

УДК 65.011.8

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-274-5-103-107

ДРАЖНИЦЯ С. А., БОНДАР Р. О., ОВЧІННИКОВ О. О.
Хмельницький національний університет

РЕІНЖІНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЇХ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У даній статті автори визначають суть, значення, принципи та завдання реінжинірингу бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі, а також пропонують рекомендації щодо формування оптимального механізму реінжинірингу бізнес-процесів даних підприємств з врахуванням їх стадій життєвого циклу та факторів середовища. Спочатку автори визначають суть реінжинірингу бізнес-процесів, яка ґрунтується на інституційному, процесному та системному підходах та визначається як сукупність принципів, методів, процедур, послідовних етапів та взаємозалежних елементів, які забезпечують перетворення бізнес-процесів оптового підприємства у відповідності до стратегічних змін та з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Результатом даного дослідження є запропонована авторами методологія формування механізму проведення реінжинірингу бізнес-процесів оптових підприємств, що ґрунтується на врахуванні стадій життєвого циклу підприємств та факторів оточуючого середовища.

Ключові слова: оптове підприємство, бізнес-процес, реінжиніринг бізнес-процесів.

DRAZHNYTSYA S., BONDAR R., OVCHINNIKOV O.
Khmelnitskyi National University

RE-ENGINEERING OF BUSINESS PROCESSES OF WHOLESALE TRADE ENTERPRISES AS AN ELEMENT OF MANAGEMENT OF EFFICIENCY OF THEIR OPERATING ACTIVITY

The purpose of this study is to determine the nature, value, principles and tasks of reengineering business processes of wholesalers, as well as developing recommendations on the formation of an optimal mechanism for reengineering business processes of these enterprises, taking into account various factors of the internal and external environment, as an element of managing the efficiency of their operating activities. To achieve this goal, a range of research tasks was defined, among which: 1) the study of the nature, value, principles and tasks of reengineering business processes of wholesalers; 2) determination of influence factors and classification of types of business process reengineering; 3) analysis of reengineering implementation techniques; 4) forming recommendations on the development of an optimal mechanism for reengineering the business processes of wholesalers as an element of managing the efficiency of their operational activities. Having studied different approaches to determining the essence of business process reengineering, the authors give a generalized definition of it, which is based on institutional, process and systemic approaches and represents a combination of principles, methods, procedures, sequential steps and interrelated elements that ensure the transformation of the main business processes of a wholesale enterprise in accordance with strategic changes in order to increase the competitiveness of this enterprise. The basic principles of business process reengineering are: the principle of their enlargement, independence, flexibility and adaptability, clarity in the distribution of functions, completeness of information, remuneration for the result. Therefore, its main tasks are: changing the organizational structure of the wholesale enterprise, creating a motivation system and a new corporate culture in ambushes to maximize the needs of wholesale buyers. The authors also determine the great influence on the reengineering of business processes of the wholesale enterprise of internal and external factors, on the basis of which they propose to classify its types depending on the stage of the life cycle of the enterprise itself. After analysing many existing business process reengineering techniques, the authors propose their own methodology, which is based on the X-engineering methodology and includes such stages as: business planning of a reengineering project, project start-up, process redesign, verification of results and decision-making on the effectiveness of business reengineering processes. Thus, the authors formulated proposals on the formation of an optimal mechanism for carrying out reengineering of business processes of wholesale enterprises, which provide for the focus of enterprise management on three areas: processes, proposals and participants.

Keywords: wholesale enterprise, business process, business process reengineering.

Постановка проблеми. Операційна діяльність будь-якого комерційного підприємства передбачає послідовне виконання його виробничими елементами певних операцій (бізнес-процесів), сукупність яких і формує господарську діяльність даного підприємства. Варто відмітити, що залежно від галузі діяльності підприємства, специфічним буде і склад його бізнес-процесів. Якщо говорити про підприємства оптової торгівлі, то склад їх бізнес-процесів можна розділити на три групи: організаційно-управлінські, господарсько-економічні та торговельно-технологічні.

Ефективність бізнес-процесів залежить від багатьох факторів і може вимірюватись у різних одиницях та за різними критеріями. В загальному вираженні ефективність бізнес-процесів визначається як різниця між затратами на їх реалізацію та отриманими результатами. Збільшення рівня ефективності бізнес-процесів напряму залежить від якості управління ними, що, у свою чергу, передбачає їх планування та проектування, організацію, реорганізацію (реінжиніринг) та фінансування, мотивацію та контроль тощо.

Таким чином, ми відмічаємо велику значущість реінжинірингу бізнес-процесів підприємств, у тому числі і підприємств оптової торгівлі, як важливого елемента управління ефективністю їх операційної діяльності. При цьому, варто відмітити, що питання принципів та методології реінжинірингу бізнес-процесів оптових підприємств в науковій літературі вивчено не достатньо, що і обрuntuє актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень. Проблема розробки стратегії та інноваційних проектів управління бізнес-процесами підприємств присвячені наукові праці зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема, Б. Андерсена, М. Безпарточного, О. Виноградової, Т. Давенпорта, Е. Демінга, М. Портера, М. Робсона, М. Хаммера, А. Череп, Л. Шемаєвої та ін. Проте, недостатньо опрацьованими залишаються питання розуміння сутності реінжинірингу бізнес-процесів, розробки концептуальних засад моделювання бізнес-процесів оптових торговельних підприємств. Це зумовлює актуальність теми дослідження, його мету та завдання.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є визначення суті, значення, принципів та завдань реінжинірингу бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі, а також розробка рекомендацій щодо формування оптимального механізму реінжинірингу бізнес-процесів даних підприємств. Для досягнення зазначеної мети було визначено наступні завдання:

- на основі аналізу літературних джерел узагальнити суть, значення, принципи та завдання реінжинірингу бізнес-процесів як елемента управління ефективністю їх операційної діяльності;
- визначити коло факторів впливу та провести класифікацію видів реінжинірингу бізнес-процесів, залежно від їх особливостей;
- проаналізувати існуючу методологію проведення реінжинірингу бізнес-процесів оптових підприємств торгівлі;
- сформулювати рекомендації щодо розробки оптимального механізму реінжинірингу бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі.

Виклад основного матеріалу. Як уже зазначалось вище, реінжиніринг – це одна із функціональних складових управлінського процесу будь-якого комерційного підприємства, яке дбає про свій розвиток інноваційним шляхом. Тому існує об'єктивна необхідність детального вивчення суті, принципів і завдань реінжинірингу бізнес-процесів підприємств на сучасному етапі їх розвитку.

Реінжиніринг є відносно новим управлінським підходом і являє собою один із сучасних напрямів у теорії і практиці управління бізнес-процесами. 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.

Родоначальником терміну “реінжиніринг” вважається М. Хаммер. За його визначенням, реінжиніринг – “...це фундаментальне переосмислення і радикальне переформатування бізнес-процесів для досягнення вагомих покращень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність” [1, с. 36].

Аналізуючи праці вітчизняних вчених, розглядаючи різні трактування поняття реінжинірингу бізнес-процесів, зазначимо, що за змістом поняття подібні до визначень зарубіжних вчених. Головною метою в них визнається кардинальне, критичне перепроектування, реорганізація бізнес-процесів підприємства.

Вітчизняні науковці К. Л. Потопа, А. В. Череп, О. В. Ткаченко під час вивчення реінжинірингу внутрішніх бізнес-процесів акцентують увагу на кадровій, ресурсній та організаційній політиці підприємства [2, с. 76]. Л. М. Таранюк розглядає переваги X-інжинірингу, який враховує ефективність зовнішніх бізнес-процесів підприємства та інтереси клієнтів.

Розгляд поняття реінжинірингу із позицій законів діалектики дозволяє стверджувати, що цей процес є складним та багатограним. Крім того, йому притаманний еволюційний розвиток, здатності: 1) утворювати нові властивості, завдяки яким виникають якісно нові можливості та способи їх застосування; 2) формувати принципово нові принципи та функції або розширювати виконання існуючих; 3) удосконалювати інструментарій, що дозволяє вирішувати нові, більш складні завдання. Вважаємо, що спосіб розвитку реінжинірингу слід трактувати як сукупність формальних та неформальних засад, які визначають взаємодію торговельних працівників у процесі кардинального перетворення бізнес-процесів, тобто переходу оптового підприємства з одного стану, що визнано вихідним, до іншого, який слід розглядати як результат розвитку.

З урахуванням цих викладок вважаємо, що для забезпечення найбільш повного розуміння феномену реінжинірингу бізнес-процесів варто використати інституційний, процесний і системний наукові підходи.

Реінжиніринг бізнес-процесів в контексті інституційного підходу – це сукупність принципів, підходів, процедур і методів, націлених на кардинальні стратегічні зміни, що дозволять значно підвищити результативність діяльності оптового підприємства та досягти стратегічних цілей розвитку.

З позиції процесного підходу, реінжиніринг бізнес-процесів – це сукупність послідовних етапів щодо виокремлення та докорінних перетворень тих ланок комерційного підприємства, що дозволять здійснити “прорив”, забезпечать довгострокові конкурентні переваги.

Системний підхід передбачає розгляд реінжинірингу бізнес-процесів як сукупності взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, взаємодія яких дозволяє забезпечити перетворення в основних процесах оптового підприємства на підтримку стратегічних змін, що здатні забезпечити його конкурентоспроможність.

Сучасний менеджмент бізнес-процесів пропонує управління через реінжиніринг бізнес-процесів, тобто це фундаментальне переосмислення та радикальна модифікація комерційних, організаційно-управлінських, торговельно-технологічних та логістичних операцій для досягнення суттєвих змін у роботі з удосконалення в критичних показниках, таких як витрати, якість, обслуговування та швидкість.

Погоджуємося з науковими поглядами Н.І. Чухрай [3, с. 173], що реінжиніринг бізнес-процесів ґрунтується на принципах укрупнення бізнес-процесів; самостійності; гнучкості; адаптивності; чіткості в розподілі функцій; повноти та доступності інформації; винагороди за отриманий результат. При цьому принципи реінжинірингу бізнес-процесів є основою для підвищення результативності оптових підприємств.

Звідси логічно випливає твердження про те, що основними завданнями реінжинірингу бізнес-процесів оптового торговельного підприємства є зміна організаційної структури підприємства з функціональної на крос-функціональну (або бригадну) або горизонтальну на рівні топ-менеджменту та бригадну – на рівні бізнес-процесів; формування системи мотивації до самостійної роботи, ініціативності в межах процесів, оцінки та винагороди за отриманий результат; формування нової корпоративної культури на засадах максимального задоволення потреб оптових покупців.

В економічній літературі найчастіше спостерігається реінжиніринг за класифікаційною ознакою, що поділяє його на два види залежно від економічного стану підприємства: реінжиніринг розвитку та кризовий реінжиніринг. Більш широка класифікація базується на фінансово-економічному стані підприємства, відповідно до якої реінжиніринг бізнес-процесів поділяють на: природний, діловий та антикризовий.

Вважаємо, що перераховані ознаки класифікації реінжинірингу бізнес-процесів є дещо однобічними та не відображають низку його характерних ознак. Оскільки реінжиніринг – поняття багатогранне, яке до того ж відрізняється за ступенем застосування й охоплення бізнес-процесів, вважаємо необхідним навести власне бачення його класифікації. Такий підхід є логічним продовженням дослідження реінжинірингу в розрізі етапів життєвого циклу оптового підприємства та впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. В основу такої класифікаційної ознаки покладено залежність від циклічності розвитку, в тому числі від функцій оптового підприємства та від факторів зовнішнього і внутрішнього впливу (рис. 1).

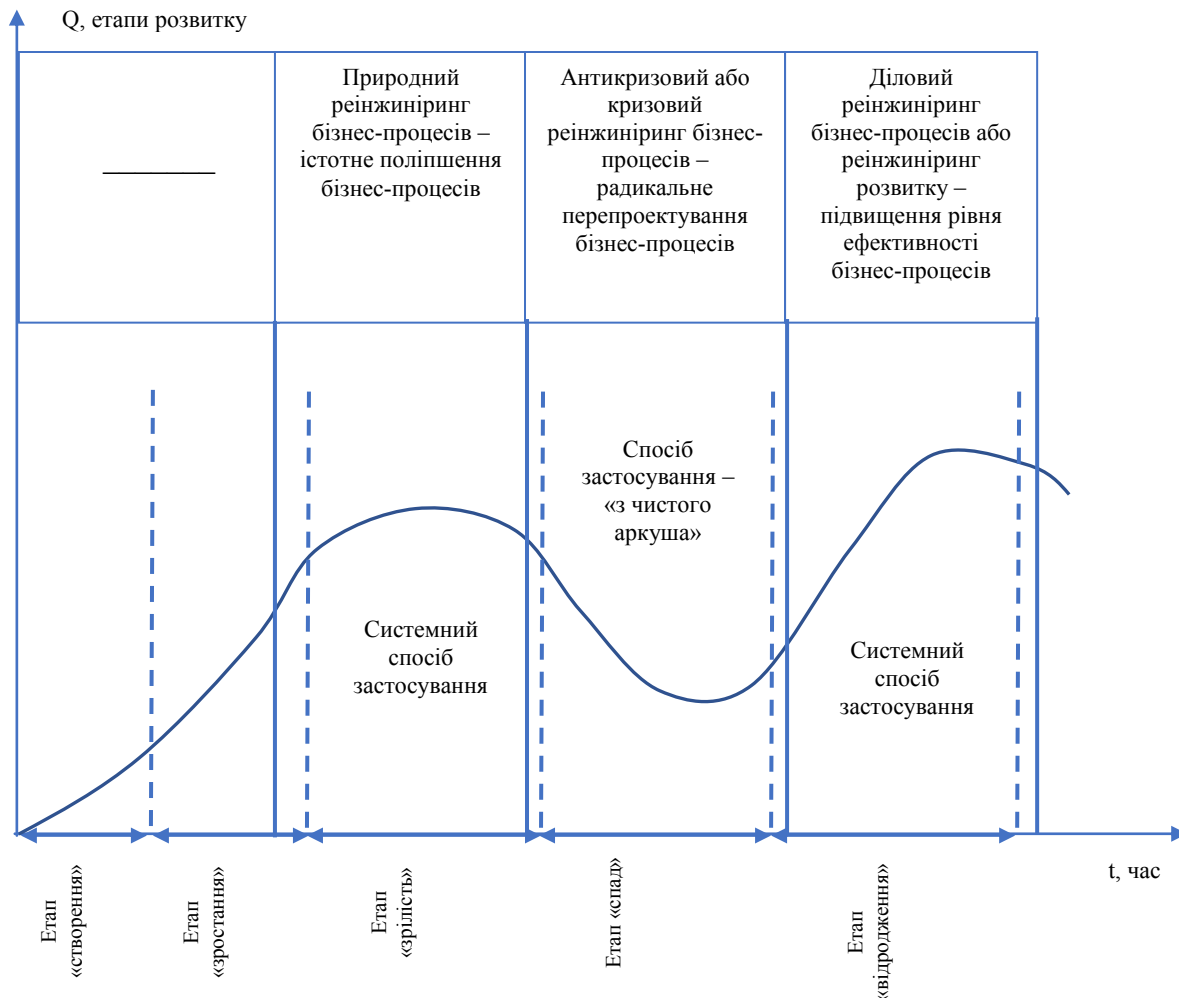


Рис. 1. Види та способи застосування реінжинірингу бізнес-процесів у розрізі етапів життєвого циклу оптового підприємства

Враховуючи те, що основною сутністю реінжинірингу є комплексна система докорінних змін на оптовому торговельному підприємстві, яка починається з моделювання розвитку організаційно-управлінської, комерційної та логістичної діяльності оптового підприємства та завершується цими моделями для вирішення конкретних існуючих та перспективних завдань, переважно це призводить до усунення на підприємстві нераціональних ланок і процесів [4, с. 80].

Існує багато різних методик здійснення реінжинірингу бізнес-процесів. Так, до прикладу, методологія Хаммера/Чампі ґрунтується на тому, що метою проекту реінжинірингу вважається кардинальне підвищення ефективності бізнес-процесів, а засобом – створення й впровадження оригінальної, “божевільної” ідеї, здатної не просто поліпшити процес, але змінити його кардинальним чином.

Методологія А. В. Череп, К. Л. Погопи, О. В. Ткаченко [2] ґрунтується на підході Хаммера/Чампі з урахуванням необхідності прив'язки до стратегії компанії, запропонованої Манганеллі/Клейном, відзначається доцільність у процесі впровадження кожного “релізу” застосовувати три стадії: лабораторну, пілотного проекту та тиражу.

Розділяємо точку зору, що запропоновані методології мають окремі обмеження та недостатньо враховують особливості діяльності оптового підприємства. За словами Дж. Чампі, в реінжинірингу, незважаючи на всю його радикальність, було закладено одне значне обмеження: “...він допомагав змінювати внутрішні процеси компанії, але ці зміни ніяк не впливали на відносини компанії із зовнішнім світом” [1, с. 53]. Погоджуємося з вище викладеним обмеженням у процесі реінжинірингу та додаємо уточнення на необхідність врахування впливу зовнішніх факторів. Реінжиніринг, в якому усунено це обмеження, Дж. Чампі назвав Х-інжинірингом. Слід відзначити, що реінжиніринг передбачає зосередження на внутрішніх бізнес-процесах, натомість, Х-інжиніринг пропонує не обмежуватися оптимізацією роботи працівників підприємства та за необхідності перебудовувати процеси стейкхолдерів, постачальників та клієнтів.

На основі викладеного вище пропонуємо удосконалену процедуру реінжинірингу бізнес-процесів на засадах Х-інжинірингу (табл. 1).

Таблиця 1

Процедура проведення реінжинірингу бізнес-процесів на засадах концепції Х-інжинірингу

Етапи	Етап	Завдання
1. Бізнес-планування проекту реінжинірингу бізнес-процесів	Початкова фаза	Розроблення критеріїв необхідності проведення реінжинірингу бізнес-процесів внутрішнього та зовнішнього середовища оптового підприємства за допомогою бенчмаркінгу. Створення та навчання робочої групи проекту. Визначення пріоритетних напрямів проекту з урахуванням ефективної взаємодії оптового підприємства із зовнішнім середовищем на основі проведення факторного аналізу.
2. Запуск проекту	Фаза реалізації	Визначення підходу до проведення реінжинірингу бізнес-процесів з урахуванням концепції Х-інжинірингу з використанням методів стратегічного аналізу (I11–555, LOT5, PIMS, Space, SWOT, GAP). Опис внутрішніх та зовнішніх процесів “як є”.
3. Перепроектування процесів	Фаза впровадження	Відбір та перепроектування внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів, моделювання “як повинно бути”. Моніторинг перепроектованих процесів на оптовому підприємстві. Планування результатів оцінки реінжинірингу бізнес-процесів. Проведення попереднього аналізу на підставі поточного моніторингу перепроектованих бізнес-процесів.
4. Перевірка результатів реінжинірингу бізнес-процесів	Експлуатаційна фаза	Аналіз та контроль за отриманими результатами оцінки. Відстеження ступеня змін зовнішнього середовища та їх відхилення від запланованих норм, визначення факторів, які вплинули на відхилення.
5. Прийняття рішення щодо ефективності реінжинірингу бізнес-процесів	Фаза завершення	Розроблення критеріїв щодо ефективності проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підставі отриманих результатів, при цьому залучаючи бенчмаркінгові дослідження реінжинірингу бізнес-процесів. Розроблення коригуючих дій, які спрямовані на зменшення відхилень від нормованих значень індикаторів економічної ефективності проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Розроблення моделі безперервних покращень бізнес-процесів внутрішнього та зовнішнього середовища та її реалізації на оптовому підприємстві. Перевірка ефективності створеної бізнес-моделі.

Починати такі зміни, необхідно з побудови так званого “трикутника Х-інжинірингу”, фокусуючись на трьох сферах:

1. Процеси. Необхідно проаналізувати, які зміни потрібні в процесах таких типів: внутрішніх, зовнішніх та на умовах аутсорсингу.

2. Пропозиції. Проаналізувати, яку унікальну цінність оптове підприємство може запропонувати стейкхолдерам, постачальникам та оптовим покупцям і за якими параметрами: кастомізація; інноваційність; торговельний асортимент; ціна; якість; сервіс; швидкість тощо.

3. Учасники. Уточнити, хто повинен брати участь у Х-інжинірингу: тільки оптове торговельне підприємство; зовнішні суб'єкти одного типу (тільки стейкхолдери, тільки постачальники, тільки оптові покупці); зовнішні суб'єкти двох типів; зовнішні суб'єкти всіх трьох типів (стейкхолдери, постачальники, споживачі).

Завершивши аналіз “трьох вершин”, слід розпочати перебудову. Проводити зміни потрібно тільки після того, як визначена їх мета – те, що оптове підприємство бажає отримати на виході.

Висновок. Отже, ідея про єдину мету, заради якої відбуваються зміни в оптовому торговельному підприємстві та за його межами, і покладена в основу нового реінжинірингу – X-інжинірингу. Дуже мало серед відомих методологій реінжинірингу бізнес-процесів приділяють увагу саме ролі зовнішніх бізнес-процесів у діяльності оптового торговельного підприємства, а зосереджують свою увагу в основному на внутрішніх бізнес-процесах та їх перепроєктуванні. Тому на етапі впровадження реінжинірингу бізнес-процесів виникають проблеми, пов’язані з неможливістю адаптації збалансованої системи внутрішніх бізнес-процесів до зовнішнього ринкового середовища внаслідок відриву від реальних ринкових процесів. Внаслідок цього відзначаємо пріоритетну роль моніторингу зовнішніх бізнес-процесів при проведенні реінжинірингу та проведення подальших досліджень у цій галузі.

Література

1. Khammer M. Ryeyinzhinirinh korporatsiya: manifest revolyutsiya v biznesi / M. Khammer, D. Champi. – SPb, 2000. – 332 p.
2. Череп А. В. Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості : моногр. / А. В. Череп, К. Л. Потопа, О. В. Ткаченко. – К. : Кондор, 2009. – 368 с.
3. Чухрай Н. І. Реінжиніринг бізнес-процесів у централізації управління промисловим підприємством / Н. І. Чухрай, С. І. Матвій // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – № 3. – С. 172–181.
4. Олексин С. М. Теоретико-методичні підходи до моделювання бізнеспроцесів у підприємствах оптової торгівлі / С. М. Олексин // Підприємництво і торгівля. – 2017. – Вип. 21. – С. 78–82.

References

1. Khammer M. Ryeyinzhinirinh korporatsiya: manifest revolyutsiya v biznesi / M. Khammer, D. Champi. – SPb, 2000. – 332 p.
2. Cherep A. V. Reinzhyrnyrh – filosofiya upravlinnia pidpriemstvom kharchovoi promyslovosti : monohr. / A. V. Cherep, K. L. Potopa, O. V. Tkachenko. – K. : Kondor, 2009. – 368 s.
3. Chukhrai N. I. Reinzhyrnyrh biznes-protsesiv u tsentralizatsii upravlinnia promyslovym pidpriemstvom / N. I. Chukhrai, S. I. Matvii // Marketynh i menedzhment innovatsii. – 2015. – № 3. – S. 172–181.
4. Oleksyn S. M. Teoretyko-metodychni pidkhody do modeliuвання biznesprotsesiv u pidpriemstvakh optovoi torhivli / S. M. Oleksyn // Pidpriemnytstvo i torhivlia. – 2017. – Vyp. 21. – S. 78–82.

Рецензія / Peer review: 16.09.2019

Надрукована / Printed: 04.11.2019