Олексин Соломія Мирославівна, аспірант кафедри під&shy;приємництва, торгівлі та логістики Львівського торговель&shy;но-економічного університету Центральної спілки споживчих товариств України: &laquo;Засади розвитку реінжинірингу бізнес- процесів підприємств оптової торгівлі&raquo; (08.00.04 - економіка та управління підприємствами - за видами економічної діяль&shy;ності). Спецрада Д 35.840.01 у Львівському торговельно-еко&shy;номічному університеті Центральної спілки споживчих това&shy;риств України

ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

ОЛЕКСИН СОЛОМІЯ МИРОСЛАВІВНА

УДК 658.5:339.33

**ДИСЕРТАЦІЯ**

ЗАСАДИ РОЗВИТКУ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

Спеціальність 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело. С. М. Олексин

Науковий керівник: Міщук Ігор Пилипович, доктор економічних наук, доцент

Львів - 2018

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ 2

ВСТУП 18

[РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ 27](#bookmark4)

1. Сутність і сучасний зміст функцій підприємств оптової торгівлі 27
2. Теоретико-методичні підходи до моделювання бізнес-процесів

на підприємствах оптової торгівлі 49

1. Концептуальні засади реінжинірингу бізнес-процесів

підприємств оптової торгівлі 75

[Висновки до 1 розділу 93](#bookmark5)

РОЗДІЛ 2. УМОВИ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ 96

1. Середовище розвитку бізнес-процесів оптових торговельних підприємств та їх реінжинірингове забезпечення 96
2. [Стан, тенденції та основні засади реінжинірингу комерційної, організаційно-управлінської та логістичної діяльності підприємств оптової торгівлі 119](#bookmark6)
3. Ризики в системі реінжинірингу бізнес-процесів оптових

торговельних підприємств 146

[Висновки до 2 розділу 160](#bookmark8)

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ РЕІНЖИНІРИНГУ У БІЗНЕС-ПРОЦЕСАХ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ 164

* 1. Наукові засади впровадження реінжинірингу в бізнес-процеси підприємств оптової торгівлі 164
  2. Розроблення методичних підходів до використання аутсорсингу та бенчмаркінгу в моделі реінжинірингу бізнес-

процесів оптового торговельного підприємства 186

* 1. Прикладні засади визначення та виміру впливу реінжинірингу на ефективність і якість бізнес-процесів оптового торговельного

підприємства 204

Висновки до 3 розділу 221

[ВИСНОВКИ 224](#bookmark13)

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 228

ДОДАТКИ 254

ВСТУП

Актуальність теми. Загальною тенденцією сучасного розвитку товарних ринків є активізація інноваційної діяльності ключових суб’єктів їх інфраструктури, насамперед - оптових підприємств, з метою підвищення конкурентного потенціалу. Відповідно, актуалізується проблема вдосконалення та ефективного використання реінжинірингу бізнес-процесів в оптових формуваннях для модернізації оптової торгівлі, диверсифікації її діяльності і підвищення рівня конкурентоспроможності на інноваційних засадах. Попри наявність численних науково-теоретичних публікацій і певного досвіду імплементації ідей реінжинірингу в практику оптових торговців, вітчизняний досвід свідчить про недосконалість інструментарію реінжинірингу в бізнес-процесах підприємств оптової торгівлі та відсутність достатнього висвітлення питань з даної проблематики, що актуалізує дослідження та вдосконалення засад розвитку реінжинірингу бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі.

У дослідження теорії розвитку внутрішньої торгівлі країни в ринкових умовах значний внесок зробили такі вітчизняні вчені, як В. Апопій, П. Балабан, М. Барна, І. Бланк, В. Гросул, Ю. Дайновський,

Н. Краснокутська, В. Лагутін, А. Мазаракі, Б. Мізюк, І. Міщук, Н. Міценко, А. Носуліч, Н. Ситник, Л. Фролова та ін. Проблемам розробки стратегії та інноваційних проектів управління бізнес-процесами підприємств присвячені наукові праці зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема, Б. Андерсена, М. Безпарточного, О. Белея, О. Виноградової, Т. Давенпорта, Е. Демінга, Н. Ільченко, Р. Каплана, М. Портера, М. Робсона, Г. Ситника, Л. Таранюка, Ф. Уллаха, М. Хаммера, Дж. Харрінгтона, Дж. Чампі, А. Череп, А. Шеєра, Л. Шемаєвої та ін. Проте, недостатньо опрацьованими залишаються питання розуміння сутності реінжинірингу бізнес-процесів, розробки концептуальних засад моделювання бізнес-процесів оптових торговельних підприємств за допомогою інструментарію бізнес- реінжинірингу та напрямів їх запровадження в комерційну, організаційно- управлінську і логістичну діяльність оптових торговельних підприємств. Це зумовлює актуальність теми дисертації, її мету, завдання та структуру.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до тематичного плану науково- дослідних робіт Львівського торговельно-економічного університету за темами: “Формування системи логістики підприємств торгівлі” (номер державної реєстрації 0112U007113), де автором удосконалено науково- методичний підхід до визначення показників швидкості руху і складності маршруту товарних потоків із метою діагностики внутрішнього стану основного бізнес-процесу в межах реалізації концепції реінжинірингу; “Організаційно-економічні механізми забезпечення безпеки соціально- економічних систем” (номер державної реєстрації 0113U006633), в межах якої автором сформовано алгоритм комплексної оцінки за видами економічного ризику альтернативних програм реінжинірингу бізнес- процесів; “Трансформації внутрішньої торгівлі та сфери послуг на інноваційних засадах” (номер державної реєстрації 0112U003207), де дисертантом виявлені концептуальні засади розвитку функціональних блоків бізнес-процесів оптових підприємств та обґрунтовано методичні підходи до побудови реінжинірингової моделі організаційних змін.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних і прикладних засад реінжинірингу бізнес- процесів підприємств оптової торгівлі, стратегічних підходів його розвитку та розроблення організаційно-економічного механізму впровадження в практику оптової торгівлі.

З урахуванням визначеної мети в роботі поставлено і вирішено такі завдання:

- уточнити сучасний зміст функцій оптових торговельних підприємств та з’ясувати прикладні підходи до моделювання бізнес-процесів на підприємствах оптової торгівлі;

* розвинути понятійно-термінологічний апарат реінжинірингу бізнес- процесів оптових торговельних підприємств;
* дослідити концептуальні засади реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах оптової торгівлі;
* здійснити аналіз середовища розвитку бізнес-процесів оптових підприємств і виявити пріоритетні засади реінжинірингу комерційної, організаційно-управлінської та логістичної діяльності;
* дослідити ризики в системі засобів реінжинірингу бізнес-процесів оптових торговельних підприємств;
* обґрунтувати засади та послідовність формування організаційно- економічного механізму впровадження реінжинірингу в бізнес-процеси оптового підприємства;
* розробити рекомендації щодо методичних підходів до використання аутсорсингу та бенчмаркінгу в моделі реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства;
* удосконалити прикладні засади визначення та виміру впливу реінжинірингу на ефективність і якість бізнес-процесів оптового підприємства.

*Об’єктом дослідження* є процес впровадження модернізації оптової торгівлі на інноваційних засадах.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та науково- прикладні засади, інструменти та засоби розвитку і впровадження реінжинірингу бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалася сукупність загальнонаукових і спеціальних методів досліджень: метод логічного узагальнення (при класифікації підприємств оптової торгівлі та систематизації їх функцій), факторний аналіз (для дослідження середовища розвитку бізнес-процесів оптових торговельних підприємств), статистичний аналіз (при дослідженні стану впровадження реінжинірингу бізнес-процесів комерційної, організаційно-управлінської та логістичної діяльності оптових підприємств), порівняльного аналізу та анкетування (при виявленні тенденцій розвитку реінжинірингу бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі), моделювання (при розробці моделей реінжинірингу бізнес-процесів оптових торговельних підприємств), методи економіко-математичного моделювання (при визначенні впливу реінжинірингу на ефективність та якість бізнес-процесів), графічні (для наочного подання низки теоретичних, аналітичних та рекомендаційних положень).

*Інформаційну та статистичну основу* дослідження склали

законодавчі та нормативні акти, регуляторні акти органів місцевого самоврядування та інших органів державного управління, офіційні матеріали Державної служби статистики України, монографії та науково- аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів, інформаційні матеріали, опубліковані у періодичних виданнях, електронні ресурси, представлені в мережі Internet, матеріали особистих досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних підходів та прикладних рекомендацій щодо засад розвитку реінжинірингу бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі.

Найбільш суттєвими науковими результатами дисертаційного

дослідження є:

*удосконалено:*

- теоретико-методичні підходи до моделювання бізнес-процесів

оптового торговельного підприємства, які, на відміну від існуючих, ґрунтуються на методології структурного аналізу та проектування систем за допомогою техніки бізнес-реінжинірингу. Це передбачає: скорочення витрат, тривалості та кількості помилок у кожному з проаналізованих процесів; інтегрування зі стратегією оптового підприємства та ключовими показниками її ефективності; покращення взаємодії між працівниками та підрозділами підприємства; наближення до сертифікації за стандартами ISO: 9000; зростання інвестиційної привабливості;

* матричний метод запровадження реінжинірингу бізнес-процесів на засадах теорії адаптивного управління, який, на відміну від наявних, передбачає оцінювання фінансового потенціалу та результативності підприємства, що дозволяє диференціювати підприємства оптової торгівлі залежно від одного з п’яти видів реінжинірингу (природний, діловий, розвитку, антикризовий та кризовий) із метою оцінювання доцільності проведення реінжинірингу та надає змогу приймати ефективні організаційно- управлінські рішення;
* модель організаційно-економічного механізму впровадження реінжинірингу бізнес-процесів, що, на відміну від існуючих, базується на комплексній концептуально-методичній платформі та завдяки цьому дозволяє системно враховувати специфіку цілей, функцій, форм реінжинірингу, визначати суб’єкти та об’єкти для реалізації реінжинірингу, методи та інструментарій вибору способів кардинального перепроектування бізнес-процесів та індикатори оцінки ефективності впровадження обраного напряму реінжинірингу на оптових підприємствах, які знаходяться на стадіях життєвого циклу “Зрілість - спад - відродження”;

*набули подальшого розвитку:*

* змістове наповнення понятійного апарату реінжинірингу бізнес- процесів у частині уточнення терміну “реінжиніринг бізнес-процесів”, яке базується на основі інституційного, функціонально-процесного та системного наукових підходів, що, на відміну від наявних, враховує важливість під час впровадження радикальних змін на оптовому торговельному підприємстві, впливу організаційно-економічних факторів на функціональні потоки бізнес- процесів. Це надало можливість уточнити дефініцію реінжинірингу бізнес- процесів оптового торговельного підприємства в розрізі етапів життєвого циклу та “моделювання бізнес-процесів оптового підприємства” (як інтегрування всього комплексу ключових організаційно-управлінських, комерційних та логістичних операцій, які додають вартість для суб’єктів даного процесу);
* науково-теоретичні підходи до формулювання концептуальних засад реінжинірингу бізнес-процесів, що передбачають застосування нової концепції X-інжинірингу, відповідно до якої перебудові повинні підлягати не тільки внутрішні, але й зовнішні процеси оптового торговельного підприємства з врахуванням етапів його життєвого циклу. Це сприятиме розробленню моделі постійних удосконалень бізнес-процесів внутрішнього та зовнішнього середовища, коригуючи дії, спрямовані на зменшення відхилень від нормованих значень індикаторів економічної ефективності проведення реінжинірингу;
* теоретичні положення щодо оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси при запровадженні реінжинірингу, що, на відміну від існуючих, передбачає проведення ретроспективного факторного аналізу на основі визначення та систематизації груп факторів (соціальні, економічні, технологічні, організаційні, управлінські), що дозволяє виявити кореляційний зв’язок факторів зовнішнього середовища та ступінь їх впливу на прибуток оптових торговельних підприємств;
* науково-методичні положення щодо моделювання бізнес-процесів з урахуванням операційних ризиків, які, на відміну від наявних, передбачають одночасне проведення комплексної оцінки альтернативних програм реінжинірингу стандартним та процесно-орієнтованим методами на основі комбінованого підходу. Це дозволяє забезпечити ідентифікацію операційних ризиків за всіма системами, функціональними бізнес-процесами комерційної, організаційно-управлінської та логістичної діяльності та товарними групами (або товарними позиціями); при цьому ризики продажу нових товарів будуть оцінюватися першочергово;
* науково-методичний підхід до реалізації аутсорсингу в межах процесу реінжинірингу, який базується на моделі визначення оптимального аутсорсера, що, на відміну від наявних, надає можливість на основі критеріальної оцінки визначити аутсорсера, який за сукупністю критеріїв є найбільш ефективним варіантом для виконання визначених неефективних складових торгово-технологічних процесів. Це сприятиме застосуванню бенчмаркінгу в якості інтегральної частини (етапу) реінжинірингу бізнес- процесів на всіх рівнях діяльності оптового підприємства;

- прикладні засади визначення та виміру впливу реінжинірингу на ефективність і якість бізнес-процесів оптового торговельного підприємства за рахунок: - скорочення тривалості бізнес-процесів, їх вартості та кількості учасників; - прискорення оперативності прийняття оптимальних рішень;

* винесення частини процесів за межі оптового підприємства (аутсорсинг);
* координування дій, що досягається за рахунок швидкого доступу до необхідної інформації у межах підприємства; - зменшення кількості контрольних впливів. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати бізнес- процеси, але й призводить до поліпшення психологічного клімату в колективі.

Практичне значення одержаних результатів полягає у доведенні наукових розробок щодо засад розвитку та створення ефективного механізму впровадження реінжинірингу в бізнес-процеси оптових торговельних підприємств до рівня методичних узагальнень і практичних рекомендацій.

Наукові доробки щодо визначення доцільності проведення реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства та науково-практичні рекомендації з вибору виду реінжинірингу використані в роботі ТОВ “Гермес” (довідка № 68/01-14.7 від 15.01.2018 р.). Рекомендації щодо запровадження механізму довгострокового стратегічного адаптування проекту реінжинірингу бізнес-процесів та декомпозиції бізнес-моделі “To be” в методології IDEF3 для виявлення функціональних блоків, які потребують впровадження реінжинірингу, впроваджено у практичну діяльність ТОВ “Ларус” (довідка № 0404/4 від 21.02.2018 р.). Рекомендації стосовно системи показників до визначення швидкості руху та складності маршруту товарних потоків із метою діагностики внутрішнього стану основного бізнес- процесу в межах реалізації концепції реінжинірингу використані в ТОВ “Прикарпатський торговий дім” (довідка № 102/03 від 14.03.2018 р.).

Рекомендації щодо трансформації структурної одиниці під час впровадження реінжинірингу бізнес-процесів, що передбачає перехід від ієрархічної організації до горизонтальних структур, в які закладено концептуально нові принципи узгодження та зв’язку елементів у комплекси, застосовані в ТОВ “Дах-Логістик” (довідка № 0325 від 15.03.2018 р.). Рекомендації щодо формування механізму передавання аутсорсеру замкнутого функціонального блоку організаційно-управлінських та логістичних операцій усередині бізнес- моделі використано в ТОВ “Теко-Трейд” (довідка № 4-15-263 від 05.04.2018 р.).

Окремі положення дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Львівського торговельно-економічного університету під час викладання дисциплін “Реінжиніринг бізнес-процесів”, “Торговельна логістика”, “Організація та управління інноваційними бізнес-процесами” (довідка № 29А/16 від 12.03.2018 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є результатом самостійного наукового дослідження. Викладені теоретичні розробки та практичні рекомендації отримано особисто автором на основі проведеного дослідження та наведено у наукових працях. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ідеї та положення, які є результатом власних досліджень автора.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дисертаційної роботи доповідалися на 18 міжнародних та інших науково-практичних конференціях, зокрема, *10 міжнародних* - “Формування ефективної моделі розвитку підприємства” (м. Житомир, 2013 р.), “Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств” (м. Дніпропетровськ, 2014 р.), “Стратегічні напрями відновлення економіки та соціальної сфери України в умовах системної кризи” (м. Львів, 2014 р.), “Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку: регіональні особливості та світові тенденції” (м. Одеса, 2015 р.), “От Балтики до Причерноморья: национальные модели экономических систем” (Латвія, м. Рига, 2016 р.),

“Перші Таврійські економічні наукові читання” (м. Київ, 2017 р.), “Развитие науки в ХХІ веке ” (м. Харків, 2017 р.), “Стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України на інноваційних засадах” (м. Львів, 2017 р.); “Сучасні технології менеджменту” (м. Луцьк, 2017 р.),

“Актуальные научные исследования в современном мире” (м. Переяслав- Хмельницький, 2017 р.); *4 всеукраїнських:* “Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління” (м. Полтава, 2013 р.), “Економіка

підприємства: проблеми теорії та практики” (м. Харків, 2013 р.), “Фінансово-економічний розвиток України в умовах глобалізаційно- інтеграційних процесів” (м. Львів, 2014 р.), “Інноваційні технології розвитку у сфері харчових виробництв, готельно-ресторанного бізнесу, економіки та підприємництва: наукові пошуки молоді” (м. Харків, 2016 р.), “Проблеми та перспективи розвитку економіки України в умовах глоба­лізації” (м. Львів, 2017 р.); *4 наукових конференціях професорсько- викладацького складу та аспірантів ЛТЕУ:* “Актуальні проблеми

економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції” (м. Львів, 2015 р., 2016 р., 2017 р., 2018 р.).

Публікації. Всі положення наукової новизни знайшли відображення у публікаціях автора у фахових та іноземних виданнях. За результатами дослідження опубліковано 27 наукових праць (23 належать автору одноосібно), з них: 1 - підрозділ у колективній монографії, 9 статей, серед яких 3 статті у фахових наукових виданнях, 3 статті, що входять до міжнародних наукометричних баз, 2 статті - в іноземних виданнях, 1 стаття - в інших виданнях, 17 тез доповідей за матеріалами конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 7,65 друк. арк., з яких автору належить 7,45 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел (285 найменувань) та 14 додатків. Обсяг основного тексту дисертації становить 196 сторінок, загальний обсяг - 285 сторінок. Робота містить 38 таблиць, 36 рисунків.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки:

1. В сучасних економічних умовах докорінної зміни зазнають цільові орієнтири розвитку оптової торгівлі як активного комерційного посередника, що є ключовою ланкою в системі товарного обігу. Відповідно, видозмінюються функції підприємств оптової торгівлі: з одного боку, вони ускладнюються, а з іншого, - персоніфікуються. Формування нових організаційних структур оптової торгівлі, трансформація їх функцій, інтеграція виробництва та товарно-грошового обміну вимагають пошуку нових форм зв’язків, системи відносин, сучасних моделей організації бізнес-процесів на засадах реінжинірингу.
2. Ґрунтуючись на теоретичних положеннях сутності бізнес-процесів як горизонтальної ієрархії внутрішніх, взаємопов’язаних функціональних дій, встановлено, що найбільш ефективним для створення бізнес-моделі в процесі реінжинірингу на оптових торговельних підприємствах є поєднання функціонального та процесного підходів. Це дозволяє враховувати приріст ефективності від конкретного способу підвищення якості бізнес-процесів та зменшити витрати на впровадження реінжинірингу. Доведено, що система взаємопов’язаних і деталізованих до рівня операцій бізнес-процесів являє собою сукупність комерційних, організаційно-управлінських та логістичних процесів оптового підприємства. Саме тому для підприємств оптової торгівлі основними циклічними бізнес-процесами є процеси закупівлі й реалізації товарів.
3. Дослідження теоретичної сутності реінжинірингу бізнес-процесів дало можливість встановити доцільність застосування інституційного, процесного та системного наукових підходів. Підтверджено, що сутнісно реінжиніринг є комплексною системою докорінних змін у бізнес-процесах оптового торговельного підприємства, які розпочинаються з моделювання засад розвитку комерційної, організаційно-управлінської та логістичної діяльності та завершуються впровадженням розроблених моделей для вирішення тактичних і стратегічних завдань. Це дозволило здійснити виокремлення в процесі розвитку реінжинірингу трьох ключових характеристик: “істотне поліпшення”; “радикальне перепроектування” та “підвищення рівня ефективності бізнес-процесів”. Виявлено та підтверджено, що у процесі розвитку реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства пріоритетне значення має вплив факторів зовнішнього середовища (реформування економіки країни, державне управління, фіскальна політика, конкуренти, постачальники, стейкхолдери, оптові покупці тощо), що зумовлює переваги вибору методики Х-інжинірингу.
4. Завдяки проведенню компаративного аналізу встановлено, що розвиток бізнес-потенціалу оптового торговельного підприємства за умови реалізації реінжинірингу ґрунтується на аналізі бізнес-процесів, ресурсів та індикаторів управління розвитком підприємства, що дає можливість визначити певний вид реінжинірингу при наявному поточному стані комерційної, організаційно-управлінської та логістичної діяльності. Визначення передумов факторного впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ вітчизняної оптової торгівлі (за допомогою ретроспективного факторного аналізу) дозволило виявити пріоритетний вплив на діяльність підприємств оптової торгівлі соціальних, економічних, технологічних, організаційних, управлінських факторів. Зниження взаємодії цих факторів створює передумови щодо необхідності проведення реінжинірингу.
5. Проведений емпіричний аналіз стану комерційної діяльності оптових торговельних підприємств за допомогою показників оцінювання фінансових результатів за 2013-2017 рр. дозволив структурувати підприємства залежно від життєвого циклу та обґрунтувати доцільність у застосуванні конкретного виду реінжинірингу: для оптових підприємств на стадії “відродження” - діловий РБП; “зрілість” - природний реінжиніринг; “спад” - антикризовий реінжиніринг. Враховуючи принципи менеджменту якості, доведено доцільність використання такого інструментарію управління системи якістю, як матриця відповідальності за бізнес-процеси залежно від етапу життєвого циклу оптового підприємства. Встановлено, що виокремлення міжфункціональних і внутрішньофункціональних процесів під час моделювання бізнес-процесів дозволяє визначити відповідальних осіб за виконання окремих видів процесів, окреслити коло їх учасників (виконавців), сформувати матрицю розподілу відповідальності за результати діяльності та визначити показники продуктивності праці.
6. Результати експертного опитування працівників вибіркової сукупності оптових підприємств дозволили встановити, що високий процент ризику під час проведення реінжинірингу обумовлений складністю внутрішніх бізнес-процесів, некомплексним підходом до оцінки та впровадження реінжинірингу, незбалансованим управлінням ризиком, складністю отримання оперативної аналітичної звітності. Доведено, що пріоритетними методами, котрі дозволяють всебічно врахувати та нівелювати операційні ризики в процесі впровадження реінжинірингу, є проведення комплексної оцінки альтернативних програм реінжинірингу: стандартним та процесно-орієнтованим методом. Це дозволяє забезпечити ідентифікацію операційних ризиків за всіма системами та функціональними бізнес-процесами комерційної, організаційно- управлінської та логістичної діяльності оптового торговельного підприємства.
7. Розроблений і запропонований організаційно-економічний механізм впровадження реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства дозволяє визначити суб’єкти та об’єкти для реалізації реінжинірингу, цілі, функції, форми, методи, інструментарій вибору способів кардинального перепроектування бізнес-процесів, а також індикатори оцінки ефективності імплементації обраного напряму реінжинірингу. Виокремлення трьох пріоритетних напрямів розвитку реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства (“радикальне перепроектування”, “істотне поліпшення”, “підвищення рівня ефективності”) дозволяє удосконалити варіант технології реінжинірингу бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі, який, на відміну від існуючих, передбачає застосування інструментарію аутсорсингу і бенчмаркінгу.
8. Встановлено, що підвищення ефективності реінжинірингу бізнес- процесів оптового підприємства досягається на основі аналізу “стиків” комерційних, організаційно-управлінських та логістичних операцій. У зв’язку з цим для оптимізації процесів, пропонується застосовувати системний підхід до розгляду всіх взаємодіючих процесів на першому етапі та локальну оптимізацію найбільш критичних процесів на - другому. Для останнього етапу запропоновано найбільш значущі характеристики бізнес-процесів, які створюють найбільшу додану вартість та/або найбільшу цінність для оптових покупців, а також максимально описують взаємодію між різними учасниками (у тому числі - із зовнішнім середовищем). Рівень ефективності реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства рекомендовано визначати як інтегральний показник.

Наукові розробки та практичні рекомендації, запропоновані у дисертаційній роботі, можуть бути застосовані у практичній діяльності підприємств оптової торгівлі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдикеев Н. М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса / Н. М. Абдикеев, А. Д. Киселев. - М. : ИНФА-М, 2010. - 382 с.
2. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен; [пер. с англ. С. В. Ариничева; науч. ред. Ю. П. Адлер]. - М. : РИА “Стандарты и качество”, 2003. - 272 с.
3. Андриенко В. Н. Модели реинжиниринга систем управления /

В. Н. Андриенко. - Донецк : ДонНУ, 2001. - 184 с.

1. Андріїв Н. М. Інституційне забезпечення розвитку конкурентного підприємництва у вітчизняній торгівлі / Н. М. Андріїв // Науковий вісник Херсонського державного університету. - 2014. - Вип. 9-1. - Ч. 4. - С. 48-51.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф [пер. с англ., под ред. Каптуревского Ю. Н.] - СПб. : Питер, 1999. - 416 с.
3. Апопій В. В. Реінжиніринг бізнес-процесів : навч. посіб. /

В. В. Апопій, С. А. Середа, Н. О. Шутовська. - Львів : Вид-во ЛКА, 2013. - 160 с.

1. Апопій В. В. Сутність і типологія інновацій в торгівлі / В. В. Апопій, Ю. М. Хом’як // Торгівля, комерція, підприємництво. - 2011. - Вип. 12. - С. 5-8.
2. Ареф’єва О. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність : моногр. / О. В. Ареф’єва, Т. В. Луцька. - К. : Вид-во Європейського ун-ту, 2009. - 96 с.
3. Артьомова А. В. Процедура оцінювання ресурсного потенціалу підприємства / А. В. Артьомова, І. В. Артьомов // Системи обробки інформації. - 2016. - Вип. 7. - С. 165-170.