

Гелей Л.О.

## **УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**У статті розглянуто можливості інтелектуалізації управління бізнес-процесами підприємств роздрібною торгівлі, визначено основні напрямки використання сучасних інформаційних технологій для потреб процесного управління.**

**In this article the possibility of intellectualization of business process management of retail companies is discussed, core areas of modern information technologies for business process management are identified.**

До недавнього часу роздрібні торговельні підприємства України демонстрували позитивні тенденції розвитку, щороку досягаючи високих об'ємних та фінансових показників. Але глобальна фінансово-економічна криза, що розпочалася у 2008 році, внесла значні корективи у діяльність роздрібних компаній. У складних економічних умовах, переважна більшість з них вимушена переглядати існуючі підходи до управління власними бізнес-процесами. Значною мірою цей процес пов'язаний з якісно новим рівнем інтелектуалізації управління бізнесом на основі новітніх інформаційних технологій, які поступово входять у життя зарубіжних та вітчизняних роздрібних компаній.

**Аналізуючи наукові дослідження з проблем оптимізації бізнес-процесів** у галузі роздрібною торгівлі, варто зазначити, що ця тема не є новою і розглядається у багатьох наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених [1, 2, 3]. Разом з тим, відчутним є дефіцит ґрунтовних наукових досліджень з питань інформатизації та інтелектуалізації системи управління торговельними процесами. У працях [4, 5] розкрито лише окремі аспекти та інструменти автоматизації діяльності роздрібних торговельних підприємств, що, на жаль, не висвітлено численні можливості сучасних інформаційних технологій, зокрема проблеми управління бізнес-процесами роздрібною торгівлі у режимі реального часу, на основі технологій «обчислювальної хмари» (cloud computing) та web-технологій у науковій літературі досліджені явно недостатньо.

**Метою цієї статті є обґрунтування** необхідності правильного підходу до оптимізації й інтелектуалізації управління бізнес-процесами підприємств роздрібною торгівлі з використанням сучасних інформаційних технологій та рішень.

**Відомо, що досягнення високої ефективності роздрібно́ї торгівлі** значною мірою залежить від ефективності бізнес-моделі торговельного підприємства, яка, у свою чергу, прямо залежить від ефективності ключових бізнес-процесів. Конфігурація будь-якої бізнес-моделі визначається, насамперед, головною метою (місією) та стратегічними цілями підприємства.

У науковій літературі виділяють декілька підходів до визначення головної мети комерційної організації – максимізація прибутку чи доданої вартості, мінімізація трансакційних видатків тощо [3, С. 108-109]. Але найбільш прогресивним ми вважаємо підхід, який фокусує увагу на створенні цінностей для широкого кола зацікавлених сторін. Сутність цього підходу найкраще розкрито у праці [6, С. 14-21], в якій обґрунтовується теза про необхідність переходу від «продуктового» розуміння цінності до формалізації цінності «від сприйняття», зосередившись на сприйнятті продукту чи послуги споживачем.

Сучасна модель обслуговування покупців значною мірою базується на задоволенні різноманітних споживачьких потреб як у самому продукті, так і в послугах, якими супроводжується або доповнюється процес продажу. Тому для забезпечення продажу та супутнього сервісу будь-яке підприємство роздрібно́ї торгівлі повинно використовувати відповідні бізнес-процеси, націлені на створення цінностей для споживачів, а також для інших зацікавлених сторін – постачальників, працівників, власників підприємства тощо.

Для формування бізнес-моделі, орієнтованої на створення цінностей, потрібно забезпечити низку поліпшень, змін та модифікацій існуючих бізнес-процесів, маючи на увазі, що корегування другорядних процесів, найімовірніше, не призведе до помітних змін у бізнесі. Разом з тим, навіть невеликі зміни у ключових процесах можуть викликати позитивні впливи на бізнес. Тому моделювання й оптимізація бізнес-процесів у роздрібно́ї торгівлі завжди потребують ретельного вибору саме тих процесів, які можуть бути визначені як пріоритетні. Ці ж процеси є першими «кандидатами» на включення до стратегічного бізнес-плану як таких, що потребують належної інформаційної та інтелектуальної підтримки.

Для правильної градації та вибору ключових бізнес-процесів варто враховувати декілька груп факторів:

- 1) потреби торговельного підприємства, його стратегічні цілі та завдання;
- 2) вимоги до ефективності бізнес-процесів, визначені потребами покупців та міркуваннями оптимізації витрат;
- 3) внутрішні стандарти, норми і регламенти, які використовуються торговельним підприємством у своїй діяльності.

Ці фактори дозволяють обґрунтовано підійти до формування ранжованого переліку бізнес-процесів, який є основою для складання плану удосконалень та стратегічного бізнес-плану (рисунок).

Ключові бізнес-процеси роздрібного торговельного підприємства найчастіше групуються за ознакою належності до комерційної чи технологічної сфери [1]. До першої групи (комерційна сфера) включають: вивчення попиту споживачів, оформлення замовлень для постачальників, формування товарного асортименту, рекламу товарів і послуг. До другої групи (технологічна сфера) належать: приймання товарів на за кількістю та якістю, забезпечення зберігання товарів, операції з виробничої доробки товарів (фасування, упакування), внутрішнє переміщення товарів, розташування товарів у торговельному залі, продаж товарів покупцям.

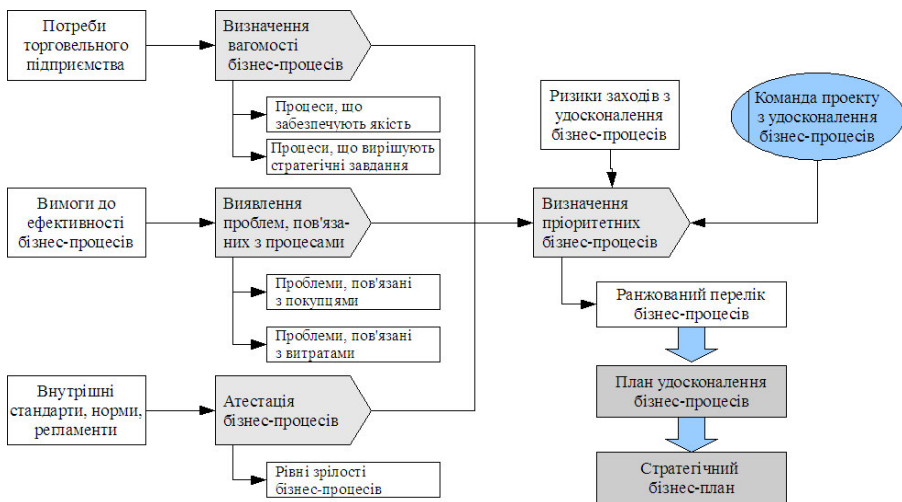


Рисунок. Етапи вибору бізнес-процесів торговельного підприємства для моделювання та оптимізації

Для забезпечення динамічного виконання ключових бізнес-процесів, що належать до обох сфер як комерційної, так і технологічної, повинен бути сформований відповідний портфель інформаційного забезпечення та прикладних програмних рішень. Ми вважаємо, що до складу такого портфеля повинні входити як продукти для безпосереднього управління бізнес-процесами (BPM), так і продукти для реалізації сервісорієнтованої архітектури (SOA), призначення яких – забезпечити роздрібним торговельним підприємствам нові рівні гнучкості їхнього бізнесу та допомогти в успішному вирішенні операційних проблем.

Сьогодні, в умовах фінансово-економічної кризи, українські компанії повинні долати цілий комплекс різноманітних проблем та загроз. У зв'язку з цим підприємствам роздрібної торгівлі тим більше необхідне чітке розуміння

власних бізнес-процесів, щоб застосовувати правильні стратегії інновацій для досягнення успіху. Для цього вже є відповідні технології та інструментарій: серед багатьох існуючих рішень компанія IBM, наприклад, пропонує наскрізне рішення, яке на початку своєї роботи дозволяє клієнтам детально спланувати і відтестувати нові та існуючі бізнес-процеси і сценарії, моделюючи їх у середовищі так званої «обчислювальної хмари» (*англ.* cloud computing) з використанням IBM BPM BlueWorks – набору cloud-орієнтованих інструментів і контенту BPM, спроектованих для допомоги організаціям у формуванні необхідного досвіду, знань і навиків зі створення та розгортання динамічних бізнес-процесів [7].

Моделювання та імітаційне експериментування дуже важливі для опису нових бізнес-процесів та дослідження сценаріїв «what-if» («що-якщо» – аналіз майбутніх результатів при різних варіантах розвитку подій) в рамках своєї існуючої IT-інфраструктури. Через моделювання та імітаційні випробування «правильних» процесів формується оптимальна система оцінних показників і визначаються проекти з високим коефіцієнтом окупності інвестицій (ROI). Прозоро пов'язуючи бізнес-стратегію із виконанням процесів, роздрібні торговельні компанії можуть отримати реальний економічний ефект.

Для прикладу, компанія Mark's Work Wearhouse, канадська мережа роздрібних магазинів, що спеціалізуються на робочому одязі, намагалася впоратися з проблемами низькоефективних ручних процесів обліку товарів і подачі замовлень, що призводили до падіння рівня продажу. Зокрема, коли покупці хотіли придбати ті чи інші товарні позиції, відсутні в даний момент на полицях магазину, менеджерам-товарознавцям доводилося вручну перевіряти відповідні товарні запаси в різних магазинах мережі і потім по телефону або за допомогою паперової заявки розміщувати замовлення. Використовуючи сучасні рішення BPM-систем та інтегруючи процес подачі замовлень з можливістю візуально відстежувати товарні запаси в усіх магазинах мережі в реальному часі, Mark's Work Wearhouse змогла реалізувати новий інноваційний процес, який для виконання замовлення автоматично вибирав оптимальне місцезнаходження товару (у певному магазині мережі або на оптовому складі) залежно від наявності відповідної товарної позиції і розташування магазину, де цей товар був потрібний але відсутній. Новий процес істотно полегшив покупцям пошук потрібного товару; при цьому економічний ефект від впровадження процесу склав за перших 10 місяців 2,7 млн. доларів економії витрат і 3,6 млн. доларів додаткового прибутку від продажу [8].

Розглядаючи рішення для роздрібною торгівлі, які допомагають удосконалити бізнес-процеси, потрібно також виділити досить вдалу низку галузевих рішень WebSphere:

1. WebSphere Industry Content Packs – сприяє зниженню витрат і прискоренню розгортання, надаючи додаткові галузеві знання та новітні шаблони

рішень (Industry Solution Templates), а також розширюючи набір підтримуваних бізнес-процесів.

2. WebSphere Transformation Extender – дозволяє швидко розгортати галузеві рішення для перетворення бізнес-процесів, надаючи нові галузеві набори інструментів для обміну електронними даними.

3. WebSphere DataPower B2B Appliance Xb60 – спрощує управління і забезпечує взаємодію з торговельними партнерами завдяки підтримці нового протоколу обміну повідомленнями за схемою міжкорпоративної електронної торгівлі (B2B, «підприємство-підприємство»).

Крім того, нове рішення BPM FastPath від IBM прискорює розгортання систем управління бізнес-процесами у віддалених підрозділах або в рамках автономних проектів, коли потрібна активна взаємодія персоналу впродовж всього життєвого циклу бізнес-процесу.

Згідно з результатами опитування, що проводилося серед директорів компаній з інформаційних технологій, було виявлено, що у випадках, коли інформація постачається в потрібному бізнес-контексті, керівники починають ставитися до ділового потенціалу інформації з більшою цікавістю. Згідно з результатами опитування 42% респондентів визнали, що вони змушені приймати рішення на основі неправильної інформації, щонайменше, раз на тиждень<sup>1</sup>. Для по-справжньому динамічної бізнес-мережі надзвичайно важлива здатність прозоро взаємодіяти зі всіма елементами корпоративної IT-інфраструктури. У цьому контексті продукти лінійки WebSphere допомагають забезпечувати роздрібні підприємства широкими можливостями управління і обслуговування інформаційних активів, що сприяє перетворенню негнучкого мережевого бізнесу на динамічну й ефективну бізнес-структуру. Для цього використовується рішення WebSphere Business Events and Extreme Scale, яке дозволяє компаніям з'ясовувати, оцінювати та оперативно реагувати на безліч подій реального часу. Оскільки це рішення має спеціальну версію для роздрібно торгівлі, підприємства, що належать до цієї галузі, отримують потужні можливості для оперативного управління бізнес-процесами та забезпечення ефективного впливу на будь-які події чи операції.

**Розробляючи програму модернізації та розвитку власних бізнес-процесів**, роздрібні торговельні компанії все більше уваги приділяють оновленню методів управління та IT-інфраструктури для досягнення більшої динамічності та гнучкості, необхідних їм для адаптації до мінливих ринкових умов. У той же час, щоб ці оновлені бізнес-процеси сприяли зростанню продуктивності та ефективності, вони повинні бути «глибоко» автоматизовані – до рівня окремого робочого місця, операції, завдання чи документу. Розглянуті у статті інноваційні рішення створюють потужну технологічну платфор-

---

<sup>1</sup> Згідно опитування, проведеного компанією RSM International серед директорів IT-підрозділів роздрібних торговельних компаній Центральної та Східної Європи у квітні 2008 року. Джерело: компанія RSM International.

му для оперативного управління динамічними та складними бізнес-процесами підприємств роздрібної торгівлі, що постійно розвиваються та змінюються.

1. Дашков Л. П. Коммерция и технология торговли [Текст] / Л. П. Дашков, В. К. Памбухчиянц : 2-е изд. – М. : Информ.-внедрен. центр «Маркетинг», 2000. – 448 с.
2. Памбухчиянц О. В. Организация коммерческой деятельности [Текст] / О. В. Памбухчиянц. – М. : Дашков и Ко, 2006. – 428 с.
3. Петрова А. В. Моделирование бизнес-процессов на предприятиях розничной торговли [Текст] / А. В. Петрова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2009. – № 9 (147). – Экономика. Вып. 20. – С. 108-112.
4. Грекул В. И. Автоматизация деятельности предприятия розничной торговли с использованием информационной системы Microsoft Dynamics NAV [Текст] / В. И. Грекул, Н. Л. Коровкина, Д. А. Богословцев, Н. Н. Синайская. – М. : Интуит, 2008. – 184 с.
5. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход [Текст] / Б. Берман, Д. Р. Эванс. – 8-е изд. – М. : Вильямс, 2008. – 1184 с.
6. Хлебников Д. Карта меторождения ценностей [Текст] / Д. Хлебников // & Стратегии. – 2006. – № 4. – С. 14-21.
7. The Benefits of Cloud Computing: A New Era of Responsiveness, Effectiveness, and Efficiency in IT Service Delivery [Text] : Working Paper // [u. a.] . – Somers , NY : IBM Corporation, 2009. – 16 p.
8. Mark's Work Warehouse drives profits with realtime point-of-sale information [Text] : Working Paper. – Armonk , NY : IBM Corporation, 2004. – 4 p.

Рецензент: д.е.н., професор Гуменюк В.Я. (НУВГП)