

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования

«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Улина С.Л.
« ____ » _____ 2019 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Совершенствование логистической системы компании на основе реинжиниринга
бизнес-процессов

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.19 «Логистика и управление цепями поставок»

| | | | |
|----------------------|---------------|----------------------------|----------------------|
| Научный руководитель | _____ | <u>доцент, к.э.н.</u> | <u>Е.В. Сумина</u> |
| | подпись, дата | | инициалы, фамилия |
| Выпускница | _____ | | <u>М.А. Пилюгина</u> |
| | подпись, дата | | инициалы, фамилия |
| Рецензент | _____ | <u>профессор, д. э. н.</u> | <u>Л.А. Якимова</u> |
| | подпись, дата | | инициалы, фамилия |

Красноярск 2019

РЕФЕРАТ

Выпускная квалифицированная работа по теме «Совершенствование логистической системы компании на основе реинжиниринга бизнес-процессов» содержит 87 страниц, 3 части, 11 рисунков, 9 таблиц, 70 источников, 9 приложений.

ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА, РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ, ЛОГИСТИЧЕСКИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕСС.

Цель исследования: разработка стратегии для усовершенствование логистической системы компании на основе реинжиниринга бизнес-процессов.

Объект исследования: логистическая система компании ООО «Сакура Моторс»

Предмет исследования: алгоритм реинжиниринга логистических бизнес-процессов.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, приложения.

В первой главе раскрыты теоретическая основа реинжиниринга логистических бизнес-процессов и формирование логистической системы компании.

Во второй рассмотрены методические основы анализа эффективности логистической системы компании и реинжиниринг бизнес-процессов.

В третьей главе разработаны стратегии по усовершенствованию логистической системы компании на основе реинжиниринга бизнес-процессов.

Теоретической и методологической основой проведенного исследования послужили научные труды, разработки ведущих российских и зарубежных ученых в области экономической теории, логистики, в том числе, складской логистики и менеджмента.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение | 2 |
| 1 Теоретические основы реинжиниринга логистических бизнес-процессов и формирование логистической системы компании | 4 |
| 1.1 Сущность реинжиниринга логистических бизнес-процессов как основы повышения эффективности логистической системы | 4 |
| 1.2 Классификация логистических бизнес-процессов | 7 |
| 1.3 Процесс реинжиниринга логистических бизнес-процессов..... | 17 |
| Заключение | 31 |
| Список используемых источников..... | 33 |

ВВЕДЕНИЕ

Опыт показывает, что логистика играет стратегически важную роль в современном бизнесе. Внедрение методов управления логистикой в бизнес-практику позволяет фирмам значительно сократить все виды запасов в производстве, поставках и продажах, ускорить оборот оборотного капитала, сократить производственные затраты и издержки обращения, а также обеспечить наиболее полное удовлетворение потребителей качеством товаров и услуги.

Экономический мир заметно изменился, во-первых, в корне поменялось ценностное значение предлагаемых товаров и услуг, поскольку теперь котируется тот продукт, который наиболее приспособлен к конкретным нуждам определенного потребителя и доставляется наиболее подходящим методом в нужное время, во-вторых, рынок находится под контролем потребителей, четко понимающих свое положение и все вытекающие из этого преимущества и возможности, и в-третьих, появились новые средства технологии и производства, а также существенно выросло значение информационных технологий, которые из базы для множества других технологий теперь превратились в инструмент донесения информации до покупателей. Однако, даже, несмотря на вышесказанные особенности хозяйствования, большинство транспортных компаний в своей деятельности продолжают руководствоваться устаревшими управленческими принципами и идеями. Исходя из этого, возникает объективная нужда переосмысления способов построения и организации, циркулирующих в предприятии бизнес-процессов и использования принципиально другого подхода, позволяющего в полной мере реализовать преимущества новых технологий и программ, а также человеческих ресурсов. В этой связи особый интерес представляет использование метода реинжиниринга бизнес-процессов в решении проблемы создания стратегически эффективных и экономически обоснованных форм организации бизнеса российских

транспортных компаний, поскольку именно использование потенциала реинжиниринга как инструмента реорганизационного управления экономическими потоками предприятия открывает широкие возможности для приобретения уникальных компетенций и формирования на этой основе стабильной и передовой системы хозяйствования

Объектом исследования является логистическая система компании ООО «Сакура Моторс».

Предметом исследования является алгоритм реинжиниринга логистических бизнес-процессов.

Целью исследования это разработка стратегии для усовершенствование логистической системы компании на основе реинжиниринга логистических бизнес-процессов.

Для исследования цели были поставленные следующие задачи:

1. Изучение теоретических основ реинжиниринга бизнес-процессов.
2. Рассмотрение алгоритма анализа эффективности реинжиниринга логистических бизнес-процессов.
3. Разработка стратегии совершенствование логистической системы компании на основе реинжиниринга бизнес-процессов.
4. Смоделировать логистической системы компании

Для решения данных задач в исследовании использовалась научная и учебная литература отечественных и зарубежных авторов по логистике, реинжиниринг бизнес-процессов, стратегии логистики, отчетность и данные компании.

1 Теоретические основы реинжиниринга логистических бизнес-процессов и формирование логистической системы компании

1.1 Сущность реинжиниринга логистических бизнес-процессов как основы повышения эффективности логистической системы

Под реинжинирингом понимают широкий подход, который предусматривает осуществление изменений на предприятии с целью повышения эффективности производства и скорости реакции предприятия на изменения рынка.

Как синонимы реинжиниринга бизнес-процессов в профессиональной литературе можно встретить такие термины, как Business Reengineering (BR), Business Process Redesign (BPR), Business Process Improvement (BRI). В учебнике используется термин "реинжиниринг бизнес-процессов", под которым понимается именно концептуальный подход М. Хаммера и Дж. Чампи к повышению эффективности производства и скорости реакции предприятия на рыночные изменения.

М. Хаммер при рассмотрении концепции реинжиниринга бизнес-процессов выдвинул два принципиальных требований: "реконструируют работы не путем их автоматизации, а путем их упрощения или устранения" и "Используйте компьютеры не для автоматизации, а для реконструкции существующих бизнес-процессов". При таком подходе сам термин BPR отражает фундаментальное переосмысление и радикальную реконструкцию бизнес-процессов с целью достижения драматично мощных улучшений в критически важных в современных условиях производительности, стоимости, качество, скорость [65].

Фундаментальный (от лат. Fundamentum - основа). Фундаментальность переосмысления деятельности предприятия определяется необходимостью получения ответов на основные вопросы (то есть на наиболее фундаментальные): То есть концепция BPR уже в начале проекта выясняет-

что компания обязана выполнять, и только потом - как это делать. Концепция BPR игнорирует то, что есть. Она сосредотачивается на том - что может быть.

Радикальный (от лат. Radix - корень). Радикальная реконструкция означает коренное изменение процессов. В концепции BPR радикальность означает отбрасывание всех существующих традиционных структур и операция и воплощение в жизнь новейших методов выполнения работ.

Драматический (от греч. Drama - действие). Означает, что концепция BPR должно применяться только тогда, когда она действенна. То есть существует насущная необходимость резких действий по осуществлению изменений на предприятии.

Под бизнес-процессом, М. Хаммер и Дж. Чампи определили совокупность видов деятельности (activities), которая имеет один или более видов входных потоков и создает "Выход", что составляет ценность для потребителя, что косвенно сущность логистического бизнес-процесса [65].

Концепция реинжиниринга логистических бизнес-процессов рассматривается как модификация общей концепции реинжиниринга применимо к товарным или иным потокам. То есть проектирование работ происходит не по вертикали управления логистическими функциями, а по горизонтальными процессами создания ценностей для потребителя.

С позиций логистического менеджмента главной целью концепции BPR является резкое ускорение реагирования органов управления предприятия на изменения требований потребителей при многократном уменьшении всех видов расходов логистического характера. При этом на первый план выдвигаются новые цели и задачи, продиктованные ситуацией на рынке потребительского использования продукции и соответствующего иным сервиса[1]. К ним относят:

- снижение затрат времени на выполнение логистических функций и процессов;

- снижение числа работников и других затрат на выполнение логистических функций и процессов;
- глобализация бизнеса работа с потребителями в любой точке мира;
- работа с потребителем в режиме «24 часа 365 дней»;
- опора на рост мобильности персонала логистического подразделения;
- работа на будущие потребности потребителя;
- ускоренное продвижение новых логистических технологий;
- активное движение в информационное общество в "общество знаний".

Основные положения концепции реинжиниринга логистических бизнес-процессов.

Реинжиниринг бизнес-процессов предусматривает управление логистическими бизнес-процессами, а не логистическими подразделениями предприятия. Исходя из теории реинжиниринга, логистический бизнес-процесс рассматривается как совокупность определенных действий по решению связанных между собой задач логистического управления, результатом чего является создание ценностей для потребителя. То есть возникает необходимость изменения организационной структуры логистического управления предприятием. Это не отменяет необходимости функциональной специализации, поскольку предполагается наличие компетенций и специальных знаний, необходимых для его реализации. Сформированные логистические бизнес-процессы согласуются со всеми функциями, которые в разной степени участвуют в решении установленных задач [25].

Реинжиниринг логистических бизнес-процессов предполагает организацию работы в службе логистики по каждому процессу, увеличивает степень сотрудничества (принцип групповой работы) и уменьшает степень посредничества (последовательный взаимосвязь) [3].

Высокая степень логистического сотрудничества характеризуется скоординированной работой логистов с открытым доступом к общей

информации. Низкая степень сотрудничества - это работа логистов без обмена информацией.

Высокая степень логистического посредничества подразумевает последовательный вклад каждого сотрудника в логистический бизнес-процесс при отсутствии параллельных действий. Низкая степень логистического посредничества является прямым вкладом сотрудника в процесс, когда все действия происходят параллельно[5].

Реинжиниринг бизнес-процессов не ограничивается только тем логистическим бизнес-процессом, который реконструируется. Он касается также всех смежных процессов, связанных с поставкой, производством и распределением.

Необходимой основой для реинжиниринга логистических бизнес-процессов является интеграция всех информационных систем предприятия в единую сеть. Создается единая база данных, которая объединяет информацию об обработке и передаче заказов с информацией о состоянии распределительной сети и ее системы инвентаризации, базы данных с оперативным планированием производства и его контролем и тому подобное.

В решении задачи сокращения общего времени выполнения логистического бизнес-процесса главное место отводится сопоставлению общего времени выполнения того или иного элемента такого процесса и доли времени, в течение которого создается добавленная стоимость [3].

1.2 Классификация логистических бизнес-процессов

Важнейшим элементом процессной модели любого предприятия является система классификации бизнес-процессов. Целесообразно основываться на следующих классах процессов:

- основные процессы;
- сопутствующие процессы;
- вспомогательные процессы;

- обеспечивающие процессы;
- процессы управления;
- процессы развития.

Основными бизнес-процессами являются процессы, ориентированные на производство товаров или оказание услуг, которые являются целевыми объектами создания предприятия и обеспечивают доход. Например, такими процессами являются процесс добычи нефти и процесс производства майонеза, а для автомобильной компании - процесс предоставления перевозки (предоставления транспортных услуг) [7].

Сопутствующими бизнес-процессами являются процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющихся результатами сопутствующей основному производству производственной деятельности предприятия и также обеспечивающих получение дохода. Например, для жирового комбината такими процессами являются, процесс производства мыла и процесс производства глицерина.

Вспомогательные бизнес-процессы - это процессы, предназначенные для поддержки базовых и связанных процессов и ориентированные на поддержку их специфических особенностей. Таким образом, для автомобильной компании такими процессами являются процесс ремонта и технического обслуживания транспорта и процесс обеспечения транспортной безопасности [7].

Поддерживающие бизнес-процессы - это процессы, предназначенные для поддержки базовых и связанных процессов и ориентированные на поддержку их универсальных функций. Так что для любого предприятия такими процессами являются процесс финансовой поддержки деятельности, процесс предоставления персонала, процесс юридической поддержки и т.д..

Бизнес-процессы управления - это процессы, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и предприятия в целом. Примерами таких процессов могут являться процессы

стратегического, оперативного и текущего планирования, процессы формирования и выполнения управляющих воздействий [8].

Наконец, бизнес-процессами развития являются процессы совершенствования производимого товара или услуги, процессы развития технологий, процессы модификации оборудования, а также инновационные процессы.

Безусловно, приведенная выше классификация как и любая другая не является идеальной и, тем более, единственной возможной. В качестве альтернативы приведем классификацию, предложенную компанией ВКГ Profit Technology и выделяющую следующие восемь типовых видов процессов деятельности:

1. Выработка согласованных условий деятельности - все виды деятельности по определению "правил игры" бизнес системы: стратегическое планирование, политики, регламенты деятельности, в том числе организационная структура компании. Результат деятельности процесса - регламенты системы управления;

2. Развитие - все виды деятельности по разработке нового продукта, выработке производственных технологий, в том числе требований системы качества. Результат деятельности - производственные регламенты;

3. Продажи - все виды деятельности, связанные с формированием потока обязательств между бизнес-системой и окружающей средой, нацеленных на предоставление окружающей среде востребованных ею ценностей. Результат процесса - поток обязательств, в общем виде - дебиторская задолженность и планы предприятия;

4. Производство - все виды деятельности, связанные с переработкой ресурсов в готовую продукцию, соответствующую требованиям внешней среды. Результат процесса - готовая продукция;

5. Воспроизводство ресурсов - все виды деятельности, направленные на получение из внешней среды производственных ресурсов,

соответствующих требованиям процесса "производство". Результат - ресурсы всех видов;

6. Воспроизводство механизмов - все виды деятельности, направленные на обеспечение бизнес системы основными средствами и оборудованием, соответствующими требованиям производства. Основной результат процесса - работоспособные основные средства в эксплуатации;

7. Расчеты - все виды деятельности, связанные с обменом готовой продукции на денежные средства, работы с дебиторской и кредиторской задолженностями, распределением денежных средств. Основной результат процесса - чистый денежный поток;

8. Воспроизводство компетенций - все виды деятельности, связанные с обеспечением бизнес системы необходимыми компетенциями (знаниями, опытом, умениями) и их носителями (персоналом). Основной результат процесса - персонал, обладающий необходимым уровнем компетенций.

Промежуточный подход между парой вышеупомянутыми вариантами был предложен Lions Consulting, которая рассматривает деятельность компании как единый процесс «Создание максимальной суммы стоимости» [11].

Промежуточный между двумя вышеприведенными вариантами подход предложен компанией Lions Consulting, рассматривающей деятельность предприятия как единый процесс “Создание максимального объема стоимости”. Этот процесс разбивается на следующие восемь процессов нижнего уровня, первые два из которых являются основными, а последние шесть обеспечивающими:

1. Формирование и актуализация стратегического распределенного бизнес-плана, включающего в себя как стратегический бизнес-план предприятия в целом, так и бизнес-планы отдельных бизнес единиц, функциональных подразделений и отдельных сотрудников;

2. Формирование и удовлетворение потребностей клиентов;

3. Финансовое обеспечение бизнеса;
4. Кадровое обеспечение бизнеса;
5. Оптимизация корпоративных технологий - организационных, управленческих, информационных и т.д.;
6. Оптимизация рисков и потерь;
7. Обеспечение необходимыми знаниями;
8. Обеспечение необходимыми компьютерными средствами и технологиями.

В свою очередь, основной процесс “Формирование и удовлетворение потребностей клиентов ” разбивается на следующие подпроцессы:

1. Разработка прототипов новых продуктов и технологий;
2. Разработка и реализация портфеля брендов;
3. Разработка и реализация портфеля продуктов;
4. Производство портфеля продуктов;
5. Приобретение набора сырья и материалов;
6. Доставка по назначению сырья, материалов и готовой продукции;
7. Обеспечение послепродажного обслуживания клиентов;
8. Обеспечение помещений и оборудования.

Логистический процесс - последовательность выполнения логистических операций / функций, организованных определенным образом во времени, реализующих цели логистической системы или ее сетевых (функциональных) подразделений, установленных в течение периода планирования. В идеальных условиях единый логистический процесс компании, естественно, делится на отдельные смежные подпроцессы (закупки и поставки сырья для собственного производства, поставки готовой продукции с производства на накопительные склады, перемещение внутреннего склада и предпродажная обработка, комплектование заказов и отгрузка продукции потребителям) [34] .

К особенностям логистического бизнес-процесса относятся:

1. Ориентация на процессы логистического менеджмента, реализуемого в цепях поставок — концентрацию, распределение и движение ресурсов;

2. Акцент на объекте исследования логистики как концепции управления предприятиями — потоках ресурсов, перемещаемых звеньями систем поставок ресурсов;

3. Учет специфики процессного подхода к управлению цепями поставок, направленного на устранение препятствий на траектории потоков ресурсов, классификация. Препятствия технологического характера обусловлены, например, неравенством тактов изготовления продукции на нескольких видах оборудования. В свою очередь, препятствия организационного характера связаны, например, с излишним созданием запасов между данными видами оборудования за исключением межоперационных заделов, возникающих по причинам технологического характера;

4. Положение о том, что функции управления потоками ресурсов формируют процессы управления системой поставок ресурсов.

5. Управление материальным потоком на отдельных этапах его прохождения имеет определенную специфику, в соответствии с которой выделяют пять функциональных областей логистики: закупочную, производственную, распределительную, транспортную, информационную [11].

Таким образом, все логистические процессы на предприятии можно рассматривать через следующие области:

- закупочная логистика - это процесс обеспечения предприятий материальными ресурсами, размещения ресурсов на складах предприятия, их хранения и выдачи в производство;

- производственная логистика - управление материальным потоком в процессе его прохождения производственных звеньев при движении от первичного источника сырья до конечного потребителя;

- распределительная логистика - это комплекс взаимосвязанных функций, реализуемых в процессе распределения материального потока между различными оптовыми покупателями, то есть в процессе оптовой продажи товаров. Распределительная логистика охватывает всю цепь системы распределения: маркетинг, транспортировку, складирование и другое;

- транспортная логистика - это управление транспортировкой грузов, то есть изменением местоположения материальных ценностей с использованием транспортных средств;

- информационная логистика - это часть логистики, которая является связующим звеном между снабжением, производством и сбытом предприятия и занимается организацией потока данных, который сопровождает материальный поток в процессе его перемещения;

- логистика складирования - раздел логистики, посвященный управлению размещением на хранение, хранением, пополнением и выдачей материальных ресурсов потребителям в соответствии с их интересами. Решает задачи анализа эффективности существующих складов, определения необходимого количества складов, выбора места расположения складов, разработки логистического бизнес-процесса на складе, выбора способа хранения ресурсов;

- логистика запасов - раздел логистики, изучающий закономерности образования и расходования запасов и посвященный эффективному управлению данными запасами. Решает задачи анализа состояния изменения запасов, выбора модели управления запасами; определения количества закупаемых ресурсов, определения времени оформления заказа на ресурсы;

- сервисная логистика - раздел логистики, посвященный управлению сервисными потоками в логистических системах, проектированию, формированию и оптимизации сервисных систем и их эффективному использованию. Задачи сервисной логистики: определение перечня услуг, оказываемых потребителям; обеспечение качества сервисных работ;

проектирование, формирование, использование и оптимизация структуры сервисной службы, организация движения ресурсов для оказания услуг потребителям;

- финансовая логистика - раздел логистики, посвященный управлению финансовыми потоками в логистических системах. Решает задачи определения рациональности финансовых потоков; выбора формы денежных расчетов; организации движения финансовых потоков в системах, обеспечения финансовой устойчивости логистической системы и ее звеньев, определения узких мест в логистической системе;

- коммерческая логистика - организацию и управление всей совокупностью потоковых процессов, связанных с извлечением прибыли в сфере обращения.

На рисунке 1 показаны логистические бизнес-процессы.

Бизнес-процессы можно разделить на группы:

1. Управление и планирование. Предусматривает такую реализацию сбытовых бизнес-процессов горизонтального типа, которая генерирует доход.

2. Ресурсный процесс. Состоит из многих направлений деятельности, ориентированных на доставку и складирование товаров в точках выполнения действий.

3. Сбытовой процесс. Этот процесс непосредственно приносит бизнес системе прибыль.

4. Трансформационный процесс. Вспомогательный, направлен на преобразование имеющихся технологий с учетом меняющихся вводных параметров.

Система логистики – это набор из ряда бизнес-процессов:

1. Планирование перемещения товаров. Относится к процессу планирования и управления.

2. Доставка на склад продукции, полученной от поставщика или производителя. Это часть вышеописанного ресурсного процесса.

3. Складской учет. Маркировка и инвентаризация – раздел ресурсного процесса.

4. Транспортировка продукции в магазины. Эту функцию включают в процесс сбыта.

5. Контроль товарных потоков. Наблюдение за их движением осуществляется в рамках планирования и управления.

Любой бизнес - это сложная система, которая контролируется бизнес-процессами (набор внутренних операций, взаимосвязанных друг с другом и направленных на функционирование системы). Основная цель действий компании в области логистики - обеспечить продажу продукции и последующую прибыль. Продукты - это продукты, информация, документы и услуги.

Любая компания не может существовать без бизнес-процессов, ведь компания когда начинает вести свой бизнес, должна достигнуть поставленные цели.

Бизнес-процесс должен конкретно выполнять свои функции в компании, так же он обязательно должен контролироваться ответственным руководителем. Руководитель в свою очередь ставить конкретные цели и мотивировать своих сотрудников.

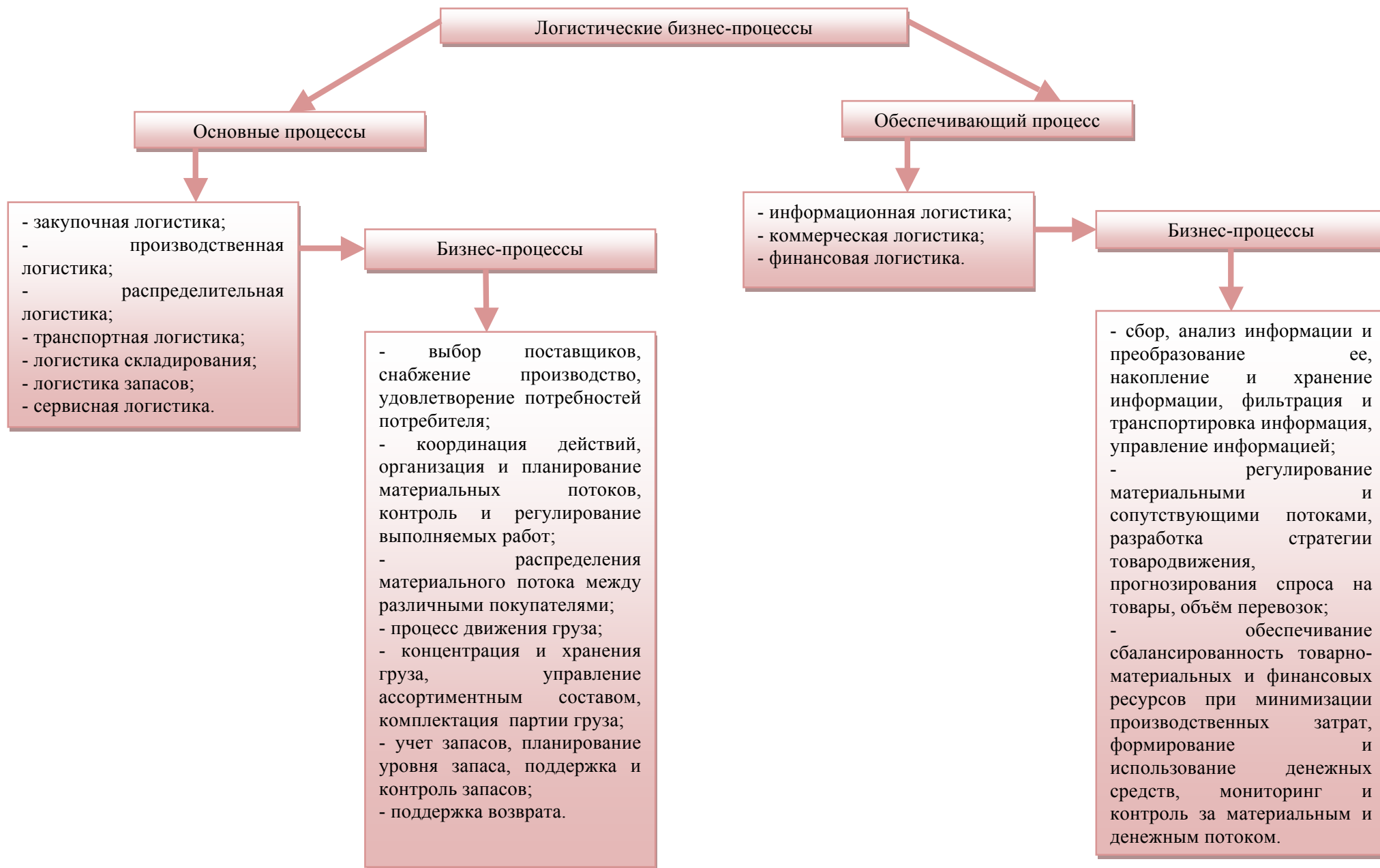


Рисунок 1 – Логистический бизнес-процессы

1.3 Процесс реинжиниринга логистических бизнес-процессов

Основоположником современной концепции реинжиниринг бизнес-процессов является Майкл Хаммер, статья «Не автоматизируйте — уничтожайте!».

В начале 80ых американские корпорации все еще жили по принципам, сформулированных еще Адамом Смитом в 1776 г.: Производственный процесс он предлагал разбить на элементарные, простые задания (работы), чтобы каждое из них мог выполнять один рабочий; при этом от рабочего не требовалось высокой квалификации и умения выполнять работу в целом, достаточно, чтобы он специализировался на одном или нескольких простейших заданиях.

Однако эти принципы не отвечали требованиям современной отрасли, поскольку в настоящее время продукты должны быть ориентированы в основном на узкие группы потребителей, исполнители хорошо образованы, не боятся ответственности и стремятся решать действительно сложные проблемы; Товарный рынок стал намного шире, а конкуренция и борьба за потребителя более агрессивными [65].

И американские корпорации заметно проигрывали в гонке японским компаниям. «Тяжеловесная» и бюрократическая американская бизнес-модель проиграла стремительной, стратегически ориентированной, а также клиентоориентированной японской модели управления. В начале 90-х годов, американские корпорации были похожи на неповоротливого слона, который прежде чем повернуться должен был сделать множество шагов для этого.

Было крайне важно быстро перестроить свои бизнес-процессы, чтобы тратить меньше «шагов для поворота». И на этом фоне возникает реинжиниринг [65].

Майкл Хаммер дал следующее понятие реинжиниринга.

«Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких

скачкообразных улучшений в решающих современных показателях деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы» [65].

Основные положения реинжиниринга бизнес-процессов как логистической концепции состоят в следующем.

Есть много способов описать проект реинжиниринга бизнес-процессов. Как и любой процесс улучшения, этот процесс следует разделить на этапы: планирование, принятие решений, внедрение. Решения, разработанные в процессе реинжиниринга, могут далеко отойти от текущих процессов. Второй этап следует разделить еще на два: один связан с предложениями по улучшению, а второй связан с оценкой возможности реализации [64].

В принципиальной процедуре проведения реинжиниринга процессов можно выделить четыре стадии[1]:

1. Планирование.

Главные задачи, которые решаются на этой стадии:

- выбор бизнес-процесса для преобразования с помощью реинжиниринга процессов;
- оценка реальности достижения улучшений и постановка целей;
- создание команды для проекта;
- разработка плана для проекта реинжиниринга процессов.

2. Реинжиниринг.

Набор методов позволяет преобразовать процесс, поднять его на новый уровень, чтобы в результате резко улучшить его.

3. Преобразование.

Основная цель этой стадии — построение основы для успешного внедрения нового бизнес-процесса.

Основные задачи этой стадии:

- оценка изменений, которые требуются для внедрения нового бизнес-процесса;
- планирование необходимых инвестиций, закупок, обучения персонала, и т.д.;

- создание хорошего климата для изменений;
- планирование внедрения.

4. Внедрение.

Основные шаги стадии внедрения:

- определение набора целей для преобразования;
- осуществление плана внедрения;
- контроль прогресса внедрения.

Существует и более подробная схема реинжиниринга представлен на рисунке 2, при реорганизации предприятия, который проходит пять основных стадии [2].

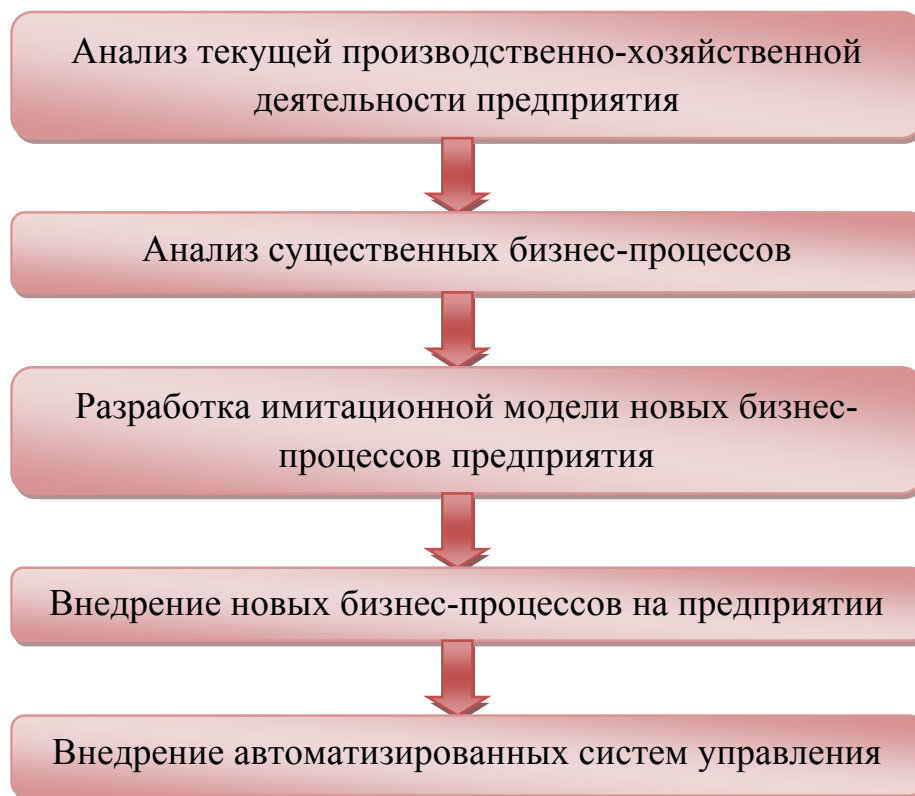


Рисунок 2 - Стадии процесса реинжиниринга промышленного предприятия

В первоначальном периоде выполняется исследование текущей производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Производится заключение о динамике формирования фирмы в минувшие годы, перспективах её формирования либо, наоборот, смещение в худшую сторону позиций на рынке.

На втором периоде выполняется исследование имеющихся бизнес-процессов компании. Обнаруживаются минусы в имеющихся бизнес-процессах, находятся "узкие" места в технологических и организационных процессах на компании.

На третьей периоде совершаются создание новейших бизнес-процессов с использованием моделирующего прогноза. Моделирующая форма один из наилучших методов проверки функционирования новейших бизнес-процессов. К главным преимуществам моделирующего прогноза можно причислить: экономичность (правильнее отработать все без исключения вероятные результаты бизнес-процесса на моделирующем прогнозе, чем на реальном объекте), альтернативность (возможно, создать большое число альтернативных вариантов бизнес-процесса, находя наиболее преимущественный).

Затем осуществляется внедрение новейших бизнес-процессов, в основе построенного моделирующего прогноза бизнес-процесса. В завершающий период осуществляется внедрение автоматизированных концепций управления с целью поддержки функционирования новейших бизнес-процессов [31].

Рассмотрим ключевые варианты построения бизнес - модели промышленной организации.

Существуют три основных метода[3]:

Так называемый Zero-approach — разработка бизнес - модели организации заново. Данный подход является построением идеального образа организации на основе практических и теоретических соображений и субъективных ожиданий лиц, проводящих реинжиниринг, а также руководства организации.

Проектирование бизнес - модели на основе моделирования системы принимаемых управленческих решений с последующим ее совершенствованием и построением новых бизнес-процессов на основе оптимизированной системы принятия решений [36].

Подробное отображение имеющего положения и дальнейшее создание модели бизнес - процессов. Данный аспект предлагает собой подробное представление и многосторонних исследований основных аспектов работы фирмы согласно разным причинам и последующее создание действий на основе данных анализа.

Выделим ключевые признаки и сравним три основных подхода к проведению реинжиниринга[4].

Рассмотрим свойства моделей:

1. С поддержкой Zero-approach должна быть выстроена инновационная модель с установленными качествами. Имеющаяся модель деятельности компании присутствие новых концепция никак не используется.

2. Применяя подход на основе решений модель разрабатывается на базе уже имеющей модели фирмы, при разработке оцениваются её технологические характерные черты, а кроме того характерные черты технологий управления, и отражаются разнообразные аспекты работы компании. При проектировании используется существующая модель работы предприятия, она оценивается с точки зрения существующих процессов принятия управленческих решений.

3. Применение детального анализа предполагает, что в процессе осуществления реинжиниринга применяется имеющуюся модель деятельности компании, критически рассматриваются все без исключения процессы компании, избираются проблематичные, которые подлежат перепроектированию.

Рассмотрим основные методы, применяемые при построении модели:

1. Zero-approach: процессный подход, реинжиниринг, метод тотального управления качеством.

2. Подход на основе решений: организационный подход, метод тотального управления качеством, системный подход, процессный подход, реинжиниринг, экономический анализ.

3. Метод детального анализа: финансовый анализ, реинжиниринг, экономический анализ, метод тотального управления качеством, организационный подход, процессный подход.

Реинжиниринг имеет дело с процессами, в т. ч. технологическими, а не с функциями (подразделениями) организационной структуры предприятия. Но в результате реинжиниринга может потребоваться изменение организационной структуры управления предприятием — его реструктуризации [31].

В таком случае при переходе от управления операциями к управлению процессами будет сформирована организация новейшей формации. В такой компании итог работы будет заметен любому участнику процесса, таким образом потребитель результата труда установлен первоначально и, следовательно, исходя из ожиданий покупателя, предопределен итог. А итог, в свою очередь, станет обладать положительным и оцениваемым конечные потребительским свойствам [3].

Процесс в теории реинжиниринга — это последовательность решений связанных между собой задач, результатом которого является создание ценностей для потребителя. Прежде всего это клиент, это рынок, это тот продукт, который нужен рынку и его клиентам. Вопросы оперативности вывода продукта на рынок, качества товара, его стоимости — это первейшие вопросы бизнеса.

Существуют два ключевых свойства производственного процесса: уровень посредничества и уровень партнёрства. Высокий уровень посредничества подразумевает последовательный вклад каждого сотрудника присутствие нехватки синхронных операций, а низкий уровень посредничества — непосредственный вклад каждого, если все без исключения воздействия всех действий выполняются одновременно [31]. Невысокий уровень партнёрства характеризуется работой без обмена информацией; при присутствии высокого уровня партнёрства обладает роль полного координирования с открытым доступом к общей информации.

Реинжиниринг стремится к такой организации деятельности по каждому процессу, которая увеличила бы уровень партнёрства (групповая работа) и минимизировала бы уровень посредничества (последовательная взаимозависимость).

Реинжиниринг не ограничивается только тем процессом, который реконструируется. В соответствии с системным надзором он должен касаться и всех смежных областей производства и распределения [44].

Нужной основной целью реинжиниринга является соединение абсолютно всех компьютерных концепций компании в одну сеть. Следует сформировать общую базу данных, которая должна интегрировать информацию по обработке и прохождению заявок с дистрибьюторской сетью, концепцией инвентаризации, общей базой данных по оперативно-календарному планированию производства и с общей базой данных системы контролирования.

В поставленной проблеме сокращения общего времени прохождения процесса главное место занимает сопоставление общего времени исполнения той или иной задачи (элемента) процесса и доли времени, в течение которого образуется дополнительная цена. Исследование взаимоотношения времени образования дополнительной цены к общему времени исполнения той или иной задачи, в том числе включая дополнительные работы, дает возможность обнаружить запасы уменьшить период времени всего цикла процесса.

Реинжиниринг процесса представляет собой разработку нового процесса или инновацию процесса. М. Хаммер и Д. Чампи определяют реинжиниринг как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность» [64].

Реинжиниринг бизнес-процессов имеет инновационный процесс, поскольку его результат, как правило, основывается на инновациях и

креативных возможностях команды по улучшению процесса. Реинжиниринг бизнес-процессов может быть полезен в тех случаях, если процесс настолько устарел, то никак не нужно даже пытаться его сохранить либо воздействовать на него с помощью BFSS. Реинжиниринг процесса считается верным результатом для 5–20% ключевых процессов, проходящие в рамках компании. В случае если он касается более 20%, то это должно крайне обеспокоить руководство компании, так как это может являться сигналом того, что основная проблема связана с управлением в самой компании [64].

Реинжиниринг процесса гарантирует максимальное усовершенствование, однако остается наиболее дорогостоящим из всех подходов к улучшению бизнес-процессов и требует большое количество времени, с ним связана максимальная степень риска. Зачастую реинжиниринг бизнес-процессов содержит в себя организационную перестройку и способен являться крайне разрушительным для компании. Одновременно эффективно внедряться может не более одного изменения такого масштаба.

Реинжиниринг считается одним из результативных методов выживания современных компаний в условиях строго конкурентной борьбы на мировом рынке. Потребность реинжиниринга бизнес-процессов связана с большой динамичностью современного делового общества. Постоянные и достаточно значительные перемены в разработке, рынках сбыта и потребностях клиентов стали простым явлением. И компании, устремляясь сохранить свою конкурентоспособность, должны постоянно менять корпоративную стратегию и тактику [65].

Процедура проведения реинжиниринга, схема которого представлена на рисунке 3, предусматривает шесть основных этапов [5].

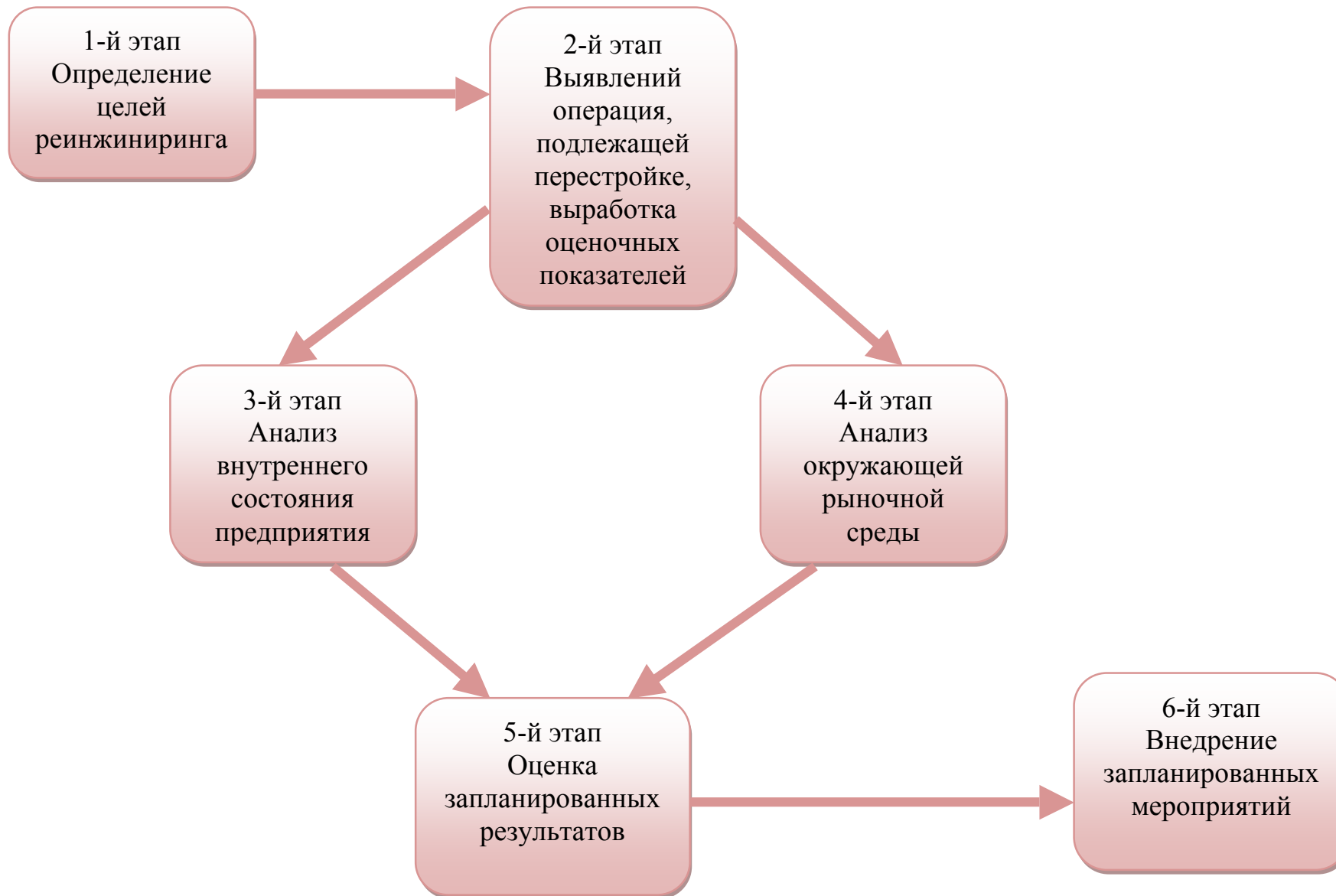


Рисунок 3 - Этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов

Целью реинжиниринга бизнес-процессов является реорганизация материальных, финансовых и информационных потоков в логистической системе, направленная на упрощение организационной структуры, перераспределение и минимизацию использования различных ресурсов, сокращение сроков реализации потребностей клиентов, повышение качества их обслуживания [43].

Модель внедрения реинжиниринга логистической системы, представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Модель реинжиниринга логистической системы

| Образ будущего | Обратный реинжиниринг | Прямой реинжиниринг | | Внедрение |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 этап Разработка будущей логистической системы | 2 этап Создание модели логистической системы | 3 этап | | 4 этап Внедрений мероприятий по перепроектированию логистических бизнес-процессов |
| | | 3.1 Проектирование логистических бизнес-процессов | 3.2 экспертная оценка и выбор системы требований к логистической системы | |
| Спецификация: - целей; - бизнес-процессов; - «входов» и выходов»; - метрик; - требований | Аудит логистической системы, выявлений характеристик ЛС предприятия (цели, задачи, назначения, принципы, реорганизации и результативность внедрения) | Перепроектирование - организационного взаимодействия; - развивающего взаимодействия - ассоциативного взаимодействия | Создание прогноза оперативного развития ЛС и ЛП с учётом всех возможных рисков и возможностей | Определение: - стратегий; - тактик; - политики; - бюджетов; - ресурсов; - границ ответственности; - консультантов; - экспертов; - мотивации; - PR и содействия изменениям |
| Позиционирование образа ЛС предприятия в новых условиях (прогнозирование изменений логистической цепи и внутреннего окружения) | Идентификация и документирование существующих логистических процессов | Аутсорсинг непрофильных сфер бизнеса | Прогнозирование ожидаемых результатов и инвестиций для реинжиниринга ЛС | Разработка планов-графиков под каждый вариант модели реинжиниринга ЛС |
| | Сбор и распределение информации о | Формирование условий для создания | Экспертная оценка несколько | |

Окончание таблицы 1

| Образ будущего | Обратный реинжиниринг | Прямой реинжиниринг | | Внедрение |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 этап Разработка будущей логистической системы | 2 этап Создание модели логистической системы | 3 этап | | 4 этап Внедрений мероприятий по перепроектированию логистических бизнес-процессов |
| | | 3.1 Проектирование логистических бизнес-процессов | 3.2 экспертная оценка и выбор системы требований к логистической системы | |
| | затратах ЛС по центрам статьям затрат в каждой декомпозиции процессов, функции, действий | партнёрства в цепи поставок | альтернативных вариантов моделей реинжиниринга ЛС (см. 1 этап по параметрам) | |
| Описание потоков работ, CASE средства. SCOR-модель, средство описание и проведение реинжиниринга логистической системы и бизнес-процессов. | Определение существующих ресурсов логистических процессов | Разработка концепций развития ЛЦ и ЛС каждого участника партнёрства и образование ЛЦ | Выбор двух вариантов моделей оптимистического и пессимистического сценариев развития | Выполнение мероприятий и «управление отклонениями» по заданным показателям эффективности |
| | Определение уровня требовательности (степень выполнения требований внутренних подсистем ЛС) и выставления получение требований ЛС предприятий (партнеров) (предприятий цепи поставок) | | Определение узких мест и критериев оценки эффективности проектных работ | |
| | | | Разработка мероприятий по расширению «узких мест» и предупреждению их появлений | |

Предлагаемая схема проведения реинжиниринга может быть также применима к логистическим бизнес-процессам инфраструктурного комплекса

промышленного предприятия, на основе специально разработанного плана. Но для этого первоочередной задачей является создание логистической системы предприятия как целостной системы управления всеми потоками, в том числе и инфраструктурными.

У логистического реинжиниринга нет технических ограничений на размах и глубину преобразований. С одной стороны, само многообразие логистических операций и функций предполагает, что всегда есть множество возможностей для небольших дополнительных улучшений. Такие возможности нужно постоянно выявлять и реализовывать, что вполне согласуется с планами непрерывного повышения качества во всех направлениях деятельности, в том числе и инфраструктурного комплекса предприятия. Так, например, цель логистической подсистемы транспортной инфраструктуры предприятия заключается в удовлетворении потребности в транспортных услугах необходимого качества, в указанном месте, в нужном количестве, в нужное время и с минимальными затратами [43].

Сложности в понимании реинжиниринга, а главное — сложности в разработке методики осуществления реинжиниринга привели к тому, что количество успешных реинжиниринговых проектов колеблется от 20 до 50%.

На сегодня реинжиниринг преобразуется в метод антикризисного управления, применяемый в особых периодах развития организации, когда возникает необходимость произвести качественное изменение организации радикальным способом и с резким скачкообразным переходом в новое состояние [31].

Современные инструментальные средства, которые используются для проведения реинжиниринга, можно разделить на категорий:

1. Создание диаграмм и инструментария низкого уровня. Программные продукты, использующие создание диаграмм и инструментария низкого уровня: ABC Flowcharter, Scitor, Process Charter, iThink. Программные комплексы предназначены для преобразования моделей принятия решений в имитационные модели. Программы широко используют графические

функциональные элементы для графического изображения потоков, фондов, эффектов влияния неформализованных факторов.

2. Описание потоков работ. Программные продукты, использующие описание потоков работ: Action Workflow Analyzer, Process Arcitect.

При создании диаграмм и описании потоков работ применяются следующие методики[7]:

- структурный анализ и структурное проектирование (Structured Analysis and Structured Design - SA/SD).

- методика IDEF (Integrated computer manufacturing DEFinition) предназначена для решения задач моделирования сложных систем и позволяет отображать и анализировать модели деятельности широкого спектра сложных систем.

- методика SADT (Structured Analysis and Design Technique) - построение схемы технологического процесса в виде последовательности операций.

3. Имитационное моделирование. Программные продукты, использующие имитационное моделирование: Modsim, ProModel, Arena, ReThink, Anylogic. Имитационное моделирование обеспечивает наиболее наглядное представление модели бизнес-процессов предприятия, а также наиболее полные средства анализа данной модели. Модель состоит из потоковых диаграмм, представляющих основные процессы в организации и описывающие её поведение, а также материальные и информационные потоки в организации.

4. CASE-технологии, объектно-ориентированные инструменты и средства быстрой разработки приложений. Программные продукты, использующие CASE-технологии, объектно-ориентированные инструменты и средства быстрой разработки приложений: Framework, Designer2000, System Architect и многие другие. Объектно-ориентированное моделирование сегодня является базовой методологией реинжиниринга. Данный подход признан в настоящий момент единственным подходом, который позволяет описывать сущности и их поведение, а также обеспечивает создание легко модифицируемых моделей

бизнес-процессов и информационных систем. С самого начала CASE-технологии использовались в реинжиниринге бизнес-процессов. CASE-технология представляет собой совокупность методологий анализа, проектирования, разработки и сопровождения сложных систем, поддержанную комплексом взаимосвязанных средств автоматизации.

5. Интегрированные многофункциональные инструменты, автоматизирующие основные стадии проведения реинжиниринга[17]. Программные продукты, использующие интегрированные многофункциональные инструменты, автоматизирующие основные стадии проведения реинжиниринга: Paradigm, SPARKS, ReThink+G2, Workflow Analyzer, FirstStep. В отличие от традиционных инструментов управления производственными процессами, программы данного типа сочетают в себе моделирование, имитацию и правила в целях поддержки всего жизненного цикла управления производственным процессом, от анализа до проектирования, разработки, оперативного развертывания для целей автоматизации принятия решений, и до непрерывной адаптации и совершенствования [31].

Таким образом, реинжиниринг позволяет трансформировать организацию в которой управление строится на базе задач и функций, в процессно-ориентированную, где управление базировалось бы на бизнес-процессах. Реинжиниринг является своего рода методом реструктуризации организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результатом проведенных исследований является обоснование необходимости использования логистического подхода в системе стратегического управления деятельностью транспортного предприятия, а также обоснование теоретических положений реинжиниринга бизнес-процессов, что позволило разработать новую структуру логистических бизнес-процессов.

В ходе выполнения исследования её цель была достигнута, были разработаны методы совершенствования логистической системы на основе реинжиниринга бизнес-процессов.

Актуальность работы заключалась в следующем. Необходимо было разработать алгоритм реинжиниринга логистических бизнес-процессов, для устранения проблем внутри компании, для эффективности её работы на внешнем рынке.

В первой главе были рассмотрены сущность реинжиниринга логистических бизнес-процессов как основы повышения эффективности логистической системы, классификация логистических бизнес-процессов, процесс реинжиниринга логистических бизнес-процессов

Во второй части работы были рассмотрены факторы, определяющие эффективность функционирования логистической системы компании, алгоритм анализа эффективности реинжиниринга логистических бизнес-процессов и показатели эффективности реинжиниринга логистических бизнес-процессов на примере ООО «Сакура Моторс»

Компания «Сакура - Моторс», созданная в 1995 году, занимается поставкой и продажей японских автомобилей и автозапчастей.

Управляющий офис и склад компании находятся по адресу: г. Красноярск, улица Академика Вавилова, 1г/3.

Одним из преимуществ компании «Сакура - Моторс» является широкий спектр услуг для клиента.

По итогу анализа экономических показателей, можно сказать, что в целом компания функционирует стабильно, при этом увеличивая прибыль от продаж.

Несмотря на то, что компания занимает лидерские позиции на рынке, внутри фирмы существуют проблемы. А именно, скопление запасов, что создают издержки по хранению, длительное время исполнение логистических бизнес процессов, которые создают логистические издержки, отсутствие координации между отделами, поэтому создаются потери время и потеря потребителя.

Компания наладила процесс доставки товара от поставщика до потребителя, который работает уже много лет.

В третьей главе были разработаны стратегии по совершенствовании логистической системы на основе реинжинирнга логистических бизнес-процессов.

1. Внедрение ERP-системы, которая сможет обеспечить координацию и контроль, сократит время логистического цикла, будет организована быстрая оборачиваемость запасов(дистрибьюторы могут повысить оборачиваемость в десятикратном размере и сократить издержки на запасы от 10-до 40%); позволит более качественнее обслуживать потребителей (коэффициент выполнения заказов в срок может увеличиться до 80-90%), повысить точность учёта запасов при меньшем числе проверок (точно учётов запасов более 90% и при этом сократить число физических проверок запасов).

2. Внедрение JIT (точно в срок), которая будет работать совместно с ERP-системой. Концепция JIT сможет сокращение запасов, сокращение времени выполнения запасов, повышение производительности, более ответственное отношение сотрудников к работе, улучшение отношений с поставщиками;

С помощью данных рекомендаций, компания улучшить эффективность своей работы, оптимизирует запасы, увеличит прибыль и минимизирует различные расходы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абдикеев, Н.М., Данько, Т.П. и др. Реинжиниринг бизнес-процессов; Эксмо; Издание 2-е, испр. - Москва, 2014. - 590 с.
2. Аллин Олег Зайцев Вениамин Бизнес по правилам и против них. 225 бизнес-идей, 455 практических примеров; Феникс – Москва, 2010. - 416 с.
3. Аникин Б.А. Логистика. – М., ИНФРА–М., 2008. - 368 с.
4. Афанасенко, И. Д. Коммерческая логистика И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. - М.: Питер, 2013. - 352 с.
5. Балахонова И., Волчков С, Капитуров В. Логистика. Интеграция процессов с помощью ERP-системы. - Москва, 2006. - 464 с.
6. Блинов А. О., Рудакова О. С., Захаров В. Я., Захаров И. В. Реинжиниринг бизнес-процессов; Юнити-Дана - Москва, 2010. - 344 с.
7. Боровков П. Инжиниринг и реинжиниринг. Средства описания бизнес-процессов / П. Боровков / Справочник экономиста, 2007, № 10, 45-50 с.24
8. Верников Г. Основные методологии обследования организаций. Стандарт IDEFO / README. 2000. № 1(68). - С. 31–34.
9. Волков К.В. Современный реинжиниринг/ К.В.Волков, Е.В.Попов / Менеджмент в России и за рубежом. - 2012.- №4 - С. - 23-29 с.
10. Галанов, В.А. Логистика: учебник для студентов / Галанов В.А. – Москва: Инфра-М, 2013. – 272 с.
11. Герасимов, Б.И. Основы логистики / Б.И. Герасимов, В.В. Жариков, В.Д. Жариков. - М.: ИНФРА-М, 2010. – 304 с.
12. Голиков, Е.А. Основы логистики: учеб.-практ. пособие / Е.А. Голиков. – Москва: Дашков и К, 2013. – 88 с.
13. Горбачёва В. В. Реинжиниринг современного бизнеса / В. В. Горбачёва / В сборнике: Актуальные вопросы развития России в исследованиях студентов: управленческий, правовой и социально-

экономический аспекты Материалы XII Всероссийской студенческой научно-практической конференции. 2014. - С. 366.

14. Грибов В. Д. Менеджмент / В. Д. Грибов. - М.: Эксмо, 2012. - С. 174.

15. Григорьев, М.Н. Логистика: продвинутый курс: учебник для магистров / М. Н. Григорьев, А. П. Долгов, С. А. Уваров – Москва, Юрайт, 2015. – 734

16. Гританс Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов. Экономические, управленческие и правовые аспекты. Волтерс Клувер, 2005. – С. 328

17. Дроздов, П. А. Основы логистики в АПК / П.А. Дроздов. - М.: Издательство Гревцова, 2013. - 288 с.

18. Еловой И.А. Эффективность логистической системы. – Гомель, 2000. - 290 с.

19. Иванова, М.Б. Логистика: учебное пособие / М.Б. Иванова. – Москва: РИОР, 2012. – 376 с.

20. Канке, А. А. Логистика / А.А. Канке, И.П. Кошечая. - М.: Форум, Инфра-М, 2015. - 384 с.

21. Каргина Е. Н. Учет бизнес-процессов в системе "1С:Бухгалтерия 8.1"; Феникс - Москва, 2010. - 192 с.

22. Курганов, В. М. Логистика. Транспорт и склад в цепи поставок товаров: учебно-практическое пособие: для студентов высших учебных заведений / В. М. Курганов. – Москва: Книжный мир, 2009. – 512 с.

23. Линерс, М. Управление закупками и поставками: учебник для высших учебных заведений / Майкл Линдерс [и др.]. – Москва: ЮНИТИ, 2014. – 723 с.

24. Логистика / Под ред. Б.А. Аникина. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 43 с.

25. Логистика и управление цепями поставок: учебник / В. В. Щербаков и др., – Москва, Юрайт, 2015. – 581 с

26. Логистика снабжения: учебник / В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич. – Москва: Юрайт, 2014. – 522 с.
27. Лоскутова Е. В. Реинжиниринг бизнес-процессов и информационные технологии / Е. В. Лоскутова / Логистические системы в глобальной экономике. 2011. - № 1. - С. 126-129.
28. Лукинский, В. С. Логистика и управление цепями поставок / В.С. Лукинский, В.В. Лукинский, Н.Г. Плетнева. - М., Юрайт, 2016. - 360 с.
29. Любанова, Т.П.; Мясоедова, Л.В., Грамотенко, Т.А. и др. Бизнес-план: опыт, проблемы. Содержание бизнес-плана, пример разработки; М., Приор - Москва, 2013. - 370 с.
30. Мазур И. И., Шапиро В. Д. и др. Реструктуризация предприятий компаний. Справ. пособие. М.: Высшая школа, 2000. - 587 с.
31. Маклаков С. В. Моделирование бизнес-процессов с APFusion Process Modeler, Диалог-МИФИ - , 2009. - 240 с.
32. Манжай И.С. Логистика: конспект лекций. - М., «Приор-издат», 2005. – 76 с.
33. Марка Д., Мак Гоуэн К. Методология структурного анализа и проектирования. М. Мегатехнология, 1993. – 151 с.
34. Мате, Э. Логистика / Мате Э., Тиксье Д., Ред. Куприенко Н.В. – 5-е изд. – Санкт-Петербург: Нева, 2014. – 128 с.
35. Медынский В. Г., Ильдеменов С. В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства, Юнити - Москва, 2010. - 416 с.
36. Миротин Л. Б. Системный анализ в логистике. – М.: «Экзамен», 2002. - 480 с.
37. Михайлов Ю. И. Логистический реинжиниринг производственной инфраструктуры промышленного предприятия / Экономика и менеджмент, СПбГТИ (ТУ). СПб.: ИК «Синтез», 2007. С. 156–158.
38. Михайлов Ю. И. Методологические подходы к оценке эффективности логистического управления промышленным предприятием / Актуальные проблемы экономики и управления. 2018. № 1(17). С. 102–106.

39. Моисеева, Н.К. Экономические основы логистики: учебное пособие / Н. К. Моисеева. - Москва: Инфра-М, 2017. – 527 с.
40. Неруш Ю.М. Коммерческая логистика. -- М.: ЮНИТИ, 1997
41. Неруш, Ю. М. Логистика: учебник / Ю. М. Неруш. – Москва, Проспект: Велби, 2008. – 517 с.
42. Николайчук, В. Е. Логистический менеджмент, учебник / В. Е. Николайчук. – Москва: Дашков и К., 2012. – 978 с.
43. Неруш, Ю. М. Проектирование логистических систем. Учебник и практикум / Ю.М. Неруш, С.А. Панов, А.Ю. Неруш. - М., Юрайт, 2015. - 422 с.
44. Оголева Л. Н., Чернецова Е. В., Радиковский В. М. Реинжиниринг производства, КноРус - Москва, 2011. - 304 с
45. Ойхман Е. Г., Попов Э. В. Реинжиниринг бизнеса, реинжиниринг организаций и информационные технологии. М., Финансы и статистика, 1997. – 23 с.
46. Основы логистики: теория и практика / В. В. Щербаков и др., – Санкт-Петербург и др., Питер: Питер Пресс, 2009. – 426 с.
47. Пелих А. С. Бизнес-план, или Как организовать собственный бизнес, Ось-89 - Москва, 2012. - 112 с.
48. Пелих, А.С. Бизнес-план, или Как организовать собственный бизнес. Анализ. Методика. Практикум, М.: Ось-89 - Москва, 2013. - 962 с.
49. Переверзев М. П. Менеджмент / под ред. М. П. Переверзева, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовского. М., Инфра-М. 2011. - С. 141.
50. Петухова С. В. Бизнес-планирование. Как обосновать и реализовать бизнес-проект; Омега-Л - Москва, 2013. - 176 с.
51. Ревзин Ф. Г., Самойлов А. В. Улучшение бизнес- процессов на стадии их проектирования. СПб.: СПбГУЭФ, 2004. - 30 с.
52. Репин Владимир , Елиферов Виталий Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов, Манн, Иванов и Фербер - Москва, 2013. - 373 с.

53. Репин, В.В.; Елиферов, В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов, М., Стандарты и качество, Издание 3-е, испр. - Москва, 2009. - 408 с.
54. Роберт С. Кэмп Легальный промышленный шпионаж. Бенчмаркинг бизнес-процессов, технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов, Баланс-Клуб - Москва, 2013. - 416 с.
55. Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: практ. руково: пер. с англ. / под ред. Н. Д. Эрвиашвили М., ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 224 с.
56. Семенов, А. И. Логистика. Основы теории. Учебник / А.И. Семенов, В.И. Сергеев. - М., Союз, 2015. - 544 с
57. Сергеев, В.И. Логистика снабжения: учебник для бакалавриата и магистратуры / В.И. Сергеев, И.П. Эльяшевич. – Москва, Юрайт, 2014. – 522 с
58. Смирнова, Е.А. Управление цепями поставок: Учебное пособие / Е.А, Смирнова.– Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУЭФ, 2016.– 120 с.
59. Соколова Ж. Ю. Реинжиниринг как форма перестройки бизнес-процесса / Ж. Ю. Соколова / Ученые труды Российской академии адвокатуры и нотариата. 2014. - № 3 (34). - С. 105-109.
60. Теличенко В. И., Лapidус А. А., Морозенко А. А. Информационное моделирование технологий и бизнес-процессов в строительстве, Издательство Ассоциации строительных вузов - Москва, 2012. - 144 с.
61. Турляй В. В., Куцына С. Б., Логинов К. В. Процессное управление материально-техническим обеспечением предприятия. СПб.: СПбГИЭУ, 2005. - 132 с.
62. Фокеева Т. А. Реинжиниринг бизнес-процессов как метод совершенствования системы управления предприятием / Т. А. Фокеева / В сборнике, Реформирование системы управления на современном предприятии сборник материалов XIV Международной научно-практической конференции. Под редакцией Ф.Е. Удалова, В.В. Бондаренко. г. Пенза, 2014. - С. 118-121
63. Франсис Ж. Гуияр, Джеймс Н. Келли. Преобразование организации. М.: Дело, 2000. – С. 70-77

64. Хаммер Майкл , Хершман Лиза Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов, Альпина Паблишер - Москва, 2012. - 360 с.
65. Хаммер Майкл , Чампи Джеймс Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе; Манн, Иванов и Фербер - Москва, 2011. - 288 с.
66. Черемных О. С., Черемных С. В. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом; Финансы и статистика - , 2009. - 736 с.
67. Шеер, Август-Вильгельм Моделирование бизнес-процессов; М., Серебряные нити – Москва. 2014. - 219 с.
68. Щенников С. Ю. Реинжиниринг бизнес-процессов. Экспертное моделирование, управление, планирование и оценка. М.: Ось-89, 2004. - 287 с.
69. Эффективность средств реинжиниринга / Деловой мир. 1995. - №37 (2-8 окт.) - Прил. "Мир информации", 7-19 с.
70. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, ФГБОУ ВО «Красноярский государственный аграрный университет», В.Ф. Лукиных, Н.А. Год, ЛОГИСТИКА. Красноярск. 2018. - с. 67-70

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента


УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С. Л. Улина
« _____ » _____ 2019г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Совершенствование логистической системы компании на основе
реинжиниринга бизнес-процессов

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.19 «Логистика и управление цепями поставок»

Научный руководитель  03.02.19 доцент, д. э. н. Е.В. Сумина
подпись, дата должность, учёная степень инициалы, фамилия

Выпускник  03.02.19
подпись, дата инициалы, фамилия

Рецензент  28.06.19 профессор, д. э. н. Л.А. Якимова
подпись, дата должность, учёная степень инициалы, фамилия

Красноярск 2019