

УДК 658.87: 005.6

Мирошниченко Г.Б.

myroshnychenko.hanna@npp.kai.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-1530-3672

*к.е.н., доц., доцент кафедри економіки та бізнес-технологій,
Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Штик Ю.В.

yuliia.shtyk@npp.kai.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-3988-6641

*к.е.н., доц., доцент кафедри економіки та бізнес-технологій,
Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Семенова Д.О.

semenova.darya@npp.kai.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-2907-6426

*к.е.н., доц., доцент кафедри економіки та бізнес-технологій,
Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

ОСНОВНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛУ

Анотація. У статті досліджено ключові аспекти організації реінжинірингу бізнес-процесів підприємств ритейлу в умовах цифрової трансформації та посилення конкуренції. Розглянуто сучасні тенденції розвитку роздрібної торгівлі, зокрема вплив цифровізації, змін у споживчій поведінці, впровадження омніканальних моделей продажів та інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, великі результати та автоматизація операцій. Обґрунтовано значення реінжинірингу як стратегічного інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств ритейлу, що сприяє зниженню витрат, прискоренню обробки замовлень, підвищенню ефективності управлінських рішень та забезпечує стійкість бізнес-моделі. Запропоновано алгоритм впровадження реінжинірингу, що включає аналіз поточних бізнес-процесів, визначення стратегічних цілей, застосування сучасних технологій, управління ресурсами, реалізацію змін та оцінку їх ефективності. Окреслено основні напрямки реінжинірингу в ритейлі, серед яких цифрова трансформація, модернізація логістичних систем, розвиток клієнтоорієнтованих сервісів та адаптація бізнес-моделі до динамічного ринкового середовища. Проведено структурний аналіз бізнес-процесів, що формують основу функціонування підприємства, з подальшим їх удосконаленням або трансформацією. Враховуючи специфіку ритейлу, було виділено основні категорії бізнес-процесів: процеси, безпосередньо пов'язані із забезпеченням продажів і обслуговуванням клієнтів; процеси планування та управління; ресурсні процеси; а також процеси трансформації та розвитку. Запропоновано алгоритм впровадження реінжинірингу бізнес-процесів підприємств ритейлу. Визначено перспективи подальших досліджень у напрямі інтеграції штучного інтелекту, удосконалення омніканальних стратегій взаємодії із споживачами та розробки інноваційних форматів торгівлі. Окреслено практичні рекомендації щодо впровадження реінжинірингу в ритейлі, що сприятимуть підвищенню ефективності операційної діяльності, оптимізації ресурсів і покращенню рівня задоволеності клієнтів.

Ключові слова: реінжиніринг, бізнес-процес, ритейл, алгоритм реінжинірингу, організація реінжинірингу.

Myroshnynchenko Ganna

myroshnynchenko.hanna@npp.kai.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-1530-3672

PhD, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Economics and Business Technologies, State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv

Shtyk Yuliia

yuliia.shtyk@npp.kai.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-3988-6641

PhD, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Economics and Business Technologies, State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv

Semenova Darya

semenova.darya@npp.kai.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-2907-6426

PhD, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Economics and Business Technologies, State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv

MAIN ASPECTS OF ORGANIZING BUSINESS PROCESS REENGINEERING IN RETAIL ENTERPRISES

Abstract. The article explores the key aspects of business process reengineering in retail enterprises in the context of digital transformation and increasing competition. It examines current trends in retail development, including the impact of digitalization, changes in consumer behavior, the implementation of omnichannel sales models, and innovative technologies such as artificial intelligence, big data, and automation of operations. The importance of reengineering as a strategic tool for enhancing the competitiveness of retail enterprises is justified, as it helps reduce costs, accelerate order processing, improve management decision-making efficiency, and ensures business model sustainability. An algorithm for implementing reengineering is proposed, which includes analyzing current business processes, defining strategic goals, applying modern technologies, managing resources, implementing changes, and assessing their effectiveness. The main areas of reengineering in retail are outlined, including digital transformation, modernization of logistics systems, development of customer-oriented services, and adaptation of the business model to the dynamic market environment. A structural analysis of business processes that form the foundation of the enterprise's operations is conducted, followed by their improvement or transformation. Considering the specifics of retail, the main categories of business processes are identified: processes directly related to sales and customer service, planning and management processes, resource processes, as well as transformation and development processes. An algorithm for implementing business process reengineering in retail enterprises is proposed. The prospects for further research are identified in the direction of artificial intelligence integration, improvement of omnichannel customer interaction strategies, and the development of innovative retail formats. Practical recommendations for implementing reengineering in retail are outlined, which will help improve operational efficiency, optimize resources, and enhance customer satisfaction.

Keywords: reengineering, business process, retail, reengineering algorithm, reengineering organization.

JEL Classification: D21, L81, M11, M15, O33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-44-05>

Постановка проблеми. Ритейл є ключовою ланкою економіки, що забезпечує ефективний розподіл товарних потоків та формує кінцевий етап взаємодії між виробниками та споживачами. Динамічний розвиток галузі супроводжується зростанням конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів, зміною спо-

живчих вподобань та необхідністю адаптації до нових логістичних і маркетингових підходів. Впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація операцій, вимагає трансформації традиційних управлінських моделей. Реінжиніринг бізнес-процесів у сфері ритейлу є відповіддю на сучасні

виклики, оскільки дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємств, оптимізувати витрати, прискорити обробку замовлень та покращити клієнтський досвід. Основними чинниками, що спричиняють необхідність перегляду операційних процесів у ритейлі, є стрімкий розвиток інформаційних технологій, зростаюча персоналізація споживчого попиту, інтеграція багатоканальних продажів та необхідність підвищення ефективності управлінських рішень. Отже, реінжиніринг бізнес-процесів у сфері ритейлу є не лише інструментом адаптації до сучасних ринкових умов, а й важливим механізмом забезпечення конкурентоспроможності підприємств, їхньої стійкості та здатності до масштабування в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Реінжиніринг бізнес-процесів є ключовим напрямом підвищення ефективності підприємств ритейлу в умовах цифрової трансформації та зростаючої конкуренції. Аналіз сучасних досліджень дозволяє виокремити основні проблеми та тенденції у цій сфері.

Майкл Хаммер і Джеймс Чампі визначають реінжиніринг як радикальне переосмислення та реорганізацію основних процесів підприємства з метою досягнення значних покращень у ключових показниках ефективності [1]. В контексті ритейлу реінжиніринг спрямований на адаптацію підприємств до змін у поведінці споживачів та використання інноваційних технологій. Реінжиніринг підприємств ритейлу передбачає кардинальне переосмислення та оптимізацію бізнес-процесів з метою підвищення їхньої ефективності та створення додаткової цінності для споживачів. Аналіз публікацій Виноградовою О.В. [2] та Ситник Г.В. [3] свідчить, що бізнес-процеси у ритейлі можна розглядати як послідовні функціональні ланцюги, що взаємопов'язані та визначають загальний стан підприємства. Дослідники трактують їх як сукупність торгово-технологічних процесів або як структуровану послідовність дій, спрямованих на додання цінності. Використання процесного підходу в управлінні ритейлом дозволяє глибше зрозуміти сутність бізнес-процесів та їхню роль у створенні конкурентних переваг, підвищенні рівня обслуговування клієнтів і оптимізації витрат.

Постановка завдання. Аналіз сучасного стану організації реінжинірингу бізнес процесів в ритейлі та розробка дієвого алгоритму

впровадження реінжинірингу бізнес-процесів підприємств ритейлу.

Виклад основного матеріалу дослідження. «Реінжиніринг бізнес-процесів – це радикальне оновлення бізнес-процесів у контексті прискорення реакції підприємства на зміни у вимогах споживачів за багаторазового зниження витрат усіх видів, що відбувається за умов злагодженої ефективно роботи команди мотивованих фахівців, які розробляють та втілюють у діяльність підприємства інноваційні та креативні ідеї щодо підвищення рівня конкурентоспроможності, оптимізації робочих потоків, зростання продуктивності та якості продукції і послуг, підвищення задоволення клієнтів» [4]. Виходячи з цього визначення «реінжинірингу бізнес-процесів» можна зробити припущення, що для сфери ритейлу реінжиніринг – це кардинальне оновлення операційних процесів з метою підвищення гнучкості підприємства у відповідь на зміни споживчих запитів, що супроводжується значним зниженням операційних витрат. Досягти цілей реінжинірингу можливо завдяки злагодженій роботі команди висококваліфікованих фахівців, які розробляють та впроваджують інноваційні рішення для оптимізації логістики, управління запасами, автоматизації продажів та персоналізації обслуговування клієнтів. У результаті підвищується конкурентоспроможність ритейлера, зростає ефективність робочих процесів, покращується якість товарів і послуг, а також рівень задоволеності споживачів.

Інструментарій реінжинірингу підприємств ритейлу передбачає відмову від застарілих бізнес-моделей і традиційних підходів, впровадження інноваційних бізнес-процесів, спрямованих на усунення негативного впливу усталених ринкових догм, покращення ключових показників ефективності діяльності, визнання недостатньої результативності існуючих методів і процедур оптимізації операційних процесів, управління асортиментом і логістикою, радикальну трансформацію форматів і технологій роздрібної торгівлі, а також зміну стратегії комерційної діяльності в умовах неможливості впливу на чинне конкурентне середовище.

Передумовами застосування реінжинірингу бізнес-процесів у сфері ритейлу є: 1) зростаюча економічна залежність роздрібних підприємств від кон'юнктури ринку; 2) формування принципово нових організаційних структур у ритейлі, які виконують альтернативні функ-

ції в системі товароруку; 3) трансформація ролі роздрібно́ї торгівлі в системі економічних взаємозв'язків; 4) орієнтація на економічні методи управління та оптимізацію господарських процесів.

У сучасних умовах високої конкуренції та стрімкої зміни споживчих уподобань підприємства ритейлу змушені адаптувати свої бізнес-процеси, впроваджуючи інноваційні підходи до управління. Реінжиніринг бізнес-процесів виступає ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей, зокрема підвищення ефективності операційної діяльності, оптимізації ресурсів, зниження витрат і покращення клієнтського досвіду [5]. У таблиці 1 наведено основні завдання реінжинірингу, спрямовані на трансформацію процесів у сфері ритейлу з метою досягнення сталого розвитку та конкурентних переваг підприємства. Реалізація цих завдань дозволяє підприємствам ритейлу підвищити конкурентоспроможність, збільшити прибутковість та забезпечити довгострокову стійкість у динамічному ринковому середовищі.

Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств ритейлу є комплексним підходом до оптимізації їхньої діяльності з метою підвищення ефективності, адаптації до динамічного ринкового середовища та впровадження інноваційних управлінських рішень.

У межах цієї концепції доцільним є структурний аналіз бізнес-процесів, що формують основу функціонування підприємства, з подальшим їх удосконаленням або трансформацією. Враховуючи специфіку ритейлу, можна виділити такі основні категорії бізнес-процесів: процеси, безпосередньо пов'язані із забезпеченням продажів і обслуговуванням клієнтів; процеси планування та управління; ресурсні процеси; а також процеси трансформації та розвитку.

Процеси, що забезпечують продажі та обслуговування клієнтів, включають управління асортиментом, мерчандайзинг, маркетинг та організацію каналів збуту. Процеси планування та управління охоплюють стратегічне та оперативне планування, управління запасами, ціноутворення, фінансовий контроль та аналіз ефективності діяльності. До ресурсних процесів належить управління персоналом, логістикою, складськими операціями та постачанням. Процеси трансформації та розвитку передбачають цифровізацію, автоматизацію, впровадження інноваційних форматів торгівлі та адаптацію бізнес-моделі до змін ринкового середовища. Наведена класифікація дозволяє системно підходити до реінжинірингу бізнес-процесів ритейлу, забезпечуючи їхню адаптивність, ефективність і стійкість у конкурентному середовищі.

Таблиця 1

Завдання реінжинірингу бізнес-процесів підприємств ритейлу за ключовими ознаками

Класифікаційна ознака	Назва завдання	Стратегічна ціль
Операційна ефективність	Оптимізація операційних процесів	Зниження витрат, прискорення обслуговування клієнтів, мінімізація втрат у ланцюгу постачання.
Технологічна модернізація	Цифрова трансформація	Впровадження сучасних ІТ-рішень, автоматизація процесів, використання аналітики для прогнозування попиту.
Клієнтоорієнтованість	Покращення взаємодії з клієнтами	Персоналізація сервісів, розвиток омніканальних продажів, підвищення рівня лояльності споживачів.
Логістична ефективність	Модернізація логістичних систем	Оптимізація управління запасами, складської логістики та зменшення витрат на доставку.
Адаптивність до ринку	Гнучкість бізнес-моделі	Швидке реагування на зміни споживчих уподобань, конкуренції та ринкової ситуації.
Управління персоналом	Оптимізація кадрових процесів	Автоматизація рутинних завдань, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження ефективних мотиваційних програм.
Інноваційні бізнес-моделі	Розвиток нових форматів торгівлі	Розширення каналів збуту, розвиток e-commerce, self-service технологій та створення інноваційних точок продажу.

Джерело: сформовано авторами

Виходячи з визначених категорій бізнес-процесів підприємств ритейлу можна запропонувати наступний алгоритм реінжинірингу існуючих бізнес процесів на підприємстві (рис. 1). Перший етап включає в себе детальне вивчення існуючих бізнес-процесів, визначаються їх ключові компоненти та ефективність. Для ритейл-підприємств особлива увага звертається на процеси продажу, обслуговування клієнтів і взаємодії з постачальниками. Відмінність від оптових підприємств полягає в тому, що ритейл більше орієнтований на кінцевого споживача, що вимагає більш гнучкої адаптації процесів під потреби клієнтів і швидкості обслуговування. На другому етапі стратегічні цілі реінжинірингу бізнес-процесів часто зосереджуються на підвищенні лояльності клієнтів, швидкості обслуговування та ефективності управління асортиментом. Третій етап включає використання нових технологій, таких як автоматизація та цифровізація. У ритейлі велика увага приділяється інноваційним форматам торгівлі, цифровим каналам і роботизації обслуговування клієнтів.

На четвертому етапі визначаються ресурси, необхідні для реалізації змін, розробляється детальний план з термінами та відповідаль-

ними особами. На п'ятому етапі при реалізації реінжинірингу бізнес-процесів реалізація нових процесів відбувається поетапно, з коригуванням на основі зворотного зв'язку та тестування в реальних умовах. У ритейлі велика увага приділяється навчанням персоналу для роботи з новими технологіями обслуговування клієнтів і продажу, на відміну від оптової торгівлі, де фокус більше націлено на адаптацію персоналу до змін у логістиці, управлінні запасами. Оцінка ефективності змін здійснюється за допомогою порівняння фактичних результатів з визначеними KPI. В ритейлі особливу увагу приділяють задоволеності клієнтів, швидкості обслуговування та фінансовим показникам. Після впровадження змін оптимізуються процеси для досягнення максимальної ефективності, а також масштабуються вдосконалені моделі на всю організацію.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Так як реінжиніринг бізнес-процесів підприємств ритейлу є комплексним і стратегічно важливим інструментом підвищення їхньої конкурентоспроможності в динамічному ринковому середовищі, то в запропонованому алгоритмі пропонується системний підхід, що починається з глибокого

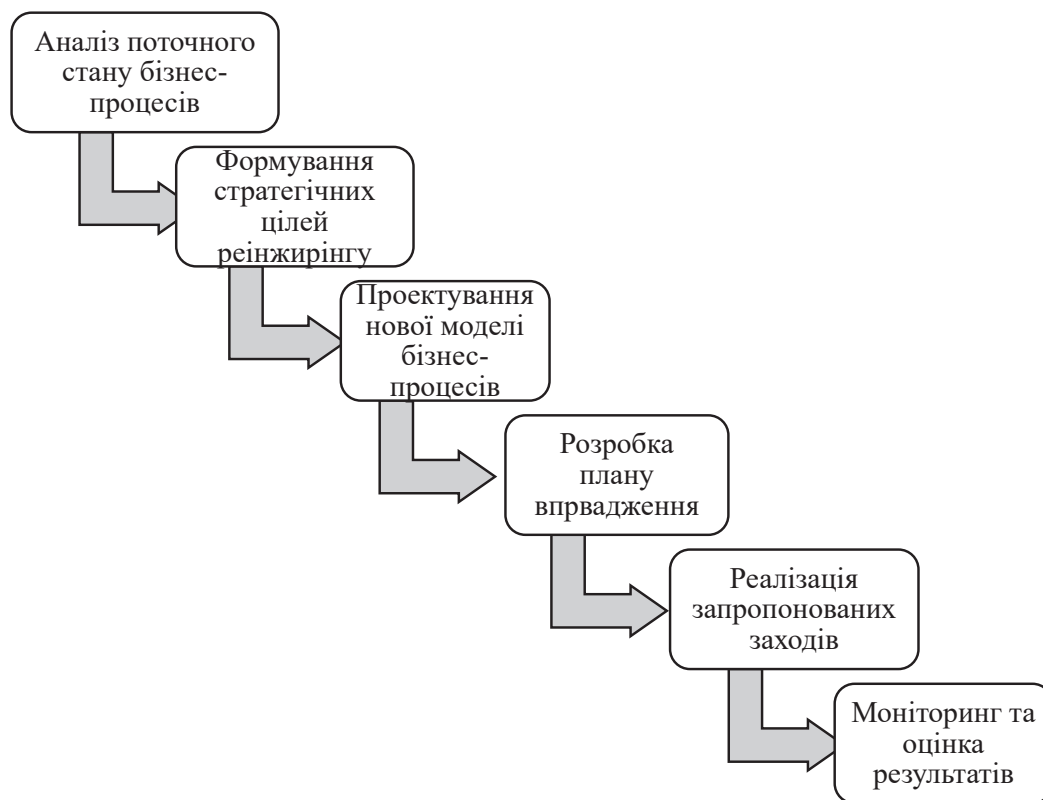


Рис. 1. Алгоритм впровадження реінжинірингу бізнес процесів підприємств ритейлу

Джерело: авторська розробка

аналізу існуючих процесів, що дозволяє визначити ключові напрями вдосконалення. Завдяки цьому ритейл-організації можуть адаптуватися до змінних умов, покращувати якість обслуговування клієнтів і оптимізувати використання ресурсів. Послідовне впровадження реінжинірингу охоплює розробку нових моделей бізнес-процесів, застосування сучасних технологій, цифровізацію та автоматизацію, що сприяє підвищенню ефективності управління запасами, персоналом, логістикою та продажами. Гнучкість і адаптивність запропонованого алгоритму дозволяють підприємствам не лише усувати існуючі недоліки, а й впроваджувати інноваційні формати торгівлі, створюючи конкурентні переваги. Відмінність ритейлу від оптового сегмента полягає в орієнтації на кінцевого споживача, що потребує швидкої адаптації процесів під клієнтські запити та впровадження новітніх технологій взаємодії. Таким чином, реалізація цього алгоритму дозволяє підприємствам ритейлу не лише виживати в умовах високої конкуренції, а й створювати нові можливості для зростання та розвитку.

Перспективи досліджень з питань організації реінжинірингу бізнес-процесів підприємств ритейлу передбачають вивчення можливостей інтеграції технологій штучного інтелекту для оптимізації управління ресурсами й персоналізації клієнтського досвіду, удосконалення омніканальних моделей взаємодії із споживачами, впровадження інноваційних форматів роздрібно торгівлі, а також цифрову трансформацію операційної діяльності з метою підвищення ефективності функціонування та зміцнення конкурентних позицій підприємств у динамічному ринковому середовищі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Hammer, M., Champy, J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. 1993. URL: https://web.archive.org/web/20171025212558id_/https://content.iospress.com/download/journal-of-vocational-rehabilitation/jvr3-4-13?id=journal-of-vocational-rehabilitation%2Fjvr3-4-13
2. Виноградова О. В. Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія та методологія. автореф. дис. д.е.н.: 08.06.01; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2006. 40 с.

3. Ситник Г. В. Класифікація бізнес-процесів підприємств торгівлі на основі процесного підходу. *Економіка*. 2012. № 5 (119). С. 54–61. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/xmlui/bitstream/123456789/62561/1/13-Sitnik.pdf>

4. Продиус О. І., Найда Є. Д. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасна концепція управління. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 573–577. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/89.pdf/

5. Олексин С. М. Засади розвитку реінжинірингу бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі. дисер. к.е.н.: 08.00.04; Львівський торговельно-економічний університет. Львів, 2018. 298 с.

REFERENCES

1. Hammer, M. & Champy, J. (1993), *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*, available at: https://web.archive.org/web/20171025212558id_/https://content.iospress.com/download/journal-of-vocational-rehabilitation/jvr3-4-13?id=journal-of-vocational-rehabilitation%2Fjvr3-4-13 (accessed 18 March 2025)
2. Vynogradova, O. V. (2006), *“Reinzhyniring torhovelnnykh pidpryemstv: teoriia ta metodolohiia”* [Reengineering of retail enterprises: theory and methodology]. Abstract of the thesis for the degree of Doctor of Economics: 08.06.01; Donetsk State University of Economics and Trade named after M. Tugan-Baranovsky. Donetsk, Ukraine, 40 p.
3. Sytnyk, H. V. (2012), “Klasyfikatsiia biznes-protseviv pidpryemstv torhivli na osnovi protsesnoho pidkhodu” [Classification of business processes of retail enterprises based on the process approach], *Economics*, No. 5 (119), pp. 54–61, available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/xmlui/bitstream/123456789/62561/1/13-Sitnik.pdf> (accessed 18 March 2025)
4. Prodius, O.I. & Naida, Y.D. (2018), “Reinzhyniring biznes-protseviv yak suchasna kontseptsiia upravlinnia” [Business process reengineering as a modern management concept], *Economy and Society*, Issue 19, pp. 573–577, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/89.pdf/ (accessed 18 March 2025)
5. Oleksyn, S. M. (2018), *“Zasady rozvytku reinzhynirynhu biznes-protseviv pidpryemstv optovoi torhivli”* [Principles of reengineering business processes of wholesale trade enterprises], Ph.D. Thesis in Economics: 08.00.04; Lviv Trade and Economics University. Lviv, Ukraine, 298 p.

Стаття надійшла до редакції
16 лютого 2025 р.