

Олексин С. М.,

аспірант, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ВИКОРИСТАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В МОДЕЛІ РЕІНЖИНІРІНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОПТОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті узагальнено теоретичні положення щодо використання бенчмаркінгу в моделі реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства. Запропоновано алгоритм технології реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства із застосуванням інструментарію бенчмаркінгу. Виявлено критерії для еталонного зіставлення в мікро-, малих і середніх оптових підприємствах, а також згруповано оціночні показники для їх порівняння. Систематизовано різні види бенчмаркінгу. Охарактеризовано основні фази та етапи бенчмаркінгу для включення у модель реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства. Бенчмаркінг рекомендується використовувати безпосередньо на етапі прямого реінжинірингу в разі неможливості поліпшення ефективності власного виконання торгово-технологічних процесів, що значно відстають за показниками від еталону.

Ключові слова: бенчмаркінг, бізнес-процес, еталонне тестування, інструментарій, конкурентоспроможність, модель, оптове підприємство, оптова торгівля, проект, реінжиніринг.

Oleksyn S. M.,

Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

BENCHMARKING USE IN THE MODEL OF REENGINEERING OF BUSINESS PROCESSES OF A WHOLESALE ENTERPRISE

Abstract. The article summarizes theoretical positions regarding the use of benchmarking in the model of reengineering business processes of the wholesale enterprise. The algorithm of technology of reengineering business processes of the wholesale enterprise with the use of benchmarking tools is proposed. The criteria for benchmarking in micro, small and medium-sized wholesalers have been identified, and the estimated indicators for their comparison are grouped. Different kinds of benchmarking are systematized. The main phases and stages of benchmarking for the inclusion in the model of reengineering business processes of the wholesale enterprise are characterized. It is recommended to use benchmarking directly at the stage of direct reengineering in case of impossibility to improve the efficiency of own implementation of trade and technological processes that are significantly behind the indicators from the standard.

Keywords: benchmarking, business process, standard testing, toolkit, competitiveness, model, wholesale enterprise, wholesale trade, project, reengineering

Постановка проблеми. В сучасних умовах оптова торгівля перетворюється в складну динамічну систему, що функціонує в рамках надзвичайно великомасштабної, соціально-економічної системи ринкового середовища. Одним із найефективніших методів фінансового та економічного оздоровлення оптового підприємства є реінжиніринг бізнес-процесів. Його застосовують у тому випадку, коли традиційні методи оптимізації вже не вирішують головних проблем. Вітчизняний досвід свідчить про

недосконалість інструментарію реінжинірингу у бізнес-процесах оптового підприємства та відсутність достатнього висвітлення питань із даної проблематики. Це призводить до структурної деформації, різкого спаду соціально-економічної ефективності оптової торгівлі та відповідно суттєво підвищує ступінь впливу комерційного ризику. За цих умов актуальним є дослідження прийомів застосування бенчмаркінгу в моделі реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження теоретичних та практичних основ реінжинірингу бізнес-процесів здійснено такими зарубіжними дослідниками, як: Андерсен Б. [1], Давенпорт Т. [9], Демінг Е. [10], Робсон М. та Уллах Ф. [6], Хаммер М. [8], Шеер А. [7], Голубева Т. Г. та Єлисеєв О. Н. [2], К. Штефан Гуннар [1] та вітчизняними науковцями – Виноградовою О. В. [4], Ільченко Н. Б., Ситником Г. В., Таранюком Л. М. [3], Тельновим Ю.Ф. [6].

Вагоме місце в наукових дослідженнях відводиться висвітленню питань щодо сутності бізнес-процесів, особливостей їх моделювання та вдосконалення. Кожен із авторів розставляє свої акценти на класифікацію бізнес-процесів, особливості реалізації бізнес-проектів, зокрема реінжинірингу, проте недостатньо дослідженими та суперечливими залишаються питання щодо основних засад реінжинірингу бізнес-процесів, напрямів їх запровадження в комерційну, організаційно-управлінську та логістичну діяльність оптового підприємства. Недостатня увага приділена питанням розробки концептуальних засад моделювання бізнес-процесів оптового підприємства за допомогою техніки реінжинірингу із застосуванням інструментарію бенчмаркінгу.

Постановка завдання. Основною метою статті є дослідження теоретичних положень та розробка методичних рекомендацій щодо застосування інструментарію бенчмаркінгу в моделі реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підвищення ефективності бізнес-процесів оптового підприємства може бути досягнуто за допомогою реінжинірингу, базового на глибокому аналізі ринку та ринкової кон'юнктури, дослідженні бізнес-середовища, вироблення економічно обґрунтованої ринкової стратегії. На наш погляд, реінжиніринг має бути комплексним та складатися із загального менеджменту та управління персоналом; фінансової діяльності; маркетингу; комерційної та логістичної діяльності; закупівельно-збутової діяльності; управління товарними потоками; R&D (досліджень та розвитку).

Стосовно суб'єктів бізнесу оптової торгівлі вважаємо, що однією з основних особливостей реінжинірингу бізнес-процесів є орієнтація не на функції управління підприємством, а на процес його функціонування. При цьому безпосередньо процес обігу товарів, який супроводжується наданням торговельного обслуговування, виступає в якості бізнес-моделі, що складається з сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, які повинні підлягати реінжинірингу.

Основою для прийняття рішення про проведення реінжинірингу бізнес-процесів є проблема оптимізації складу та структури комерційної, організаційно-управлінської та логістичної діяльності оптового підприємства, що потребує їх детальної оцінки, з точки зору забезпечення стійкості конкурентних позицій у стратегічній ринковій

перспективі. На наш погляд, така оцінка можлива на основі застосування технології стратегічної сегментації бізнесу оптового підприємства. Вона дозволяє прийняти рішення про розвиток стратегічно перспективних напрямів оптової діяльності (або відмовитися для неефективних), а також здійснює управлінські зміни сформованим бізнес-портфелем засобами оптимізації поєднання централізації та децентралізації управління як наслідку дерегулювання.

Традиційно в реінжинірингу бізнес-процесів виокремлюють три основні етапи: модулювання та аналіз існуючих бізнес-процесів; переосмислення та розробка принципово нових; впровадження нових бізнес-процесів [1]. На відміну від такого підходу, пропонуємо удосконалений варіант технології реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства із застосуванням інструментарію бенчмаркінгу (рис. 1).

Отже, для підвищення ефективності діяльності оптових підприємств пропонується використовувати концепцію реінжинірингу бізнес-процесів, сутність якої зводиться до використання в рамках процесу реінжинірингу інструментарію бенчмаркінгу для підвищення ефективності торгово-технологічних процесів за рахунок втілення найкращого досвіду конкурентів на основі бенчмаркінгу та відмови від власного виконання неефективних складових процесів на основі аутсорсингу.

Дана ідея – порівняння з певним еталоном – знайшла широке застосування в світовій економіці. Б. Андерсен дає найбільш повне, на нашу думку, визначення бенчмаркінгу: “Бенчмаркінг – це постійне вимірювання та порівняння окремо взятого бізнес-процесу з еталонним процесом провідної організації для збору інформації, яка допоможе зацікавленому підприємству визначити мету свого вдосконалення та провести заходи щодо поліпшення роботи” [1]. Враховуючи вищезазначене, на наш погляд, найбільш змістовно можна визначити бенчмаркінг – як процес постійного вдосконалення оптового підприємства, скерований на підвищення його результативності (з врахуванням наявних ресурсів), засобами об'єктивної оцінки власної торговельної діяльності та порівняння результатів із найкращими методами роботи в оптовій ланці, з наступним втіленням отриманого досвіду у власний комерційний бізнес.

Концепція бенчмаркінгу спрямована на безперервне вдосконалення діяльності оптового підприємства та підвищення його конкурентоспроможності шляхом орієнтації на вищі досягнення у всіх функціональних сферах.

Вважаємо, що мета бенчмаркінгу повинна збігатися зі стратегічними цілями оптового підприємства. Тому мета бенчмаркінгу – вдосконалення бізнес-процесів, носить стратегічний характер для оптового підприємства та надає бенчмаркінгу статус повноправного інструменту управління.

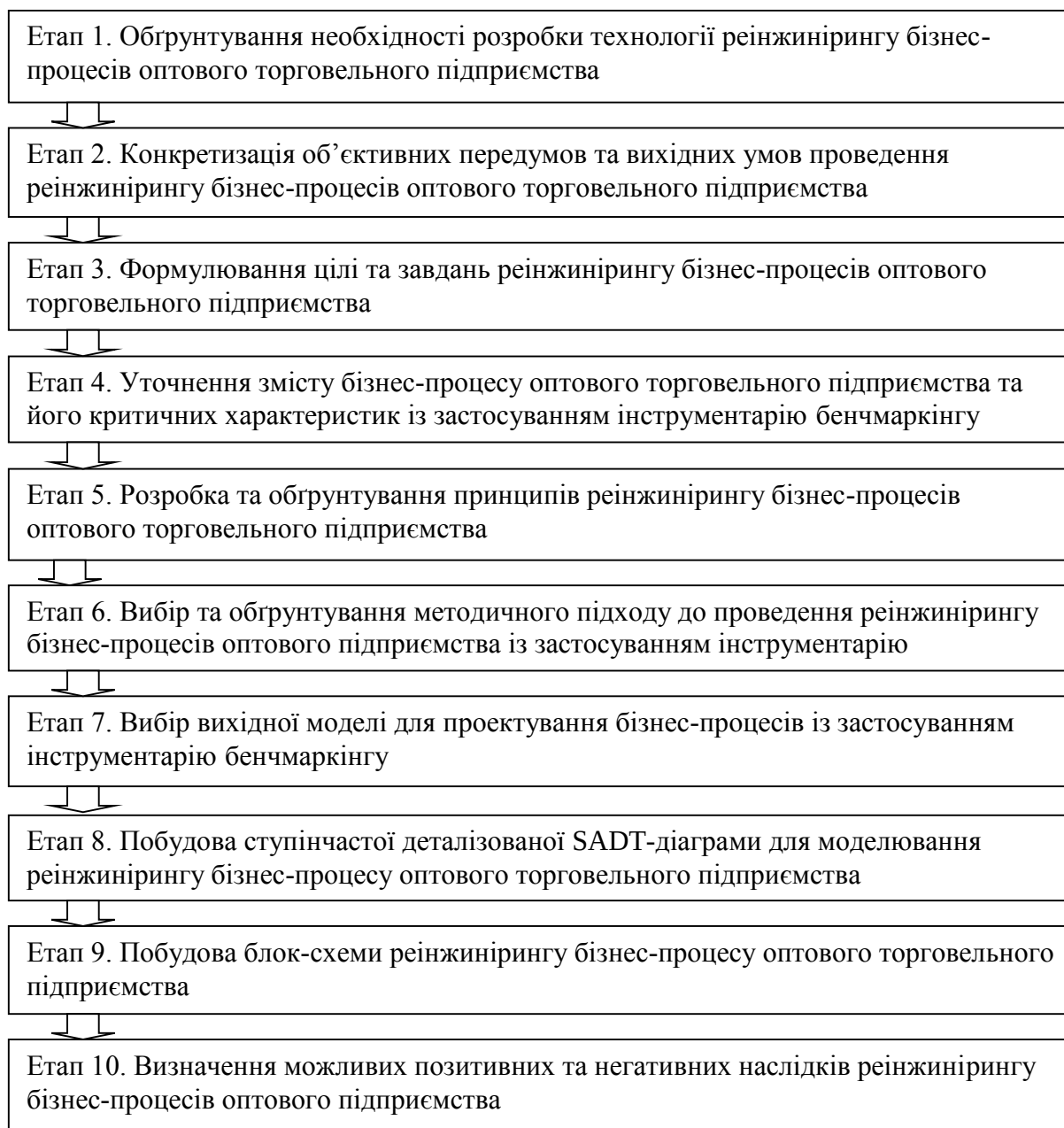


Рис. 1. Послідовність етапів технології реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства із застосуванням інструментарію бенчмаркінгу (сформовано автором)

Принципи здійснення бенчмаркінгу обумовлені його метою. Головна мета процесу бенчмаркінгу полягає в удосконаленні комерційного бізнесу та підвищенні конкурентоспроможності оптового підприємства за рахунок вивчення та застосування передового досвіду.

Отже, правомірним є розгляд бенчмаркінгу як етапу реінжинірингу бізнес-процесів. У даному випадку завдання для бенчмаркінгу визначаються сутністю самого реінжинірингу бізнес-процесів та еталонного зіставлення. Проте вважаємо, що бенчмаркінг не може бути одноразовим аналізом. Для отримання належної ефективності від застосування його інструментаріїв необхідно зробити його інтегральною частиною процесу

реінжинірингу бізнес-процесів, на всіх рівнях діяльності оптового підприємства.

Застосування концепції об'єктивного систематичного зіставлення в практиці вітчизняних оптових підприємств, по суті, не нове, тому основні характеристики, науково-прикладний зміст бенчмаркінгу, а також їх подальше використання в оптовій діяльності підтверджують актуальність даного маркетингового інструментарію. Проте за даними опитування експертів лише 25 % оптових підприємств застосовує або розглядає можливість щодо залучення інструментарію бенчмаркінгу. Крім того, в 43 % оптових підприємств застосовують виключно внутрішній бенчмаркінг.

Враховуючи вищезазначене, вважаємо: бенчмаркінг необхідно розглядати як еталонне тестування. На нашу думку, з еталоном порівнюють стратегію; ключові комбінації; фінансові показники; ключові показники ефективності; показники витрат; бізнес-процеси; критичні навички або ключові фактори успіху. В табл. 1 представлено критерії, які рекомендуємо застосовувати для еталонного зіставлення в мікро-, малих і середніх оптових підприємствах.

Таблиця 1

Критерії, що застосовуються для еталонного зіставлення оптових підприємств

Критерій / об'єкт еталонного зіставлення	Кількість оптових підприємств, що використовують цей показник, %	Кількість оптових підприємств, які вважають цей показник ефективним, %
Фінансові показники	62	74
Задоволення потреб оптових покупців	45	95
Ціна та якість товарів / послуг	49	92
Маркетингова інформація	31	72
Ступінь нових товарів / інноваційних послуг	26	65
Комунікації	45	34
Мотивація працівників	22	86
Ставлення до якості товарів та рівня торговельного обслуговування	25	90
Ступінь запровадження інновацій	21	86
Командний підхід до організації праці	19	89
Рівень стресових ситуацій	10	90

Джерело: складено автором за результатами анкетного опитування експертів (працівники оптових підприємств)

У табл. 2 наведено оціночні показники для еталонного порівняння оптових підприємств, які за правилами ринкового бізнес-середовища є ключовими факторами ефективної діяльності.

Вважаємо, що успіх проекту бенчмаркінгу полягає в дотриманні та відповідальному виконанні кожного з його етапів. При цьому алгоритм еталонного зіставлення не має строгої регламентації. Узагальнення існуючих підходів до його проведення [2; 3] дозволяє запропонувати в загальному вигляді

процедуру здійснення бенчмаркінгу, яка представлена на рис. 2. Отже, рекомендуємо у процес бенчмаркінгу включати чотири фази, котрі розбиті на 10 етапів. Фаза планування – складається з трьох етапів. Вважаємо, що під час планування необхідно чітко визначити, які параметри та характеристики оптового підприємства повинні стати об'єктом порівняльного аналізу. Далі слід окреслити сукупність оптових підприємств, обраних для порівняння. В подальшому доцільно здійснити вибір методу збору інформації та здійснити процес її накопичення.

Таблиця 2

Оціночні показники для еталонного порівняння оптових підприємств

Оціночний показник	Значимість, %
Ціна	75
Якість	80
Система торговельного обслуговування	2
Зворотний зв'язок із оптовими покупцями	49
Наявність централізованого товаропостачання	29
Видова різноманітність товарів	36
Нові товари та послуги	32

Джерело: складено автором за результатами анкетного опитування експертів

Аналітична фаза (фаза аналізу), на думку автора, включає в себе два етапи. Під час аналітичної фази визначається різниця в характеристиках (критеріях) обраної сукупності оптових підприємств. Далі проєктуються рівні майбутніх характеристик, які дозволять підвищити ефективність торговельної діяльності.

Вважаємо, що фаза інтеграції також складається з двох етапів. Під час цієї фази слід обговорювати результати порівняння та виробити прийнятні підходи для випередження підприємства-еталону. На цій основі необхідно сформулювати конкретні цілі та завдання для всіх функціональних підрозділів оптового підприємства. Фаза дій (реалізації), як вважає дослідник, складається з трьох етапів. В період організації виконання поставлених завдань розробляється конкретний план дій, впроваджується, а також контролюється хід його виконання. На основі результатів контролю слід внести необхідні корективи в намічені плани дій. Підсумком всієї цієї роботи має стати досягнення лідируючого положення оптового підприємства та зміцнення його фінансового становища.

Запропонований підхід до проведення бенчмаркінгу, що включає 10 етапів, дозволяє обстежуваному оптовому підприємству: 1) враховувати та застосовувати в практичній торговельній діяльності сучасний досвід інших підприємств; 2) значно знизити витрати від дублювання організаційно-управлінських, комерційних, торгово-технологічних

та логістичних операцій; 3) покращити розуміння процесу виконання робіт і усвідомлення, наскільки ефективно здійснюється торговельна діяльність; 4) організовувати більш ефективно управління; 5) розробити реальні цілі та завдання; 6) визначити необхідні зміни; 7) посилити відповідальність торговельних працівників за результати своєї праці.

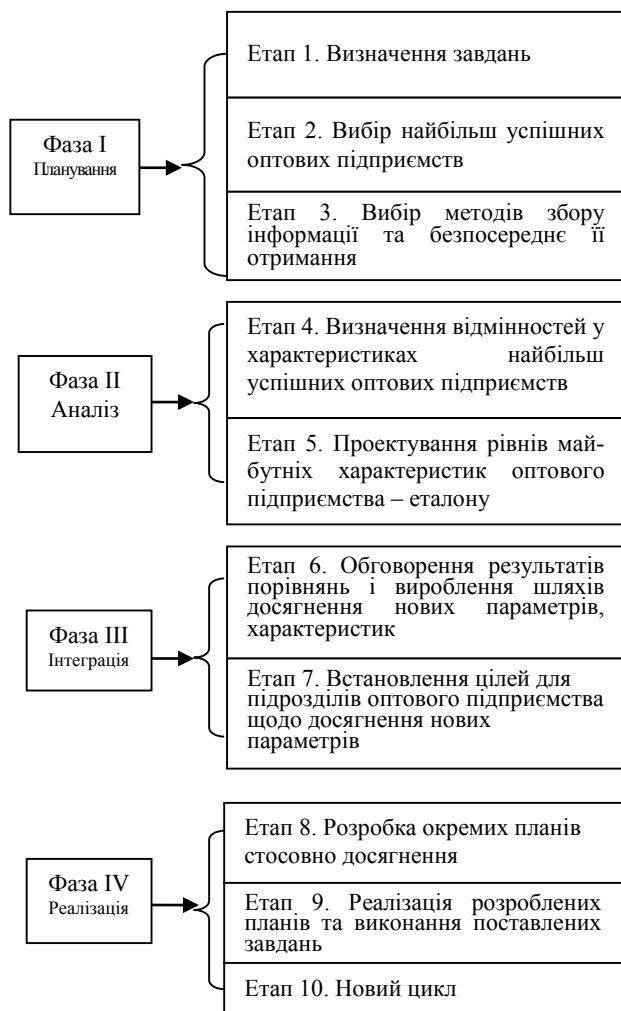


Рис. 2. Етапи бенчмаркінгу (сформовано автором)

На думку дослідника, в процесі застосування бенчмаркінгу можна запроваджувати різні його види, проте слід розглядати еталонне зіставлення як інструмент вдосконалення бізнесу та досягнення конкурентних переваг. У табл. 3 систематизовано різні види бенчмаркінгу, котрі рекомендуються для включення у модель реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства, залежно від отриманих оціночних показників. Вважаємо за доцільне застосування інструментарію бенчмаркінгу в моделі реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства в якості пріоритетного етапу. В якості інструментарію використовується SWOT-аналіз, в рамках якого проводиться порівняння ступеня ефективності ключових факторів успіху підприємств-конкурентів із використанням графічних методів інтерпретації результатів, тобто порівняльно-критичний SWOT-

аналіз. Його результати дозволяють скорегувати модель реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства, виходячи з дій конкурентів.

Таблиця 3

Порівняльна характеристика різних видів бенчмаркінгу

Вид бенчмаркінгу	Загальна тривалість циклу	Партнери по бенчмаркінгу	Результати
Внутрішній	2-4 місяці	усередині оптового підприємства (підрозділи, співробітники)	значні поліпшення якості торгово-технологічних процесів (послуг), зниження витрат
Зовнішній конкурентний	3-12 місяців	немає	краще, ніж у конкурентів
Зовнішній партнерський	3-12 місяців	партнери по бізнесу	краще, ніж у партнерів
Зовнішній внутрішньогалузевий	3-14 місяців	у галузі	творчий прорив
Зовнішній міжгалузевий, глобальний	3-24 місяці	будь-які підприємства будь-якої галузі	кращий в оптовій ланці
Комбінований	6-24 місяці	будь-які підприємства будь-якої галузі	генерування маркетингового розриву

Джерело: складено автором на основі анкетного опитування експертів

Бенчмаркінг проводиться шляхом оформлення угоди про співпрацю з використанням формальних механізмів взаємодії в процесі здійснення еталонного порівняння (партнерські угоди, союзи, альянси), або використовуючи неформальні підходи до його проведення (добровільний обмін). Інструментарій бенчмаркінгу базований на поєднанні конкурентного аналізу діяльності підприємств-партнерів, а також інструментарії їх маркетингової взаємодії. Поєднання інструментів партнерської взаємодії та конкурентного аналізу дозволяє не тільки провести динамічну оцінку поточного стану оптового підприємства, але й передбачити якісні зміни з урахуванням активної позиції оптового підприємства по відношенню до своєї стратегічної конкурентоспроможності.

Проведення оцінки ефективності впровадження і використання бенчмаркінгу пропонується здійснювати з використанням методу структурування функції якості, що дозволяє виявляти споживчі переваги та вдосконалювати діяльність оптового підприємства з метою забезпечення максимальної орієнтації на споживача.

Таким чином, основний зміст бенчмаркінгу полягає у виявленні еталонних оптових підприємств, які досягли значних успіхів у будь-яких функціональних областях, ретельному вивченні їх бізнес-процесів і адаптації отриманих відомостей до умов власного підприємства. При цьому бенчмаркінг передбачає активну взаємодію партнерів, що обмінюються інформацією про бізнес-процеси. Успішно реалізовані проекти по бенчмаркінгу сприяють виникненню соціальних зв'язків між фахівцями різних підприємств і створюють основу для проведення реінжинірингу.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Матеріали дослідження є підставою для ствердження, що за рахунок використання бенчмаркінгу реалізуються функції оцінки торгово-технологічних процесів оптового підприємства, побудовання його еталону, порівняння бізнес-процесів оптового підприємства з еталоном та ранжирування торгово-технологічних процесів, що надає можливість використовувати досвід найкращих конкурентів. Внаслідок цього рекомендуємо бенчмаркінг використовувати безпосередньо на етапі прямого реінжинірингу в разі неможливості поліпшення ефективності власного виконання торгово-технологічних процесів, що значно відстають за показниками від еталону. Вважаємо, що при застосуванні інструментарію бенчмаркінгу створюються позитивні умови для збільшення ступеня використання організаційно-управлінського, комерційного та логістичного потенціалу оптового підприємства, що призводить до значного підвищення рентабельності діяльності.

Оцінка результативності та дієвості реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства вимагає застосування відповідного механізму запровадження бенчмаркінгу, авторський варіант якого планується викласти в наступних наукових працях.

ЛІТЕРАТУРА

1. 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. – (Серия “Практический менеджмент”).
2. К. Штефан Гуннар Бенчмаркинг. Руководство для практиков / К. Штефан Гуннар ; [под ред. Г. П. Манжосова, пер. с нем.] [Электронный ресурс]. – Режим доступа : benchmark.ucoz.net/dir.
3. Голубева Т. Г. Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления организацией [Текст] / Т. Г. Голубева, О. Н. Елисеев // Качество. Инновации. Образование. – 2002. – С. 60-62.
4. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : монографія / [за редакцією канд. ек. наук, доц. Л. М. Таранюка]. – Суми : Видавничо-виробниче підприємство “Мрія-1” ТОВ, 2010. – 440 с.
5. Виноградова О. В. Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія та методологія [Текст] : дис. д-ра екон. наук: 08.06.01 / Виноградова О. В.;

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. Шер А. В. Моделирование бизнес-процессов / А. В. Шер ; [пер. с англ. Н. А. Михайловой, науч. ред. и предисловие М. С. Каменовой, А. И. Громова]. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Весть-Мета Технологии, 2000.

9. Hammer M. Beating the Risks of Reengineering / Hammer M. Michael and S. – Stanton: Fortune, May 15, 1995.

10. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology / T. Davenport. – Boston, MA. : Harvard Business School Press, 1993.

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

REFERENCES

1. Andersen B. (2003), *Biznes-processy. Instrumenty sovershenstvovaniya*, RIA “Standarty i kachestvo”, M., 272 s.
2. K. Shtefan Gunnar Benchmarking. Rukovodstvo dlja praktikov, available at : benchmark.ucoz.net/dir.
3. Golubeva, T. G. and Eliseev, O. N. (2002), *Benchmarking kak jeffektivnyj instrument upravlenija organizacij* [Tekst], *Kachestvo. Innovacii. Obrazovanie*, s. 60-62.
4. Ekonomichne obgruntuvannia reinzhyrnyhу biznes-protseviv vyrobnychых pidpryemstv, za redaktsiieiu kand. ek. nauk, dots. L. M. Taraniuka (2010), *Vydavnycho-vyrobnyche pidpryemstvo “Mriia-1” TOV*, Sumy, 440 s.
5. Vynohradova, O. V. (2006), *Reinzhyrnyhу torhoveli'nykh pidpryemstv: teoriia ta metodolohiia* [Tekst] : dys. d-ra ekon. nauk: 08.06.01 ; *Donets'kyj derzh. un-t ekonomiky i torhivli im. M. Tugan-Baranovs'koho*, Donets'k, 40 s.
6. Robson M. and Ullah F. (1997), *Prakticheskoe rukovodstvo po reinzhiniringu biznes-processov*, Audit, JuNITI, M., 214 s.
7. Tel'nov, Ju. F. (2004), *Reinzhiniring biznes-processov*, *Finansy i statistika*, M., 452 s.
8. Sheer, A. V. (2000), *Modelirovanie biznes-processov*, 2 nd ed, *Vest'-Meta Tehnologija*, M.
9. Hammer M. (1995), *Beating the Risks of Reengineering* / Hammer M. Michael and S., *Fortune*, Stanton, May 15.
10. Davenport T. (1993), *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, MA. : Harvard Business School Press, Boston.
11. Deming E. (1982), *Quality, productivity and competitive position* / Cambridge Mass : MIT, Center for advanced engineering study.