

# АКТИВІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ ТА ПОСЛУГ

УДК 339.3:338

Олексин С. М.,

аспірант, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ПІДПРИЄМСТВАХ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

*Анотація.* У статті узагальнено теоретичні положення та розроблено методичні рекомендації щодо моделювання бізнес-процесів оптових підприємств. Описано основні завдання вдосконалення бізнес-процесів оптових підприємств, вирішення яких здійснюється за допомогою техніки бізнес-реінжинірингу. Наведено опис бізнес-процесів із точки зору їх складу та структури, а також визначено мету їх запровадження. Розглянуто основні етапи оптимізації бізнес-процесів на основі застосування системного підходу до розгляду взаємопов'язаних торгово-технологічних операцій. Запропоновано методологію SADT для організаційного моделювання бізнес-процесів оптового підприємства. Обґрунтовано відмінності між функціонально-орієнтованим і процесно-орієнтованим підходами до управління бізнес-процесами оптових підприємств. Сформульовано окремі заходи стосовно коригування та оптимізації бізнес-процесів у підприємствах оптової торгівлі.

**Ключові слова:** бізнес-модель, бізнес-процес, менеджмент, моделювання, оптове підприємство, оптова торгівля, реінжиніринг, товарний потік, торгово-технологічний процес, ефективність.

Oleksyn S. M.,

Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## THEORETICAL-METHODICAL APPROACHES TO MODELING BUSINESS PROCESSES IN WHOLESALE TRADE ENTERPRISES

*Abstract.* The article summarizes theoretical positions and develops methodical recommendations for modeling of business processes of wholesale enterprises. The main tasks of improvement business processes of wholesale enterprises are described, the solutions of which are carried out with the help of business reengineering techniques. The description of business processes from the point view of their composition and structure is described; as well the purpose of their introduction is determined. The main stages of optimization of business processes are considered on the basis of application the system approach to consideration of interrelated trade and technological operations. The SADT methodology for organizational modeling of business processes of the wholesale enterprise is proposed. The differences between functional-oriented and process-oriented approaches to management of business processes of wholesale enterprises are grounded. Certain measures were formulated in relation to adjustment and optimization of business processes in wholesale enterprises.

**Keywords:** business model, business process, commodity flow, efficiency, management, modeling, reengineering, trade process, wholesale enterprise, wholesale trade.

**Постановка проблеми.** Процеси реформування національної економіки та запровадження сучасних форм оптового продажу призвели до реструктуризації ринків збуту та потреб оптових покупців. Внаслідок цього суб'єкти бізнесу оптового ринку, прагнучи зберегти свою конкурентоспроможність, змушені постійно вдосконалювати власну стратегію. З метою підвищення конкурентоспроможності оптових підприємств перед торговельними працівниками все частіше постає питання про необхідність підвищення ефективності бізнес-процесів. Реалії сьогодення свідчать про те, що у практичній

діяльності виникають складнощі стосовно вдосконалення бізнес-процесів оптових підприємств, викликані високою швидкістю здійснення торгово-технологічних процесів, комерційних та логістичних операцій у ринкових умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам теорії та практики розвитку бізнес-процесів у підприємствах внутрішньої торгівлі присвячені праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених: Б. Андерсена, В. В. Апопія [3], Д. Брімсона, О. В. Виноградової [4], Т. Давенпорта [8], Е. Демінга [9],

М. Леві [10], І. П. Міщука [2], К. Л. Потопа [7], М. Робсона [5], Л. М. Таранюка [1], О. В. Ткаченко [7], Ю. Ф. Тельнова [6], Ф. Уллаха, М. Хаммера, Дж. Харрінгтона, Д. Чампі, А. В. Черепа [7], А. Шесра та інших. Вагоме місце в наукових дослідженнях відводиться висвітленню питань щодо сутності бізнес-процесів, особливостей їх моделювання та вдосконалення. Проте досі серед науковців відсутнє однакове розуміння бізнес-процесу. Недостатня увага приділена питанням моделювання бізнес-процесів оптових підприємств за допомогою техніки бізнес-реінжинірингу.

**Постановка завдання.** Основною метою статті є дослідження теоретичних положень та розробка методичних рекомендацій щодо моделювання бізнес-процесів оптових підприємств за допомогою техніки бізнес-реінжинірингу та формулювання їх опису з точки зору складу та структури.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вітчизняні дослідники [1, 4, 6, 7] розрізняють значну кількість бізнес-процесів (до декілька сотень), які з врахуванням виду діяльності групуються у ключові блоки: виробництво, маркетинг, збут, товаропостачання, сервіс, логістика, маркетинг тощо. Погоджуємося з поглядами науковців, які стверджують, що бізнес-процес – це впорядкована в часі та просторі сукупність взаємопов'язаних операцій, спрямованих на отримання певного економічного результату, із зазначенням їх початку, завершення та чітким визначенням параметрів входів і виходів залучених ресурсів [4, 9, 10]. Це визначення відповідає нормам стандарту ISO 9000:2000.

Стосовно об'єкта нашого дослідження бізнес-процес оптового підприємства слід розглядати як сукупність різних видів діяльності (підприємницької, комерційної, логістичної тощо), в межах якої “на вході” використовується один або кілька видів товарних потоків, і в результаті цієї діяльності на “виході” створюються товарна партія та послуги, котрі становлять цінність для оптового покупця. Такий підхід до розуміння процесного підходу базується на виокремленні в оптових підприємствах “наскрізних” торгово-технологічних процесів, їх опису та наступному реінжинірингу. Враховуючи те, що бізнес-процес оптового підприємства має ієрархічну будову, вважаємо: він може бути простим або складатися з сукупності підпроцесів.

У даному трактуванні бізнес-процес – це циклічна сукупність внутрішніх торгово-технологічних, комерційних, логістичних, сервісних операцій, які потребують конкретні товарні потоки (матеріальні ресурси) та розпочинаються з 1-го або ж більше входів і на виході завершуються створенням товарної партії та системи торговельних послуг (рис. 1). Призначення кожного бізнес-процесу полягає в тому, щоб запропонувати оптовому покупцю (внутрішньому або зовнішньому споживачеві) ефектів бізнес-процесу) товар та послугу, що задовольняє його за ціною, якістю, логістичним та сервісним обслуговуванням тощо. Отже, для кожного бізнес-процесу оптового підприємства встановлюють межі,

визначають постачальників та покупців, а також інтерфейси між ними.

Це дає підставу для ствердження, що бізнес-процес оптового підприємства має: 1) власні межі; 2) кінцевого споживача (інший бізнес-процес або оптовий покупець); 3) свого керівника (розробника, виконавця).

Що стосується першого пункту, можна впевнено стверджувати, що немає методів однозначного визначення меж бізнес-процесу оптового підприємства, не може бути й однозначного опису бізнес-процесів будь-якого суб'єкта оптового ринку, не кажучи вже про однозначну оптимізацію. Характеризуючи другий пункт, слід відзначити, що кожен бізнес-процес повинен мати споживача свого продукту, в іншому випадку він є зайвим. При виявленні таких бізнес-процесів вони ліквідуються. Третій пункт говорить про те, що кожен бізнес-процес повинен мати єдиного керівника. Вважаємо: це якісний крок уперед, який забезпечує підвищення результативності діяльності оптового підприємства.

Проведений аналіз теоретичних підходів до розкриття сутності бізнес-процесів дає підставу стверджувати, що бізнес-процес оптового підприємства слід розглядати як горизонтальну ієрархію внутрішніх, взаємопов'язаних функціональних дій (торгово-технологічних, комерційних, логістичних та інших операцій), які включають: процеси товарообігу, планування та управління, ресурсні процеси, процеси перетворення структури, технологій тощо.

У наукових працях вчених [4, 8, 10] різниця між функціонально-орієнтованим і процесно-орієнтованим підходами до управління трактується наступним чином.

При функціонально-орієнтованому підході за кожним торговельним працівником обов'язково закріплюється ряд функцій, описується сфера відповідальності та прийняття рішень, визначаються показники продуктивності праці. Горизонтальний зв'язок між структурними одиницями є незначним. Вертикальний зв'язок “керівник – підлеглий” є досить сильним. Торговельний працівник (комерсник, вантажник тощо), який працює в такій системі, відповідає лише за ті функції, котрі на нього покладає керівник (завідувач складу тощо). За результати виключно своєї праці він несе одноосібну відповідальність, виключно перед безпосереднім керівником.

Суть процесно-орієнтованого підходу полягає в тому, що кожен торговельний працівник забезпечує виконання торгово-технологічних операцій конкретних бізнес-процесів, безпосередньо беручи участь у них. Для кожного торговельного працівника його обов'язки, межі відповідальності та критерії продуктивності праці визначені відносно конкретної торгово-технологічної операції або бізнес-процесу. Значно сильніше відчувається горизонтальний зв'язок між структурними одиницями та зменшується вплив вертикального. Збільшується відповідальність торговельного працівника, адже він відповідає за весь бізнес-процес, а не за окремі функціональні обов'язки. Функції та результати діяльності паралельних структурних підрозділів для нього мають важливе значення.

На наш погляд, до процесу формалізації моделей бізнес-процесів бажано підійти з точки зору їх значимості та ролі в загальній сукупності бізнес-моделей. Опис процесів для оптового підприємства з точки зору їх складу та структури, як правило, має на меті:

1) аналіз організації торгово-технологічних процесів, причому не тільки тактичний, а й у першу чергу стратегічний, що є наступним кроком після створення організаційно-функціональної моделі. Безпосередньо модель здійснює тільки розподіл функцій між підрозділами, тому відповідний рівень бізнес-процесів повинен моделювати їх взаємодію;

2) використання системи якості, що є обов'язковою стратегічною метою. Стандарт якості ISO-9000 (остання редакція) рекомендує описувати торговельну діяльність як сукупність бізнес-процесів із метою досягнення її прозорості;

3) формування та оптимізація логістичних ланцюгів. Розпочати впорядкування бізнесу можна, використовуючи логістичний аналіз (методи ABC і XYZ).

Вважаємо, що моделювання бізнес-процесів оптового підприємства доцільно здійснювати за допомогою техніки бізнес-реінжинірингу, який дозволяє ефективно вирішити такі завдання: 1) описувати та стандартизувати основні й управлінські бізнес-процедури; 2) оптимізувати бізнес-процес й організаційну структуру оптового підприємства; 3) досягти прозорості діяльності та підвищити якість управління; 4) побудувати процесну систему управління; 5) розробити регламентовану документацію; 6) запровадити систему менеджменту якості

ISO 9000; 7) тиражувати комерційний бізнес; 8) впровадити інформаційну систему; 9) ефективно розвивати та спроектувати сучасні форми та методи оптового продажу товарів; 10) запровадити технологію управління по цілям; 11) запровадити систему збалансованих показників; 12) вдосконалити управлінські підсистеми (стратегічного управління, управління проектами та маркетингом, управлінського обліку та звітності, управління персоналом, логістичного управління тощо).

Встановлення загальних критеріїв на рівні процесів у цілому представляє основу для їх постійного вимірювання та вдосконалення, що відповідає вимогам стандарту ISO 9000: 2000 як вищого стандарту сучасного організаційного менеджменту. Вважаємо, що саме вимірювання та оптимізація торгово-технологічних процесів дозволяють перейти від структурної моделі до моделі бізнес-процесів. Даний підхід ґрунтується на принципі менеджменту якості та зокрема ISO 9004: 2000 який із нашої точки зору є також стандартом загального менеджменту.

З метою організаційного моделювання бізнес-процесів оптового підприємства пропонуємо застосувати методологію структурного аналізу та проектування систем (SADT). Базова ідея обраної методології полягає у виокремленні мегапроцесів, із подальшим їх поділом на складові процеси та підпроцеси. Останні слід зображати у вигляді поіменних блоків, які, у свою чергу, містять діаграми та від 3 до 6 функціональних блоків. Діаграма вищого рівня ("контекстна") складається з одного блоку (рис. 1).



Рис. 1. Приклад константної діаграми SADT для оптового підприємства (авторська розробка)

Контекстна діаграма виступає основною для побудови деталізованої діаграми, яка зображає відносну структуру блоків (домінування), тобто необхідну послідовність функцій із точки зору їх значимості для результативного процесу. Взаємодії між блоками описуються в методології SADT п'ятьма типами взаємозв'язків: управління, вхід, зворотний зв'язок по управлінню, зворотний зв'язок на вході, вихід – механізм.

Перші два типи взаємозв'язків відображають прямий вплив, інші – відносини з управління, в яких вихід одного блоку безпосередньо впливає на блок із меншим домінуванням. Зворотний зв'язок щодо управління виникає за умови, коли вихід блоку впливає на блок із більшим домінуванням, а зворотний зв'язок на вході, якщо вихід одного блоку стає входом для іншого з більшим домінуванням. Зв'язок “вихід – механізм” відтворює ситуацію, при котрій вихід однієї з функцій виступає засобом досягнення цілі (механізмом) для іншої.

Таким чином, викладені основні положення методології SADT дозволяють зробити висновок щодо доцільності її застосування з метою побудови вихідної моделі процесу оптового продажу (мега-процесу) та подальшого реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства. Дана методологія дозволяє аналізувати укрупнені функції оптової торгівлі та відображати зміст процесів управління.

Вважаємо, що вищим критерієм ефективності бізнес-процесів оптового підприємства є ступінь задоволеності потреб покупців. Внаслідок цього особливу роль виконують забезпечувальні процеси,

2. Бізнес-процеси, що максимально описують взаємодію між різними учасниками (в т. ч. із зовнішнім оточенням).

Рівень ефективності бізнес-процесу оптового підприємства доцільно визначити як інтегральний показник (рис. 2), за формулою:

$$RE_j = \sqrt[4]{RP_j \cdot RO_j \cdot RF_j \cdot RN_j}, \quad (1)$$

де  $RE_j$  – рівень ефективності бізнес-процесу на  $j$ -му сегменті системи;  $RP_j$  – рівень задоволення попиту на  $j$ -му сегменті системи;  $RO_j$  – рівень обслуговування споживачів бізнес-процесу на  $j$ -му сегменті системи;  $RF_j$  – рівень функціональності на  $j$ -му сегменті системи;  $RN_j$  – рівень надійності на  $j$ -му сегменті системи.

Визначення базового рівня ефективності процесу, якого слід дотримуватися, може здійснюватися на основі аналізу ефекту синергії. У даній формальній моделі ступінь задоволення потреб стратегічного рівня (потреб регуляторів) залежить від величини товарного потоку та ступеня задоволення потреб нижчих рівнів (потреб оптових покупців).

Досить важливим при цьому є врахування приросту ефективності від того чи іншого способу підвищення якості процесу та зменшення витрат на запровадження (метод ABC-аналізу). Рекомендуємо наступні, на наш погляд, найбільш ефективні заходи:

1) формалізація та детальне документування бізнес-процесів. На даному етапі слід виявити й усунути всі похибки та неточності. Ці процедури сприяють перебігу бізнес-процесів у контрольованих умовах;

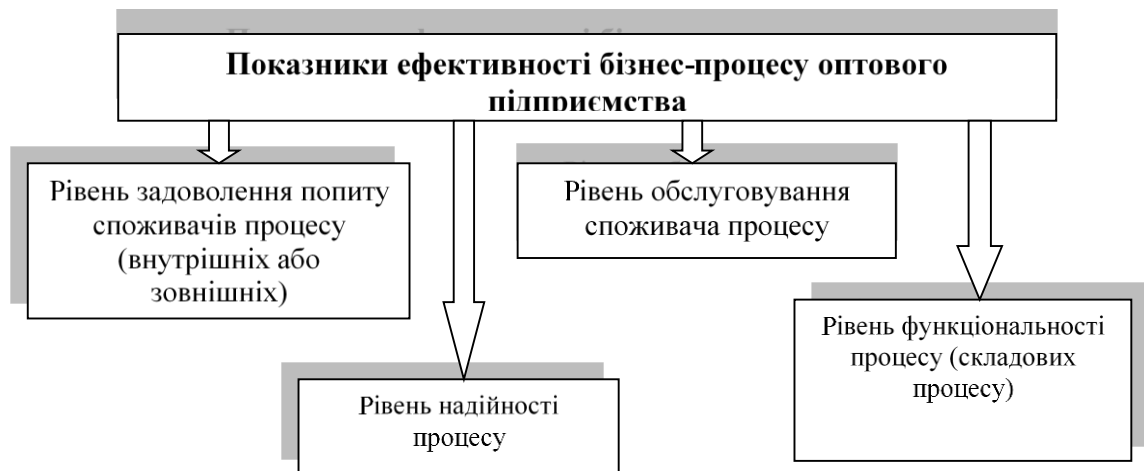


Рис. 2. Показники ефективності бізнес-процесу оптового підприємства (авторська розробка)

що мають свого “внутрішнього” споживача, оскільки їх якість може характеризуватися іншими показниками. Підвищення ефективності можна досягти, аналізуючи “стики” комерційних та логістичних операцій, а також у торгово-технологічних процесах. Для оптимізації процесів у зв'язку з цим рекомендуємо системний підхід до розгляду всіх взаємодіючих процесів на першому етапі та локальну оптимізацію найбільш критичних процесів на другому. Для останнього етапу можна виділити наступні найбільш значущі характеристики.

1. Бізнес-процеси, які створюють найбільшу додану вартість або найбільшу цінність для оптових покупців.

2) виділення наскрізних процесів, призначення керівників (виконавців) та делегування їм необхідних повноважень. Дана процедура скорочує кількість ієрархічних погоджень, однак покладає на керівника процесу додаткову адміністративну та фінансову відповідальність;

3) використання сучасного програмно-технологічного підходу до реалізації бізнес-процесів. Перший етап передбачає максимальне застосування вже існуючих програмних продуктів, об'єднаних за допомогою однієї з Workflow-систем. У подальшому основною метою повинно бути створення загального інформаційного простору (технології Інтернет/Інтранет).

За допомогою перерахованих заходів, які можна назвати корегувальними, можливо отримати реальну віддачу в досить короткий проміжок часу. Звісно ж, вони не виключають подальшого впровадження більш радикальних і дорогих рішень із реінжинірингу бізнес-процесів. Таким чином, коригування та оптимізація бізнес-процесів передбачає: 1) системний розгляд процесів; 2) визначення показників ефективності окремих підпроцесів; 3) формулювання пропозицій щодо оптимізації процесів, які здійснюють пріоритетний вплив на обрані критерії якості; 4) розробку плану заходів щодо вдосконалення процесів.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Концентроване управління товарними потоками в межах бізнес-процесів дозволяє підвищити ефективність діяльності торговельних підприємств у декілька разів. Стосовно оптової торгівлі пріоритетною особливістю бізнес-процесів є орієнтація не на функції управління суб'єктами комерційного бізнесу, а на процес їх функціонування. При цьому безпосередній процес товарообігу супроводжується логістичним та торговельним обслуговуванням, яке виступає в якості бізнес-системи та складається зі сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, які покликані перепроєктувати реінжиніринг. Моделювання бізнес-процесів дозволяє підвищити рентабельність оптових підприємств за рахунок оптимізації торгово-технологічних, комерційних, логістичних та інших операцій. Це, в свою чергу, призводить до скорочення тривалості циклу поставок та оптового продажу товарів; оптимізації використання ресурсів у логістичних бізнес-процесах і в цілому дозволяє мінімізувати витрати обігу.

Вважаємо, що запропоновані теоретико-методичні підходи до моделювання бізнес-процесів оптових підприємств можуть знайти своє практичне застосування, оскільки визначають послідовність дій для організаційно-функціонального проектування бізнес-процесів із врахуванням завдань удосконалення в процесі реінжинірингу.

Оцінка результативності та дієвості реструктуризації діяльності оптових підприємств вимагає застосування відповідного методичного інструментарію, авторський варіант якого планується викласти в наступних наукових працях.

## 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 // Механізм регулювання економіки : Міжнародний науковий журнал. – 2012. – № 4. – С. 102-110.
3. Організація торгівлі : підручник / [Міщук І. П., Ребіцький В. М., Рудницький С. І. та ін. ; за ред. Апопії 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. 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.

8. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology / T. Davenport. – Boston, MA. : HarvardBusinessSchoolPress, 1993.

9. Deming E. Quality, productivity and competitive position / Cambridge Mass : MIT, Center for advanced engineering study, 1982.

10. Levy M. Strategies for Growth in SMEs: the role of information and information systems / M. Levy, P. Powell. – Oxford : Butterworth Heinemann, 2005.

## REFERENCES

1. Ekonomichne obgruntuvannya reinzhynirynhu biznes-protseviv vyrobnychkh pidpryemstv, za redaktsiieiu kand. ekon. nauk, dots. L. M. Taraniuka (2010), Vydavnycho-vyrobnyche pidpryemstvo “Mriia-1” TOV, Sumy, 440 s.
2. Mischuk, I. P. (2012), Otsiniuvannya efektyvnosti systemy lohistyky pidpryemstva torhivli, *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky* : Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal, № 4, c. 102-110.
3. Orhanizatsiia torhivli, Mischuk I. P., Rebits'kyj V. M., Rudnyts'kyj S. I. ta in. ; za red. Apopiia V. V. (2009), 3 nd ed, Tsentr navchal'noi literatury, K., 632 s.
4. Vynohradova, O. V. (2006), Reinzhynirynh torhovel'nykh pidpryemstv: teoriia ta metodolohiia [Tekst] : dys. d-ra ekon. nauk: 08.06.01 / Vynohradova Olena Volodymyrivna; Donets'kyj derzh. un-t ekonomiky i torhivli im. M. Tugan-Baranov's'koho, Donets'k, 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. Cherep, A. V. Potopa, K. L. and Tkachenko, O. V. (2009), Reinzhynirynh – filosofiiia upravlinnia pidpryemstvom kharchovoi promyslovosti, Kondor, K., 368 s.
8. Davenport T. (1993), Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology, HarvardBusinessSchoolPress, Boston, MA.
9. Deming E. (1982), Quality, productivity and competitive position, Center for advanced engineering study, Cambridge Mass : MIT.
10. Levy M. and Powell P. (2005), Strategies for Growth in SMEs: the role of information and information systems, Butterworth Heinemann, Oxford.