

УДК 005.4:330.1

Ольшанський О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності і туризму
Харківського державного університету харчування та торгівлі

Olshanskiy Oleksandr

PhD in Economics
Associate Professor of the Department of International Business Management
Kharkiv State University of Food Technology and Trade

АНАЛІЗ МЕТОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

ANALYSIS OF METHODS OF BUSINESS PROCESSES IMPROVEMENT AT TRADING COMPANIES

Статтю присвячено аналізу методів удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. Проаналізовано основні методи вдосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі, такі як методика швидкого аналізу рішення (FAST), бенчмаркінг, перепроєктування про-

цесу, інжиніринг та реінжиніринг. Особливу увагу приділено реінжинірингу бізнес-процесів (BRP), оскільки він найбільш радикальний із наведених вище методів удосконалення бізнес-процесів і здебільшого є методом процесного управління. BPR забезпечує свіжий погляд на сутність і зміст процесу й являє собою радикальний шлях щодо суттєвого підвищення ефективності бізнесу. Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає кардинальне переосмислення і перепроєктування бізнес-практики в організації. З огляду на це, запропоновано основні етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств торгівлі, а також наведено систему інтегральних показників для розрахунку ефективності результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі. Зазначено, що у підсумку вдосконалені бізнес-процеси повинні відповідати сучасним вимогам щодо якості, сервісу, гнучкості й вартості, а також бути зрозумілими.

Ключові слова: управління, методи удосконалення, бенчмаркінг, реінжиніринг, бізнес-процес, підприємство торгівлі.

Стаття посвячена аналізу методів удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. Проаналізовані основні методи удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі: методика швидкого аналізу (FAST), бенчмаркінг, перепроєктування процесу, інжиніринг і реінжиніринг. Особливу увагу уделено реінжинірингу бізнес-процесів (BRP), так як він найбільш радикальний із наведених вище методів удосконалення бізнес-процесів і в більшій ступені являється методом процесного управління. BPR забезпечує свіжий погляд на сутність і зміст процесу і представляє собою радикальний шлях до суттєвого підвищення ефективності бізнесу. Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає кардинальне переосмислення і перепроєктування бізнес-практики в організації. Ураховуючи це, запропоновано основні етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств торгівлі, а також наведено систему інтегральних показників для розрахунку ефективності результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі. Зазначено, що в підсумку удосконалені бізнес-процеси повинні відповідати сучасним вимогам щодо якості, сервісу, гнучкості й вартості, а також бути зрозумілими.

Ключевые слова: управление, методы усовершенствования, бенчмаркинг, реинжиниринг, бизнес-процесс, предприятие торговли.

The article focuses on the study of conceptual approaches to improving the management of business processes at trading companies. The paper has determined that there are two conceptual approaches to improving the trading companies' business processes. The first one is a gradual or step-by-step approach to improving the processes within the existing organizational management structure. The peculiarity of this approach is that it does not require any significant investment and suggests that it is appropriate to increase the company competitiveness by performing small but continuous improvements in business processes. The principles of this approach formed the basis of the concept of Total Quality Management. The second one is a cardinal approach which leads to significant changes in the management process and fundamental changes in the organizational structure of management of a trading enterprise. The article has defined the basic methods for improving the business processes of trade enterprises. It is noted that in the end, the improved business processes must meet modern requirements regarding quality, service, flexibility and cost, as well as be clear and understandable. In the modern economic conditions, the improvement of business processes of trade enterprises is carried out by means of a number of methods: fast analysis system technique (FAST); benchmarking; process re-designing; process engineering; business process reengineering (BPR). The methods for improving the trading companies' business processes, along with differences, have a number of common characteristic features. These features reflect a number of requirements that should be taken into account by the company's management when improving their own business processes. The improved business processes must meet modern requirements for quality, service, flexibility and low cost, as well as be transparent and understandable. Despite the integration of jobs, the trading enterprises' business processes must maintain the requirement of simplicity of a specific task for the performers. The analysis of differences and general provisions for the methods of improving trading firms' business processes reveals the possibilities of their application, and depending on the task, allows giving preference to a particular method or a combination of them.

Keywords: improvement of management, conceptual approach, business process, trade company.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних економічних умовах конкурентоспроможність підприємств торгівлі на ринку залежить від можливостей перетворення ключових процесів підприємства на стратегічні ініціативи, націлені на якомога більш повне задоволення вимог замовника й узагалі на гнучке відстеження і прогнозування змін у кон'юктурі ринку. Новітніми прикладами таких ініціатив є перебудова, або реінжиніринг (business process reengineering), та інновація (process innovation) процесів діяльності підприємства. У менеджмент підприємств торгівлі недостатньо впроваджуються сучасні інноваційні підходи до управління бізнес-процесами, такі як: упровадження систем менеджменту якості, бенчмаркінг бізнес-процесів, методологія безперервного вдосконалення бізнес-процесів BPI (Business Process Improvement), реінжиніринг бізнес-процесів, гринфілд та поєднання функціонального і процесного підходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Теоретичною і методологічною основою дослідження слугують наукові праці та практичні розробки закордонних та вітчизняних учених, присвячені проблемам управління бізнес-процесами підприємств. Проблеми вдосконалення управління бізнес-процесами підприємств розглянуто у працях І. Боргіані, В. Броеке, М. Веске, Р. Гарднера, М. Хаммера, Н. Харінгтона, Дж. Чампі.

Але деякі питання управління бізнес-процесами, зокрема що стосуються аналізу методів удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі, залишаються мало дослідженими, тому що економічна трансформація вимагає створення нових підходів та рішень.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Незважаючи на велику кількість публікацій і різнобічні підходи до формування критеріїв і методів удосконалення бізнес-процесів підприємств, комплексний підхід до зазначених питань у науковій літературі відсутній. З огляду на це, проблеми, пов'язані з аналізом методів удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі в умовах конкуренції та глобалізації економіки, потребують подальшого вивчення.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Мета роботи полягає у діагностиці питань, пов'язаних із дослідженням методів удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У сучасних економічних умовах удосконалення бізнес-процесів здійснюється за допомогою низки методів. Світовий досвід щодо управління підприємствами виділяє п'ять основних методів досягнення цілей удосконалення бізнес-процесів (рис. 1):

1. *Методика швидкого аналізу рішення (FAST)*, в основі якої лежать інтуїтивні методи прийняття рішень. Ця методика спирається на «проривний» підхід, який концентрує увагу групи на певному процесі в ході одно-дводенної



Рис. 1. Методи удосконалення бізнес-процесів підприємства

наради для визначення способів, якими група може поліпшити цей процес протягом наступних 90 днів. Перед закінченням наради керівництво схвалює або відхиляє запропоновані поліпшення. Перевагами цього методу є швидкість прийняття рішення, мінімальні витрати на реалізацію методики, орієнтація на замовника, який багато в чому визначає проблему або процес як об'єкт удосконалення і схвалює дії й рішення групи FAST.

До найважливіших недоліків можна віднести: відносну локальність процесу, який досліджується; дослідження проводяться без урахування взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими бізнес-процесами організації; часто викорінюється наслідок, а не причина, яка може перебувати за межами аналізованого процесу; заходи щодо вдосконалення бізнес-процесу можуть бути ефективними нетривалий час. Методика FAST має широку сферу застосування у різних організаціях, навіть у тих, які не прагнуть до радикальних змін загальноорганізаційного характеру.

2. *Бенчмаркінг процесу* заснований на порівняльному аналізі господарських процесів організації з еталонними процесами організацій, які виконують однакові або схожі процеси, але краще функціонують. Метою бенчмаркінгу є визначення причин кращого функціонування бізнес-процесів «еталонних» організацій і запобігання небажаним розбіжностям із ними.

Основними перевагами цього методу можна вважати незначний час проведення, відносно невеликі витрати і зусилля, які пов'язані з удосконаленням бізнес-процесів. Бенчмаркінг дає змогу досягти зниження витрат і тривалості циклу процесу, при цьому рівень помилок знижується на 20–50%.

До істотних недоліків можна віднести перенесення проблем або помилок, що виникають у процесі побудови і функціонування бізнес-процесів «еталонних» організацій, які приховані зовнішньою формою. У результаті зберігається високий ступінь імовірності помилкових рішень під час розроблення заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів. Бенчмаркінг доцільно застосовувати для локальних (фрагментарних) та інтеграційних процесів організації, але він іноді вимагає радикальності у зміні організаційної діяльності.

3. *Перепроєктування бізнес-процесу* концентрує увагу і зусилля на вдосконаленні існуючого процесу. Перепроєктування зазвичай застосовують до тих процесів, які успішно пра-

цюють, але вимагають корекції у зв'язку з тим, що змінилися вимоги і потреби клієнта або споживача. Під час перепроєктування процесу розробляється імітаційна модель його поточного стану. Перепроєктування має досить широкий спектр застосування. За оцінками Д. Харрінгтона, цей метод можна використовувати для 70–90% основних бізнес-процесів. Нерідко перепроєктування процесу проводять паралельно з порівняльним аналізом (бенчмаркінгом), щоб перепроєктований процес не виявився гірше або краще відповідного еталону [1].

Привабливість перепроєктування процесу зумовлена тим, що цей метод дає змогу зменшити витрати, скоротити тривалість циклу процесу, проводити роботи від 80 до 100 днів і знизити кількість помилок на 30–60%.

Недоліки методу полягають у тому, що він більшою мірою орієнтований на вдосконалення бізнес-процесів або процесів, що забезпечують ті чи інші функції управління. Тим самим він зміцнює позиції традиційних функціонально-ієрархічних структур, не змінюючи їхнього змісту. У практиці управління організацій пострадянського періоду, зокрема більшості українських підприємств, перепроєктування процесів часто сприймають як реінжиніринг, у результаті якого в більшості організацій не відбувається радикальних змін.

4. *Інжиніринг бізнес-процесу* як метод удосконалення процесів організації сприймається сьогодні неоднозначно. Саме поняття «інжиніринг» запозичене з інженерної діяльності (від англ. engineering – проектувати, винаходити, придумувати). Деякі дослідники розглядають інжиніринг процесів як загальне поняття, яке включає реінжиніринг бізнес-процесів і вдосконалення бізнесу, інші виділяють поняття «бізнес-інжиніринг» та визначають його як проектування бізнес-процесів і систем управління компанією «з чистого аркуша».

Інжиніринг як метод удосконалення процесів функціонуючої організації, на нашу думку, складно уявити, виходячи лише з того, що якщо функціонує організація, то вже здійснюється діяльність, таким чином, існують і процеси діяльності. Наскільки вони інтегровані й оптимальні – питання іншого порядку. Його можна вирішити за допомогою різних підходів до проектування. Було б справедливо інжиніринг процесу (процесів) уважати методом проектування бізнес-процесів новостворюваних організацій або бізнес-процесів нових видів бізнесу в існуючих організаціях з урахуван-

ням передового досвіду і принципу оптимальності в управлінні процесами. Залежно від того, на яку модель управління буде орієнтований інжиніринг процесу – функціонально-спеціалізоване або процесне управління, – буде залежати його радикальність. Проте, ґрунтуючись на орієнтацію інжинірингу, який спрямований на процеси діяльності (бізнес-процеси), його можна віднести до одного з методів процесного управління.

5. *Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR)*. Уперше поняття «реінжиніринг бізнес-процесів» виникло в 1990 р. у США. Авторство BPR належить М. Хаммеру і Дж. Чампі. Під реінжинірингом бізнес-процесів автори розуміють «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність». Із цього часу BPR викликає активний інтерес фахівців у сфері менеджменту та інформаційних технологій [2].

Проведені дослідження у сфері BPR характеризують реінжиніринг бізнес-процесів як «революційне», «істотне», «кардинальне», «радикальне», «фундаментальне» перепроєктування бізнес-процесів організацій. Смилова спрямованість ключових слів «революційне» й «істотне» містить щось спільне, що відображає значні зміни, які спрямовані на якісно новий рівень організаційного розвитку. Радикальне перепроєктування означає звернення безпосередньо до початкової стадії явищ: це не косметичні зміни і не зміна вже існуючих систем, а рішення відмова від усього віджилого.

Основною перевагою реінжинірингу бізнес-процесів є те, що він дає змогу мінімізувати мінуси принципу поділу праці. Кардинальне осмислене перепроєктування бізнес-процесів, створення процесних компаній містять величезний і до кінця не вивчений потенціал зростання. Реінжиніринг бізнес-процесів – це радикальний шлях щодо суттєвого підвищення ефективності бізнесу. Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає кардинальне переосмислення і перепроєктування бізнес-практики в організації, яка склалася, з метою досягти її досконалості. Об'єктом реінжинірингу є бізнес-процеси, які визначають діяльність організації. Як правило, реінжиніринг може здійснюватися багаторазово, поки більшість процесів підприємстві не буде повністю перепроєктовано. Таким чином, робота розбивається на фази, кожна з яких має чітку мету – істотно поліпшити роботу організації.

Реалізація реінжинірингу бізнес-процесів підприємств торгівлі передбачає декілька етапів (рис. 2) [3].

За оцінками фахівців, у разі правильного проведення реінжинірингу процесу знижуються витрати, тривалість циклу скорочується на 60–90%, а рівень помилок – на 40–70%.

Але незалежно від вибраного методу вдосконалення бізнес-процесів, який планується до впровадження на підприємстві, у першу чергу необхідно провести аналіз майбутньої результативності запропонованих змін. Автор вважає, що під час розрахунку результативності змін бізнес-процесів підприємств торгівлі необхідно враховувати вплив різних зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають прогнози розвитку бізнес-процесів

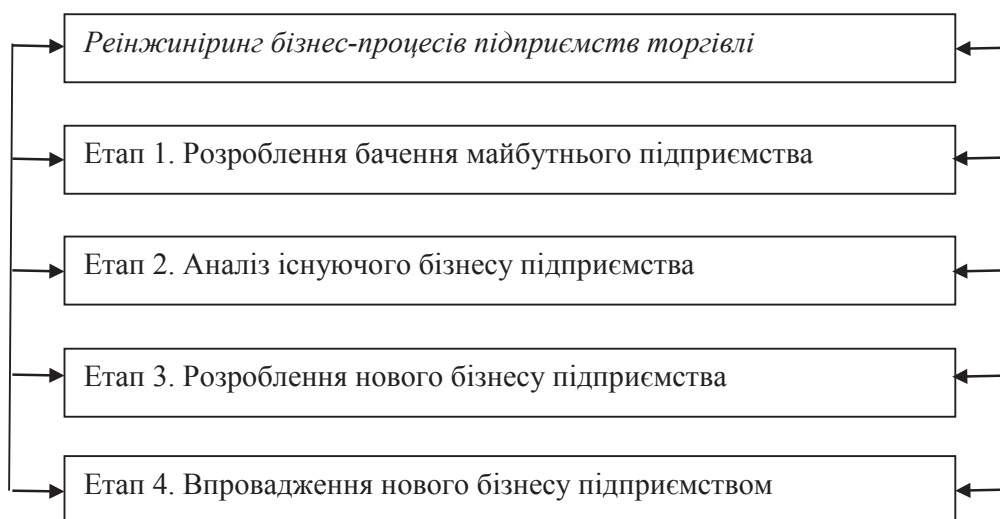


Рис. 2. Реалізація реінжинірингу бізнес-процесів підприємств торгівлі

на перспективу. До внутрішніх чинників належать: кваліфікація управлінських працівників, місце розташування і торговельна спеціалізація підприємства, інноваційна активність, мобільність та оперативність прийняття рішень, система обліку й контролю витрат. До зовнішніх чинників, що впливають на ефективність управління бізнес-процесами підприємств торгівлі, належать: напрями та обсяги державного регулювання галузі, техніко-технологічне забезпечення, розвиток НТП, система оподаткування та кредитування, доступ до ринків ресурсів; розвиток процесів кооперації та інтеграції. Під час розрахунку ефективності результативності вдосконалення бізнес-процесів доречно використовувати систему інтегральних показників, які використовуються для діагностики стану бізнес-процесів (формули 1–3) [4].

Інтегральні показники вдосконалення ефективності бізнес-процесів підприємств:

$$E_{IPB} = \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T [-\Delta S_p + S_{im} + P_p + \Delta P_f], \quad (1)$$

де E_{IPB} – очікуваний інтегральний ефект від упровадження заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів;

T – термін реалізації заходів;

S_p – плановане зниження витрат під час удосконалення бізнес-процесу;

S_{im} – одноразові витрати на вдосконалення бізнес-процесу;

P_p – запланований прибуток до початку процесу вдосконалення;

P_f – прибуток після впровадження заходів щодо вдосконалення.

$$E_{IBP} = \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T \Delta P_{it} Q_{it} - \sum_{i=1}^n \Delta S_{im}^t, \quad (2)$$

де E_{IBP} – очікуваний інтегральний ефект від упровадження заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів;

P_{it} – прогноз прибутку від реалізації i -го виду продукції в році t ;

Q_{it} – прогноз обсягу реалізації i -го виду продукції в році t ;

S_{im} – одноразові витрати на вдосконалення бізнес-процесу.

$$E_{IBP} = \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T \Delta P_n G_{it} - \sum_{i=1}^n \Delta S_{it}^t, \quad (3)$$

де E_{IBP} – очікуваний інтегральний ефект від упровадження заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів;

P_n – прогноз прибутку від реалізації i -го виду продукції в році t , виробленої за допомогою впровадження нової технології;

G_{it} – приріст виробництва і реалізації i -го виду продукції в році t ;

S_{it} – витрати на виробництво та реалізацію одиниці продукції під час упровадження інноваційних технологій.

Якщо майбутні перетворення бізнес-процесів неефективні, вже на етапі попередніх досліджень слід відмовитися від заходів, намічених у рамках змін.

Аналіз відмінностей і визначення загальних положень методів щодо вдосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі розкривають можливості їх застосування, дають змогу залежно від поставлених завдань віддавати перевагу тому чи іншому методу або їх комбінації. Удосконалені бізнес-процеси повинні відповідати сучасним вимогам до якості, сервісу, гнучкості й вартості, а також бути зрозумілими. Незважаючи на інтеграцію робіт, у бізнес-процесах повинна зберігатися вимога до простоти конкретного завдання.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У процесі проведеного дослідження проаналізовано основні методи вдосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі, такі як: методика швидкого аналізу (FAST), бенчмаркінг, перепроектування процесу, інжиніринг та реінжиніринг. Особливу увагу приділено BRP, оскільки реінжиніринг найбільш радикальний із наведених вище методів удосконалення бізнес-процесів і здебільшого є методом процесного управління. З огляду на це, у роботі запропоновано основні етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств торгівлі, а також наведено систему інтегральних показників для розрахунку ефективності результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі.

Бібліографічний список:

1. Репин В.В. Бизнес-процессы: построение, анализ, регламентация. Москва : Стандарты и качество, 2007. 240 с.
2. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. New York : Harper Collins, 1993. 32 p.
3. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. Москва : Стандарты и качество, 2003. 272 с.
4. Ольшанський О.В. Розроблення алгоритму оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6(18). С. 153–156.

References:

1. Repin V.V. (2007). *Biznes-protsessy: postroenie, analiz, reglamentatsiya* [Business processes: construction, analysis, regulation]. Moscow : RIA «Standarty i kachestvo». (in Russian)
2. Hammer M., Champy J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York : Harper Collins. (in English)
3. Andersen B. (2003). *Biznes-protsessy. Instrumenty sovershenstvovaniya* [Business processes. Improvement tools]. Moscow : RIA «Standarty i kachestvo». (in Russian)
4. Olshanskiy O.V. (2018). Rozroblennja alghorytmu ocinky efektyvnosti upravlinnja biznes-procesamy pidprijemstv torghivli [Development the algorithm of effectiveness assessments of trade enterprises business processes management]. *Ekonomichnyj visnyk Zaporizkoho derzhavnoji inzhenernoji akademiji*, No 6(18), pp. 156–153.