.