

Олексин С. М.,  
аспірант, Львівська комерційна академія, м. Львів

## РЕІНЖІНІРИНГ У ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАХ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

*Анотація.* У статті розглянуто основні аспекти реінжинірингу в логістичних бізнес-процесах оптового підприємства та зосереджено увагу на визначенні сутності технологічного, організаційного та економічного аспектів. Наведено принципи та уточнено структуру реінжинірингу бізнес-процесів для підприємств оптової торгівлі. Обґрунтовано види реінжинірингу залежно від причин звернення до нього підприємств оптової торгівлі з урахуванням наявності на них кризової ситуації. Здійснено огляд існуючих етапів створення структури реінжинірингу бізнес-процесів. Наведено альтернативні варіанти опису сценарію бізнес-процесів на логістичних засадах для моделювання наявної та передбачуваної процесно-орієнтованої організаційної структури оптового підприємства.

**Ключові слова:** логістика, оптовий продаж, оптове підприємство, реінжиніринг бізнес-процесів, товаропросування.

Oleksyn S. M.,  
Postgraduate, Lviv Academy of Commerce, Lviv

## REENGINEERING IN THE LOGISTIC BUSINESS PROCESSES OF WHOLESALE COMPANIES

*Abstract.* The article considers the main aspects of reengineering of logistic business processes of wholesale companies and focuses on determining the essence of technological, organizational and economic aspects. It reveals principles and specifies structure of reengineering of logistic business processes of wholesale companies. The types of reengineering are substantiated depending on the reasons for wholesale companies to carry it out in conditions of the crisis. The overview of the existing stages of creation of structure of reengineering of business processes is done. An alternative options of describing the scenario of business processes on the logistical grounds for modeling existing and predictable process-oriented organization structure of the wholesale company are presented.

**Keywords:** logistics, wholesale, wholesale company, reengineering of business processes, product promotion.

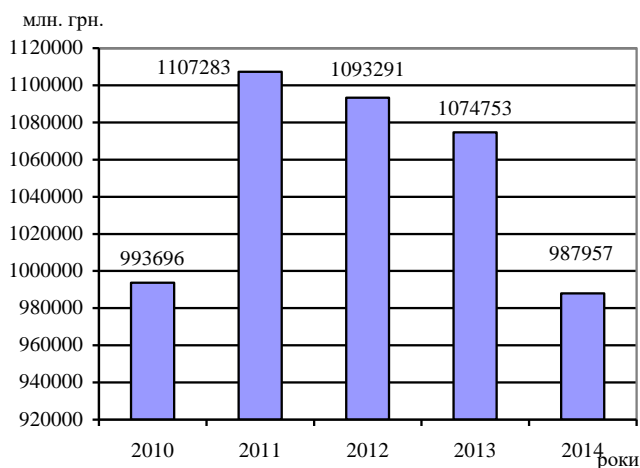
**Постановка проблеми.** Особливе місце в оновленій структурі господарювання займає оптова торгівля. Зростання важливості обслуговування споживача на сучасному етапі пояснюється тенденціями до зростаючої стандартизації складових компонент маркетингу, управління матеріальними потоками на логістичних засадах, введення інституціональних стандартів якості, комп'ютерного контролю за роботою, поширення практики зменшення рівня товарних запасів тощо. Тому об'єктивно виникає необхідність створення сучасної системи оптового продажу на основі управління логістичними бізнес-процесами. Передумовами виникнення реінжинірингу як нової ідеології управління стали: прогрес в інформаційних технологіях та успіхи його прикладної адаптації у сфері виробництва й управління; поширення прихильності споживачів до індивідуалізації продукції масового споживання високої якості й сервісу; науково-технічний прогрес, поява новітніх технологій та, як наслідок, посилення конкурентної боротьби на ринках збуту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Родоначальником терміна "реінжиніринг" вважається Майкл Хаммер. За його визначенням, реінжиніринг є фундаментальним переосмисленням і радикальним перепроєктуванням бізнес-процесів для досягнення вагомих покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність [8]. Вважається, що це визначення, запропоноване М. Хаммером та Дж. Чампі, досить точно відображає сутність даного явища. Сьогодні реінжинірингу стосуються праці таких вітчизняних та закордонних дослідників, як: О. Виноградова, Т. Данько, М. Робсон, Ф. Уллах, В. Герасимчук, М. Гончарова, С. Киселев, П. Страсман, Л. Таранюк, Ю. Тельнов, О. Шегельська, А. Череп та інші. Кожен із авторів розставляє свої акценти на реалізацію проектів реінжинірингу, проте недостатньо висвітленими залишаються питання реінжинірингу логістичних бізнес-процесів та напрями їх запровадження в діяльність оптових підприємств.

**Постановка завдання.** Метою статті є узагальнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій стосовно підвищення ефективності діяльності оптових підприємств на основі реінжинірингу логістичних бізнес-процесів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Форми і характер внутрішньої торгівлі визначаються способом виробництва. Оптова торгівля – одна з форм товарного обігу, за посередництвом котрої здійснюються господарські зв'язки між суб'єктами комерційної діяльності. Оптова торгівля виступає самостійною ланкою в повному циклі товарного обігу, котра забезпечує комерційне посередництво у встановленні господарських зв'язків між суб'єктами ринку та бере участь у перетворенні виробничого асортименту в торговий, а також забезпечує створення сезонних, поточних, страхових та інших запасів із метою комплексного товаропостачання роздрібною торговельною мережі та покупців товарів із наданням послуг виробничого, фінансово-комерційного та методологічного характеру [3].

Оптова торгівля за своєю економічною суттю виступає як продаж товарів всередині, в межах сфери товарного обігу, а за матеріальним змістом – як додаткові виробничі операції з доведення товарів від виробників до роздрібних підприємств та інших оптових покупців товарів. Оптова торгівля не є простим посередником між виробництвом і роздрібними торговельними підприємствами. Вона виступає активним організатором, як по відношенню до виробництва, так і до роздрібною торгівлі.



**Рис. 1.** Динаміка оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі України за 2010-2014 роки [4]

Відповідно до представлених даних Державним комітетом статистики загальний оборот підприємств оптової торгівлі за 2010-2011 роки мав чітко виражену тенденцію до зростання, темп приросту за цей період склав 124,8%. Протягом 2012-2013 років спостерігається незначний спад даного показника, а саме: на 1,3%. Різке падіння оптового товарообороту є характерним для 2014 року, а саме: на 10,8% у порівнянні з 2011 роком. Таке падіння зумовлене впливом чинників, серед яких: перехід

частки функцій з оптових операцій безпосередньо промисловим підприємствам та підприємствам роздрібною торгівлі, скорочення майже вдвічі складських площ оптових торгових і торгово-закупівельних баз, подрібнення структури паралельно зі стрімким зростанням кількості суб'єктів оптової торгівлі при одночасному скороченні чисельності оптових торговельних підприємств державної форми власності.

Наведені статистичні дані свідчать про необхідність підвищення якості керуваності підприємств оптової торгівлі за рахунок формування горизонтальних зв'язків між їх структурними підрозділами, впровадження інформаційних технологій, посилення ролі людського фактора і, тим самим, підвищення якості обслуговування клієнтів. Здійснити ці перетворення дозволяє інструментарій реінжинірингу, адже він передбачає: відмову від застарілих правил і підходів, початок ділового процесу, що дозволяє подолати негативний вплив господарських догм, що сформувалися; приведення до значних змін показників діяльності, які на порядок відрізняються від попередніх; визнання неефективними наявних систем, структур і процедур реструктуризації оптового підприємства; радикальну зміну форм та методів торговельної діяльності; зміну напряму діяльності, коли неможливо змінити існуюче конкурентне середовище.

Дана комплексна процедура передбачає розробку інноваційних торгово-технологічних процесів шляхом радикального перепроєктування існуючих, на основі інтенсивного використання електронних систем, зміни умов ведення закупівельної та збутової роботи, застосування логістичної концепції, що, у свою чергу, дасть можливість отримати додаткові конкурентні переваги.

Дослідження тенденцій розвитку галузі дозволило встановити, що найбільш сприятливі умови для впровадження реінжинірингу в сфері товарного обігу мають крупні підприємства оптової та оптово-роздрібною торгівлі. В даному ракурсі логістичну діяльність підприємств оптової торгівлі слід розглядати як головний бізнес-процес, що характеризується наскрізним процесом товаропросування – від визначення потреби до продажу/доставки товару споживачеві. Він володіє функціональними блоками логістичної діяльності, котрі виділяються в результаті декомпозиції головного бізнес-процесу з групуванням логістичних функцій та покладанням їх на окремі структурні підрозділи оптового підприємства, а саме: департаменти, відділи в межах служби логістики. Йому притаманні окремі логістичні операції, виконання та відповідальність за які покладається на конкретних працівників [4].

До основних функціональних блоків, які підлягають процесу реінжинірингу, слід віднести “Закупівлі та управління товарними запасами”, “Транспортування”, “Складування”, “Інформаційна логістика та управління логістичною діяльністю”, “Збутова логістика”, “Виробнича логістика торговельного підприємства (включаючи організацію внутрішнього простору торговельних об'єктів, забезпечення торгово-технологічним обладнанням, органі-

зацію потоків покуців)”, “Обслуговування споживачів”.



Рис. 2. Основні аспекти реінжинірингу в логістичних бізнес-процесах оптового підприємства

Джерело: складено автором на основі [7]

Основні аспекти реінжинірингу в логістичних бізнес-процесах оптового підприємства зображено на рис. 2.

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

Отже, весь інноваційний потенціал реінжинірингу доцільно пов'язувати не з технологічною стороною проблеми, що розглядається, а з упорядкуванням елементів та зміною самої структурної одиниці оптового підприємства. Це передбачає перехід від технологічних структурних одиниць до економічних на основі бізнес-процесів. Трансформація самої одиниці призведе до зміни способу впорядкування одиниць, а саме: здійснюється перехід від ієрархізованої організації до горизонтальних, мережових та інших структур, у яких закладені інші принципи узгодження та зв'язку елементів у комплекси. Саме такі інноваційні зміни визначають радикальний характер змін у формах та методах оптового продажу та збільшення загальної рентабельності торговельного посередника.

Якщо структура організації по суті виступає як відображення розподілу функцій, обов'язків та взаємовідносин, то ця структура з позиції бізнес-процесів являє собою динамічний погляд на те, як ця організація здійснює операції управління та торгово-технологічні операції [5].

Економічний аспект реінжинірингу полягає у тому, що в результаті вищезокреслених заходів з'являються ефективні оптові підприємства, котрі функціонують на логістичних засадах. Слід зазначити, що вони отримують економічний ефект не від масштабу та різноманітності комерційної діяльності, а внаслідок розподілу діяльності оптового підприємства як економічного суб'єкта на визначені частини (бізнес-процеси), з наступним поєднанням їх у нове ціле, що забезпечує кардинальне покращення в управлінні матеріальними потоками.

Принципи реінжинірингу бізнес-процесів є основою для підвищення результативності оптових підприємств (рис. 3).

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

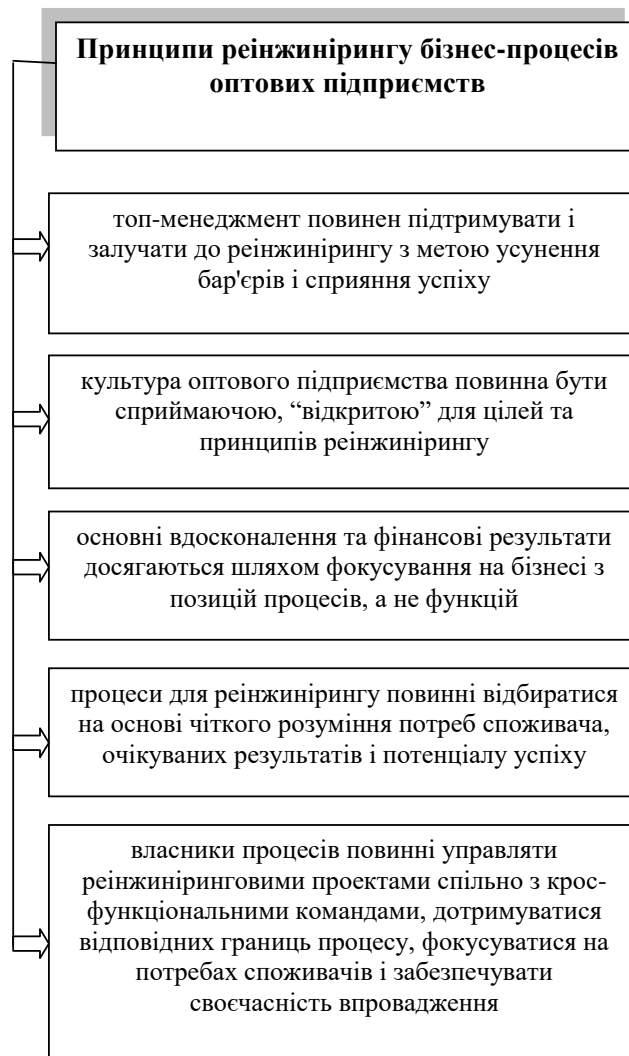


Рис. 3. Принципи реінжинірингу бізнес-процесів оптових підприємств

Джерело: складено автором на основі [1]

Стан розвитку оптової торгівлі країни дає підставу для ствердження, що для більшості оптових підприємств є притаманним реінжиніринг розвитку. Це стосується оптових підприємств, які зараз працюють ефективно, але планують реструктуризацію діяльності, обумовлену зміною власника, номенклатури товарів, переорієнтацією на нові технології тощо; підприємств, що сьогодні працюють ефективно, є фінансово стійкими і ставлять за мету прискорене нарощування відриву від конкурентів.

Створення структури реінжинірингу бізнес-процесів традиційно здійснюють у чотири етапи (рис. 4).

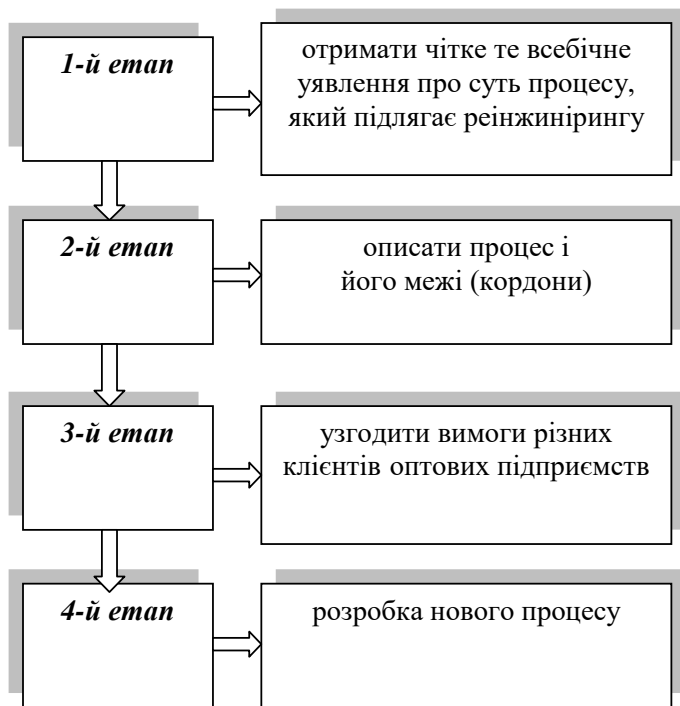


Рис. 4. Структури реінжинірингу бізнес-процесів

Джерело: складено автором на основі [9]

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

Удосконалення організації товаропросування на основі розвитку логістичної діяльності повинно сприяти: підвищенню ефективності ринкової інфраструктури, економії фінансових і матеріальних ресурсів; посиленню ролі та впливу комерційно-посередницьких і оптових підприємств на процеси товаропросування; забезпеченню їх економічної зацікавленості у розширенні та інтенсифікації логістичних послуг іншим суб'єктам сфери товарного обігу.

Підприємства оптової торгівлі повинні активізувати роботу стосовно надання послуг із транспортно-складського обслуговування та участі в модернізації складського господарства своїх партнерів. У подальшому передбачається надання послуг маркетингового характеру з одночасним здійсненням комплексного обслуговування замовників щодо закупівлі, продажу товарів і товаропросування.

Оптові підприємства повинні отримувати додаткові кошти шляхом здавання вільних складських приміщень та ємкостей в оренду, а також шляхом організації на цих площах нових типів складів, наприклад консигнаційних. Усі ці заходи потребують чіткого управління та надійної інформаційної підтримки процесів управління рухом товарів на складах, товаропостачання, системи ритмічної поставки товарів у роздрібну торговельну мережу на основі розробки графіку відбору товарів і централізованої доставки.

Інший орієнтовний сценарій реінжинірингу бізнес-процесу полягає у тому, що оптові підприємства в основному застосовують складську форму товаропросування. За складського товарообороту підприємство завозить товари на свої склади, здійснює на них складську обробку та зі складів відпускає товари в роздрібну торговельну мережу зони діяльності. Доцільно акцентувати увагу на використанні транзитної форми товаропросування. Транзитний товарооборот передбачає відвантаження товарів постачальниками-виробниками безпосередньо у роздрібну торговельну мережу, минаючи склади, але за їх рознарядками в рахунок договору постачання (замовлення) конкретного оптового підприємства. Транзитний товарооборот є більш економічно доцільним, тому що не витрачаються кошти на зберігання товарів на складі. Для оптових підприємств слід використовувати транзитний товарооборот без участі в розрахунках, що призведе до зменшення ступеня комерційного ризику.

Кожний із вищезапропонованих сценаріїв орієнтовано на вирішення низки завдань, які ставляться перед оптовим підприємством у сфері управління матеріальними потоками. Відмінність між сценаріями полягає у швидкості одержання результату та його глибини, обсягу робіт і сутності змін. Кожний сценарій передбачає певний рівень витрат часу й коштів на підготовчому етапі та певну структурну перебудову на етапі впровадження реінжинірингу в логістичних бізнес-процесах.

Для оптимізації логістичних бізнес-процесів необхідно виконати найбільш повний і детальний їхній опис, що дозволить змоделювати наявну та передбачувану процесно-орієнтовану організаційну структуру оптового підприємства. Під час опису бізнес-процесів доцільно застосовувати комплексний підхід, який включає: інтерв'ювання керівників і працівників структурних підрозділів, відповідальних за виконання конкретних завдань; словесний і формальний опис інформаційних потоків і посадових обов'язків; побудову матриці відповідальності для призначення виконавця, відповідального за процес, і власника процесу; графічне відображення організаційної структури, цілей, учасників і можливих варіантів виконання бізнес-процесів.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Впровадження реінжинірингу дозволить оптимізувати виконання логістичних функцій оптових підприємств, а саме: визначення оптимальної послідовності виконуваних операцій, що призводить до скорочення тривалості

циклу постачання та продажу товарів і послуг із обслуговування клієнтів, що сприяють підвищенню зростання обігу; оптимізація використання ресурсів у логістичних бізнес-процесах, що дозволяє мінімізувати витрати обігу; побудова адаптивних бізнес-процесів, націлених на швидку адаптацію до змін потреб кінцевих споживачів продукції, виробничих технологій, поведінки конкурентів на ринку і, як наслідок, підвищення якості обслуговування клієнтів в умовах динамічності зовнішнього середовища; оптимізація фінансових потоків, забезпечення рівномірності надходження і використання коштів у результаті відпрацьовування раціональних схем взаємодії з партнерами, сполучення бізнес-процесів. Тому однією з ключових проблем, що потребує негайного вирішення, є радикальне перепроектування структури управління, орієнтоване на здійснення кардинальних змін бізнес-процесів оптових підприємств з метою значного підвищення рівня їхньої конкурентоспроможності, тобто впровадження реінжинірингу у логістичні бізнес-процеси, що є перспективним напрямком подальших досліджень зазначеної проблематики.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : монографія / [за ред. 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. Апопії В. В.]. – [3-тє вид., оновлен.]. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 632 с.
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
5. 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.
6. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 214 с.
7. Тельнов Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов / Ю. Ф. Тельнов. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 452 с.
8. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи [Текст] ; [пер. с англ.]. – СПб. : Изд-во Санкт-Петербургского университета, 1997. – 332 с.

9. 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.

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

#### REFERENCES

1. Taraniuk, L. M. (2010), *Ekonomichne obgruntuvannya biznes-procesyiv virobnychyh pidpryemstv* [Economic justification of business process reengineering manufacturing plants], VVP “Mriya-1”, Sumy, Ukraine.
2. Mishchuk, I. P. (2012) “Evaluation of the efficiency of enterprise logistics trade”, *International Journal. Mechanism of regulation of the economy*”, vol. 4, pp. 102-110.
3. Apopiy, V. V., Mishchuk, I. P., Rebitsky, V. M. and Rudnytsky, S. I. (2009), *Organization of trade* [Organization of trade], 3rd ed, Centre textbooks, Kyiv, Ukraine.
4. Ofitsiynyy sayt Derzhavnoyi sluzhby statystyky Ukrainy, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Vinogradova, E. V. (2006), “Reengineering Enterprises: Theory and methodology”, Ph.D. Thesis, Sciences 08.06.01, University of Economics and Trade named. M.Tuhan-Baranovsky of Donetsk, Donetsk, Ukraine.
6. Robson, M. and Ulla, F. (1997), *A Practical Guide to reengineering of business process* [A Practical Guide to reengineering of business process], Audit, UINITI, Moscow, Russia.
7. Telnov, Y. F. (2004), *Reingining biznes-procesyiv* [Reingining biznes-procesyiv], Finansy i statystyka, Moscow, Russia.
8. Hammer, M. and Ciampi, J. (1997), *Reengineering of Corporation: a manifesto of revolution in business* [Reengineering of Corporation: a manifesto of revolution in business], S-Peterburg, S-Peterburg, Russia.
9. Cherep, A. V., Flood, K. L. and Tkachenko, A. V. (2009), *Reengineering is management philosophy of food industry* [Reengineering is management philosophy of food industry], Kondor, Kyiv, Ukraine.
10. Davenport, T. (1993), *Process Innovation: Reengineering Work through Information Tecnology* [Process Innovation: Reengineering Work through Information Tecnology], HarvardBusinessSchoolPress, Boston, MA.