

Олексин С. М.,
аспірант, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ОСНОВНІ АСПЕКТИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

***Анотація.** У статті узагальнено теоретичні положення та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємств оптової торгівлі на основі реінжинірингу бізнес-процесів. Розглянуто основні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів і зосереджено увагу на визначенні сутності технологічного, організаційного та економічного аспектів. Наведено принципи та уточнено структуру реінжинірингу бізнес-процесів для оптових підприємств. Обґрунтовано види реінжинірингу залежно від причин його застосування в оптовому підприємстві та враховано наявність кризової ситуації. Наведено альтернативні варіанти опису сценарію бізнес-процесів на логістичних принципах для оптового підприємства.*

Ключові слова: аспект, бізнес-процес, логістика, оптовий продаж, оптове підприємство, реінжиніринг, торгівля, товарний обіг.

Oleksyn S. M.,
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

THE MAIN ASPECTS OF BUSINESS PROCESSES REENGINEERING IN WHOLESALE ENTERPRISES

***Abstract.** This article summarizes the theoretical principles and practical recommendations regarding the increase of efficiency of wholesale enterprises activities based on business processes reengineering. The main aspects of reengineering of business processes are considered and the attention is focused on determining the essence of the technological, organizational and economic aspects. The principles are listed and the structure of business processes reengineering for wholesale enterprises are specified. The types of reengineering depending on the reasons for its use at the wholesale enterprise in conditions of crisis are grounded. An alternative variants of describing of business processes scenarios considering the logistics principles for the wholesale enterprise are revealed.*

Keywords: aspect, business process, logistics, wholesale, wholesale enterprise, reengineering, trade, commodity turnover.

Постановка проблеми. Особливе місце в існуючій структурі національного господарства займає оптова торгівля - одна з форм товарного обігу, за допомогою якої встановлюються господарські зв'язки між суб'єктами комерційної діяльності. Оптова торгівля за своєю економічною суттю виступає як продаж товарів у межах сфери товарного обігу, а за матеріальним змістом - як додаткові виробничі операції по доведенню товарів від виробників до підприємств торгівлі. Трансформаційні процеси в торгівлі, постійні зміни в зовнішньому середовищі здійснюють вплив на формування комерційних відносин і зростання конкуренції на ринках збуту. Це зумовлює необхідність пошуку принципово нових механізмів управління бізнес-процесами, зокрема комерційними. Передумовами виникнення реінжинірингу як нової ідеології управління бізнес-процесами стали: прогрес в інформаційних технологіях; успіхи його прикладної адаптації в сфері виробництва та торгівлі; поширення прихильності споживачів до індивідуалізації товарів масового споживання, за умови високої якості та відповідного рівня сервісу;

науково-технічний прогрес; поява інноваційних технологій і, як наслідок, посилення конкурентної боротьби в сфері товарного обігу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Родоначальником терміну "реінжиніринг" вважається Майкл Хаммер. За його визначенням, реінжиніринг - це фундаментальне переосмислення і радикальне переформатування бізнес-процесів для досягнення вагомих покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність [7]. Вважається, що це визначення, запропоноване М. Хаммера і Дж. Чампи, досить точно відображає сутність даного явища.

Це дозволяє констатувати, що саме інструментарій реінжинірингу передбачає: відмову від застарілих правил і підходів; початок ділового бізнес-процесу, який усуне негативний вплив сформульованих господарських догм; позитивні зміни показників діяльності оптового підприємства; визнання наявного інструментарію та процедур реструктуризації

оптового підприємства недостатньо ефективними; радикальну зміну форм і методів оптового продажу; зміну напрямку комерційної діяльності, коли неможливо змінити існуюче конкурентне середовище [9]. Проте маловивченими залишаються питання стосовно підвищення ефективності діяльності підприємств оптової торгівлі на основі реінжинірингу бізнес-процесів із врахуванням сутності технологічних, організаційних та економічних аспектів.

Постановка завдання. Основною метою статті є дослідження теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємств оптової торгівлі на основі реінжинірингу бізнес-процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Передумовами застосування реінжинірингу бізнес-процесів в оптовій ланці торгівлі виступають: 1) підвищення економічної залежності оптових підприємств від кон'юнктури ринку; 2) створення принципово нових структур в оптовій торгівлі, які відіграють альтернативну роль в організації товарного обігу; 3) зміна ролі оптової торгівлі в системі господарських зв'язків; 4) орієнтація на економічні методи господарювання.

Реінжиніринг бізнес-процесів оптових підприємств спрямований на вирішення таких завдань: залучення клієнтів і постачальників у бізнес-процеси оптового підприємства в результаті використання можливостей електронного бізнесу; формування замовлень та управління запасами в автоматизовано-

му режимі за мінімальної участі менеджерів; створення системи оперативного-календарного планування використання ресурсів у величезному масиві одночасно виконуваних операцій в ланцюзі поставок.

Принципи реінжинірингу бізнес-процесів є основою для підвищення результативності оптових підприємств (рис. 1).

З усієї сукупності категорій бізнес-процесів для оптових підприємств доцільно вибрати такі: 1) процеси, які безпосередньо забезпечують закупівельно-збутову діяльність; 2) процеси планування й управління; 3) ресурсні процеси; 4) процеси перетворення.

Реінжиніринг бізнес-процесів для оптових підприємств характеризується існуючою технологією реалізації бізнес-процесів, структурою бізнес-системи, а також засобами автоматизації, механізації, торгово-технологічним обладнанням тощо, які забезпечують реалізацію даного процесу. Дослідження тенденцій розвитку галузі дозволило встановити, що найбільш сприятливі умови для впровадження реінжинірингу в сфері товарного обігу мають великі підприємства оптової та оптово-роздрібною торгівлі.

В цьому ракурсі торгово-технологічну діяльність оптових підприємств слід розглядати як головний бізнес-процес, який характеризується наскрізним процесом товарного обігу - від визначення обсягу товарів, що підлягає продажу, до постачання їх оптовому покупцеві. Він володіє функціональними блоками, які виокремлюються в результаті декомпозиції бізнес-процесів із угрупованням торгово-технологічних функцій оптового підприємства. Йому притаманні окремі операції логістики,

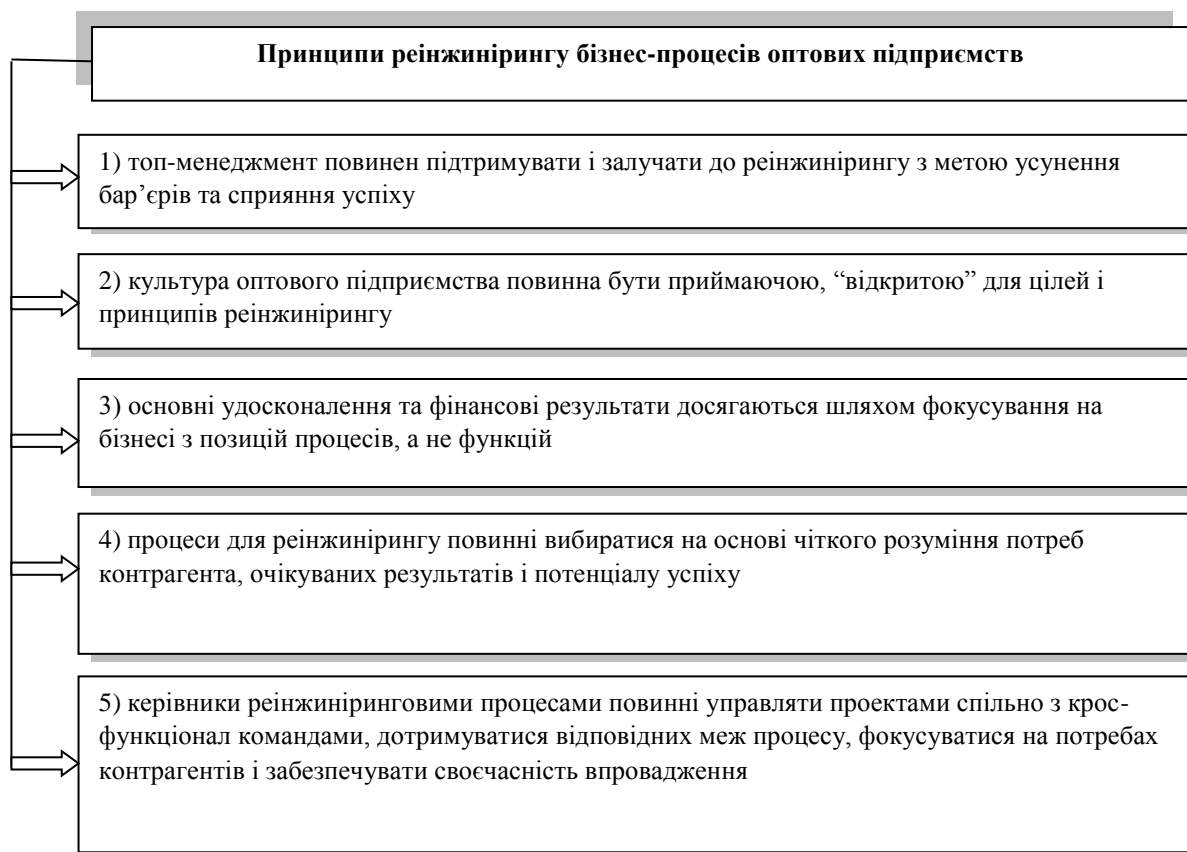


Рис. 1. Принципи реінжинірингу бізнес-процесів оптових підприємств (авторська розробка)

виконання та відповідальність за які покладається на конкретних працівників [2].

До основних функціональних блоків, яким необхідний процес реінжинірингу, слід віднести “Закупівлі та управління товарними запасами”, “Транспортування”, “Складування”, “Інформаційна логістика та управління логістичною діяльністю”, “Збутова логістика”, “Виробнича логістика торгового підприємства”, “Обслуговування споживачів”. Основні аспекти реінжинірингу бізнес-процесу оптового підприємства зображені на рис. 2.

З точки зору технологій цей процес означає: 1) більш ефективне використання наявних у оптовому підприємстві товарних запасів; 2) можливість застосування інноваційних технологій і сучасного підйомно-транспортного устаткування.

що сприяє зростанню рентабельності оптового підприємства.

Якщо організаційна структура оптового підприємства по суті виступає як відображення розподілу функцій, обов’язків і взаємовідносин, то ця структура з позиції бізнес-процесів являє собою сукупність динамічних підходів, прийомів і методів із управління торгово-технологічними операціями [4].

Економічний аспект реінжинірингу полягає в тому, що в результаті вищезначених заходів з’являються ефективні оптові підприємства, що функціонують на принципах логістики. Слід зазначити: вони отримують економічний ефект не від масштабу комерційної діяльності, а в результаті розподілу торговельної діяльності оптового підприємства як економічного суб’єкта на певні частини (бізнес-про-

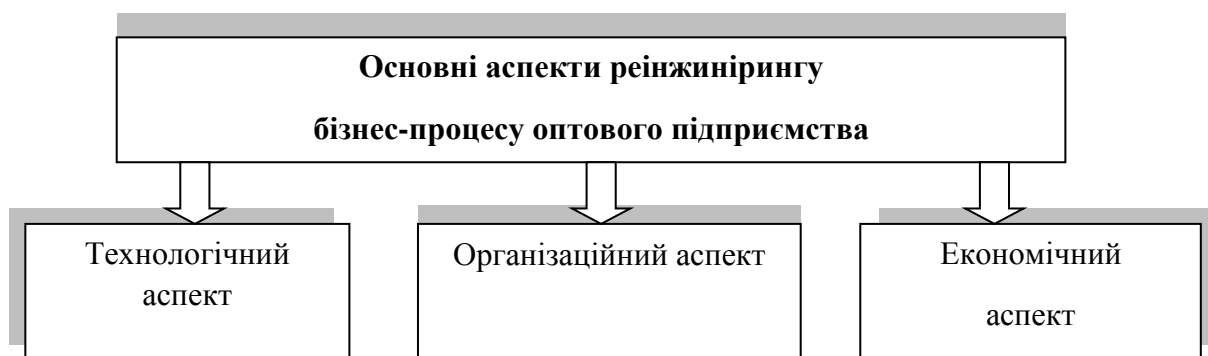


Рис. 2. Основні аспекти реінжинірингу бізнес-процесу оптового підприємства (авторська розробка)

Отже, весь інноваційний потенціал реінжинірингу доцільно пов’язувати не з технологічною стороною проблеми, що розглядається, а з групуванням функціональних елементів і зміною структурних одиниць оптового підприємства. Це передбачає реструктуризацію технологічних структурних одиниць в економічні структури на основі бізнес-процесів. У результаті трансформації структурної одиниці здійснюється перехід від ієрархічної організації до горизонтальних структур, мережевим й іншим структурам, в які закладено концептуально нові принципи узгодження та зв’язку елементів у комплекси. Саме такі підходи визначають інноваційний характер змін у формах і методах оптового продажу,

з подальшим об’єднанням їх у нове ціле, що забезпечує кардинальне поліпшення в управлінні матеріальними потоками.

Особливу увагу при формуванні бізнес-процесів в оптових підприємствах слід приділяти створенню карти процесу, яка дозволяє аналізувати всі елементи даного процесу і те, наскільки вони взаємопов’язані, а також виявити слабкі та сильні сторони, які варто зберегти в новому процесі. Алгоритм створення карти бізнес-процесу виглядає так: 1) структурний аналіз процесів; 2) розробка схеми зовнішнього середовища процесу; 3) створення карти процесу.

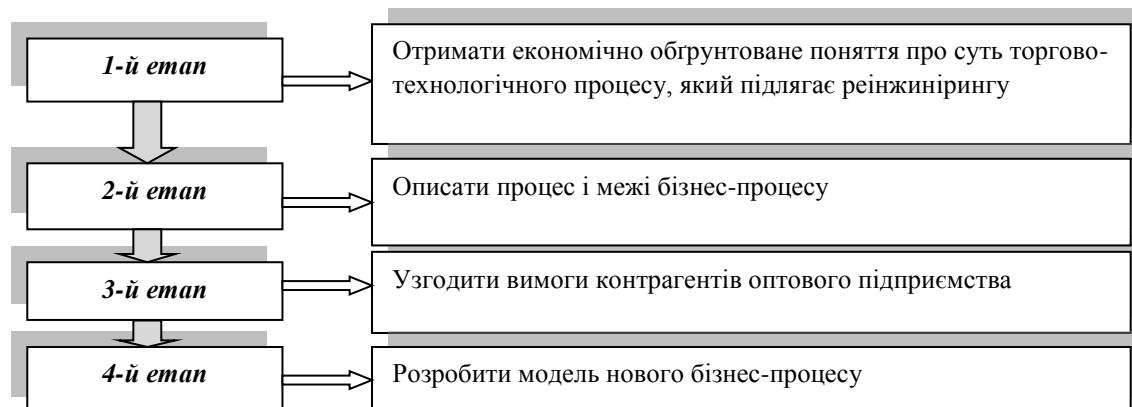


Рис. 3. Основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів оптових підприємств (авторська розробка)

Процес реінжинірингу бізнес-процесів оптових підприємств, як правило, здійснюється в чотири етапи, які наведені на рис. 3.

Залежно від причин звернення оптових підприємств до реінжинірингу розрізняють: антикризовий реінжиніринг і розвитку.

Загальний стан розвитку національного господарства свідчить про необхідність удосконалення бізнес-процесів на основі реінжинірингу розвитку. Його слід застосовувати за умови, що ситуація в оптовій торгівлі в цілому позитивна, однак спостерігається погіршення динаміки розвитку. Це стосується також оптових підприємств, які працюють ефективно, але планують реструктуризацію діяльності, обумовлену зміною власника, номенклатури товарів, переорієнтацією на нові технології, тобто їхня стратегічна мета - прискорене нарощування відриву від конкурентів тощо.

Одним із процесів, який підлягає реінжинірингу з метою більш ефективного використання складського господарства, може стати застосування теорії логістики. Вона передбачає інтегроване управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками від виробництва до споживання, підпорядкування інтересів виробництва і торгівлі вимогам оптимальної організації товарного обігу. В сучасних умовах проявляється потреба у функціях економічного впливу на вантажопотоки через систему договорних відносин посередників із вантажовідправниками, транспортними підприємствами та одержувачами вантажів. Підприємства оптової торгівлі повинні активно пропонувати свої послуги та матеріально-технічну базу для організації руху вантажопотоків і залучати до складу загальних і глобальних систем логістики.

Удосконалення організації товарного обігу на основі розвитку діяльності логістики має сприяти: підвищенню ефективності ринкової інфраструктури; економії фінансових і матеріальних ресурсів; посиленню ролі та впливу оптових підприємств на процес товаропросування; економічній зацікавленості в розширенні та інтенсифікації послуг логістики на умовах аутсорсингу.

Підприємства оптової торгівлі повинні активізувати роботу з надання послуг логістики та участі в модернізації складського господарства своїх партнерів. Надалі передбачається надання послуг маркетингового характеру з одночасним здійсненням комплексного обслуговування партнерів по закупівлі, продажу товарів і організації товаропросування. Оптові підприємства повинні отримувати додаткові кошти шляхом здавання вільних складських приміщень в оренду або створення на цих площах нових типів складів, наприклад консигнаційних. Ці заходи вимагають застосування логістичних підходів до управління: 1) матеріальним, інформаційним, фінансовим та іншими потоками на складах; 2) товаропостачанням; 3) системою ритмічної поставки товарів в роздрібну торгову мережу на основі розробки графіка відбору товарів і централізованої доставки тощо.

Інший орієнтовний сценарій реінжинірингу бізнес-процесу полягає у тому, що оптові підприємства в основному застосовують складську форму товаропросування. Відповідно до неї оптове підприємство

завозить товари у свої склади, де здійснює складську обробку та зі складів відпускає товари в роздрібну торгову мережу зони діяльності. Доцільно акцентувати увагу на використанні транзитної форми руху товару. Транзитний товарообіг передбачає відвантаження товарів постачальниками-виробниками безпосередньо в роздрібну торгову мережу, минаючи склади, але за їх розрядками в рахунок договору поставки (замовлення) конкретного оптового підприємства. Вважаємо, що найбільш економічно доцільним є транзитний товарообіг, адже не витрачаються кошти на складську обробку товарів. Для оптових підприємств слід застосовувати транзитний товарообіг без участі в розрахунках, що призведе до зменшення ступеня комерційного ризику.

Кожен із вищезaproпонованих сценаріїв реінжинірингу бізнес-процесів орієнтований на вирішення низки завдань, які постають перед оптовим підприємством у сфері управління матеріальними потоками. Різниця між сценаріями полягає в швидкості отримання результату та його глибини, об'єму робіт та сутності змін. Кожен сценарій передбачає певний рівень витрат часу та коштів на підготовчому етапі, а також певну структурну перебудову на етапі впровадження реінжинірингу в логістичний бізнес-процес.

Для оптимізації логістичних бізнес-процесів необхідно здійснити повний і детальний їх опис, що дозволить змодельовати наявну та передбачувану проектно-орієнтовану організаційну структуру оптового підприємства. При описі бізнес-процесів доцільно застосовувати комплексний підхід, який включає:

- 1) інтерв'ювання керівників і працівників структурних підрозділів, відповідальних за виконання конкретних завдань;
- 2) словесний і формальний опис інформаційних потоків та посадових обов'язків;
- 3) побудову матриці відповідальності для призначеного виконавця та керівника процесу;
- 4) графічне відображення організаційної структури, цілей, учасників і можливих варіантів виконання бізнес-процесу.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Впровадження реінжинірингу бізнес-процесів дозволить підвищити рентабельність оптових підприємств за рахунок оптимізації торгово-технологічних операцій. Це, в свою чергу, призведе до скорочення тривалості циклу поставки та оптового продажу товарів; оптимізації використання ресурсів у логістичних бізнес-процесах і в цілому дозволить мінімізувати витрати обігу. Вважаємо, що побудова бізнес-процесів, націлених на швидку адаптацію до змін ринкового середовища, сприятиме оптимізації фінансових потоків у результаті використання раціональних схем взаємодії з партнерами та взаємозв'язку бізнес-процесів.

У подальших наукових дослідженнях необхідно сконцентрувати увагу на визначенні цільових настанов реінжинірингу оптових підприємств та розробці методики ранжування цілей за значимістю під час впровадження реінжинірингу бізнес-процесів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : монографія / [за редакцією канд. екон. наук, доц. Л. М. Таранюка]. – Суми : Видавничо-виробниче підприємство “Мрія-1” ТОВ, 2010. – 440 с.
2. Міщук І. П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі / І. П. Міщук // Міжнародний науковий журнал. Механізм регулювання економіки. – 2012. – № 4. – С. 102-110.
3. Організація торгівлі : підручник / [Міщук І. П., Ребіцький В. М., Рудницький С. І. та ін. ; за ред. Апопія В. В.]. – [3-тє вид., оновлен.]. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 632 с.
4. Виноградова О. В. Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія та методологія [Текст] : дис. д-ра екон. наук: 08.06.01 / Виноградова Олена Володимирівна ; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2006. – 40 с.
5. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 214 с.
6. Тельнов Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов / Ю. Ф. Тельнов. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 452 с.
7. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе [Текст] / М. Хаммер, Дж. Чампи ; [пер. с англ.]. – СПб. : Изд-во Санкт-Петербургского вуза, 1997. – 332 с.
8. Череп А. В. Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості : монографія [Текст] / А. В. Череп, К. Л. Потопа, О. В. Ткаченко. – К. : Кондор, 2009. – 368 с.
9. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology / T. Davenport. – Boston, MA.: HarvardBusinessSchoolPress, 1993.
10. Deming E. Quality, productivity and competitive position / Cambridge Mass: MIT, Center for advanced engineering study, 1982.

REFERENCES

1. *Ekonomichne obgruntuvannya reinzhyrnyhu biznes-protsesiv vyrobnychkh pidpriemstv*, za redaktsiieiu kand. ekon. nauk, dots. L. M. Taraniuka (2010), Vydavnycho-vyrobnyche pidpriemstvo “Mriia-1” TOV, Sumy, 440 s.
2. Mischuk, I. P. (2012), Otsiniuvannia efektyvnosti systemy lohistyky pidpriemstva torhivli, *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal. Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, № 4, c. 102-110.
3. *Orhanizatsiia torhivli*, [Mischuk I. P., Rebits'kyj V. M., Rudnyts'kyj S. I. ta in. (2009), 3 nd ed., Tsentr navchal'noi literatury, K., 632 s.
4. Vynohradova, O. V. (2006), Reinzhyrnyh torhovel'nykh pidpriemstv: teoriia ta metodolohiia [Tekst] : dys. d-ra ekon. nauk: 08.06.01 / Vynohradova Olena Volodymyrivna; Donetsk'kyj derzh. un-t ekonomiky i torhivli im. M. Tuhан-Baranovs'koho, Donetsk, 40 s.
5. Robson M. and Ullah F. (1997), *Prakticheskoe rukovodstvo po reinzhiniringu biznes-processov*, Audit, JuNITI, M., 214 s.
6. Tel'nov, Ju. F. (2004), *Reinzhiniring biznes-processov*, Finansy i statistika, M., 452 s.
7. Hammer M. and Champi Dzh. (1997), *Reinzhiniring korporacii: manifest revoljucii v biznese*, Izd-vo Sankt-Peterburgskogo vuza, SPb., 332 s.
8. Cherep, A. V. Potopa, K. L. and Tkachenko, O. V. (2009), *Reinzhyrnyh – filosofiiа upravlinnia pidpriemstvom kharchovoi promyslovosti*, Kondor, K., 368 s.
9. Davenport T. (1993), *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Boston, MA.: HarvardBusinessSchoolPress.
10. Deming E. (1982), *Quality, productivity and competitive position*, Cambridge Mass: MIT, Center for advanced engineering study.