

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2018, №1, Том 10 / 2018, No 1, Vol 10 <https://esj.today/issue-1-2018.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/26ECVN118.pdf>

Статья поступила в редакцию 08.02.2018; опубликована 03.04.2018

Ссылка для цитирования этой статьи:

Шарохина С.В., Гороховицкая Ю.О., Братухина Е.А. Влияние структуры организации на особенности реинжиниринга бизнес-процессов предприятий торговли // Вестник Евразийской науки, 2018 №1, <https://esj.today/PDF/26ECVN118.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

For citation:

Sharokhina S.V., Gorokhovatska Yu.O., Bratukhina E.A. (2018). The influence of organizational structure on features of reengineering of business processes of trade enterprises. *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 1(10). Available at: <https://esj.today/PDF/26ECVN118.pdf> (in Russian)

УДК 33

Шарохина Светлана Владимировна

ФГБОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»
Филиал в г. Сызрани, Россия
Кандидат экономических наук, доцент
E-mail: sharokhinatv@gmail.com

Гороховицкая Юлия Олеговна

ФГБОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»
Филиал в г. Сызрани, Россия
Старший преподаватель
E-mail: gorohovickaya@bk.ru

Братухина Елена Александровна

ФГБОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»
Филиал в г. Сызрани, Россия
Кандидат экономических наук, доцент
E-mail: y-79@yandex.ru

Влияние структуры организации на особенности реинжиниринга бизнес-процессов предприятий торговли

Аннотация. В статье рассмотрен опыт предприятий России по внедрению реинжиниринга бизнес-процессов и сделан вывод о том, что это направление развивается крайне медленно, а среди успешных примеров нет предприятий торговли. Показано, что в научной литературе не содержится методик по практическому осуществлению конкретных принципов реализации реинжиниринга в сфере торговли. Существует лишь несколько попыток дать характеристику процесса реинжиниринга торговых предприятий. В статье охарактеризованы структурные элементы торгового предприятия, которые взаимосвязаны в единую организационную структуру, что направлена на выполнение всех его целей и задач. Сделан акцент на том, что целью реинжиниринга бизнес-процессов является наиболее полный учет задач, функций и структурных особенностей торговых предприятий. В статье обоснована зависимость сценария внедрения концепции реинжиниринга бизнес-процессов от структуры организации и функций торгового предприятия. Определены основные направления оптимизации торговой деятельности в организации управления, кадровой политике, взаимоотношениях с потребителями и поставщиками, технологическом процессе и маркетинге. Предложено четыре варианта сценария внедрения реинжиниринга бизнес-процессов. Для

определения целесообразности того или иного сценария предложено матрицу иерархии факторов реализации сценария реинжиниринга бизнес-процессов.

Ключевые слова: реинжиниринг; бизнес-процесс; структура организации; торговое предприятие; конкуренция; кадры; поставщики; потребители; сбыт; оптовая торговля; розничная торговля

Переход России к новым условиям хозяйствования, использованию современных технологий менеджмента, фундаментальным изменениям в сфере торговли становится неизбежным в условиях высокотехнологичного развития мировой торговли и экономического пространства. Реинжиниринг бизнес-процессов в мировой практике управления на данный момент выступает одним из основных факторов, который реально может привести к успеху. Более чем десятилетний опыт внедрения реинжиниринга в практику в развитых странах свидетельствует о том, что около 50-70 % организаций, что проводили реинжиниринг своих бизнес – процессов, сохранились, но так и не добились тех значимых результатов, ради которых и проводилась реорганизация. При этом остальные 30-50 % организаций проявили настойчивость в понимании важности реинжиниринга своих бизнес-процессов и включились в жесткую конкурентную борьбу на рынке. В итоге этим предприятиям удалось показать всему миру свои успехи, так как они добились быстрого роста показателей эффективности функционирования бизнеса [11]. Но следует учитывать тот факт, что какие-либо экономические процессы всегда развиваются динамично и непрерывно, поэтому уже в ближайшее время все организации, независимо от их желания и даже независимо от глубины осознания необходимости существенных внутренних перемен, во избежание возможного банкротства будут внедрять реинжиниринг в действующие бизнес-процессы.

Реинжиниринг бизнес-процессов принципиально отличается от сменяющих друг друга в последние 30-40 лет модных направлений в менеджменте, таких как: управление по целям, диверсификация, бенчмаркинг, тотальное управление качеством, что предполагают постоянно нарастающее или пошаговое усовершенствование.

Реинжиниринг, как понятие, было сформулировано в 1990-м году М. Хаммером и Д. Чампи, которые предлагают говорить о реинжиниринге как о фундаментальном переосмыслении и радикальном перепроектировании бизнес-процессов с целью достижения значительных улучшений в таких всегда важных для бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания клиентов и оперативность [14]. С 1990-х годов реинжиниринг стал применяться в разной степени практически во всех отраслях и сферах деятельности. В современном менеджменте, как правило, выделяют такие виды реинжиниринга: обратный реинжиниринг, при котором проводится комплексный анализ предприятия с целью подготовки начальных данных, чтобы создать новую стратегию; прямой реинжиниринг, при котором осуществляется проектирование новой конкурентной стратегии, основываясь на инновационных процессах; реинжиниринг процессов; реинжиниринг деятельности [10].

Руководители российских предприятий также имеют некоторый успешный опыт в этой области. Так, в ООО Международные полиграфические системы «ИПРИС» реинжиниринг способствовал усовершенствованию логистической модели организации. В результате работы была создана оптимальная схема управления товарными ресурсами, которая позволила достичь больших оборотов при существенно меньших товарных запасах. Так же удалось высвободить значительные оборотные средства, ранее хранившиеся в складских запасах. Появилась возможность наполнить финансами новую систему материального стимулирования персонала. Названные преобразования стали реальными, благодаря радикальной смене корпоративной

информационной системы. При этом не все работники смогли принять необходимые перемены в своей деятельности, поэтому руководству пришлось расстаться с некоторыми из них, в том числе, и с топ-менеджерами. Другой пример – ООО «ЭКСО». Реинжиниринг заключался в ускорении процесса приемки сырья, что было достигнуто за счет проведенной оптимизации работы службы управления качеством. Эффективность процесса заключается в снижении простоев производственных рабочих. Трудности при реализации мероприятий реинжиниринга возникали в результате вынужденной работы с устаревающей производственно-технической базой. Наиболее эффективные результаты от внедрения реинжиниринга получили компании, занятые в нефтедобыче, приборостроении, авиационной промышленности, цветной металлургии, черной металлургии [10].

В современных условиях российские предприятия ищут пути для повышения эффективности своей деятельности, в том числе, и за счет применения таких инструментов управления, как реинжиниринг. Но в России этот процесс осуществляется относительно медленно, особенно в торговле. Одобрение степени применения инструментария реинжиниринга зависит от разнообразных факторов, как-то: финансовые возможности, масштаб деятельности, размер компании и т. д. Так же при принятии решения учитываются масштабы возможной реорганизации организационной структуры предприятия. В процессе реорганизации недопустима поспешность, недостаточное финансирование или неспособность понять и учесть часто проявляющееся внутреннее сопротивление происходящим переменам.

Таким образом, понятно, что использование российскими предприятиями реинжиниринга может быть успешным, при условии того, что данный метод должен быть обширным и изменения, которые он повлечет, нужно внедрять, предварительно подготовив персонал. Это касается и торговых предприятий. В настоящее время существует потребность в научно-исследовательских рекомендациях относительно выбора оптимального сценария внедрения реинжиниринга в бизнес-процессы. Этот сценарий должен учитывать множество факторов, из которых наиболее влиятельным является структура организации торгового предприятия и выполняемые ею функции.

Вопросам современного менеджмента и реинжиниринга посвящали свои исследования многие отечественные и зарубежные ученые: Абдикеев Н.М. и Данько Т.П. [1], Дейнека А.В. [4], Меркушева Н.И. и Павлюк А.К. [10], Репин В. [12], Уткин Э.А. [13], Хаммер М.И. [14], Черемных О.С. и Черемных С.В. [15], Шеер А.-В. [16] и другие. Однако ни в одном из предлагаемых исследований не содержится методика по практическому осуществлению конкретных принципов реализации реинжиниринга бизнес-процессов в сфере торговли. Существует лишь несколько попыток дать характеристику процесса реинжиниринга торговых предприятий, например, в трудах Дейнеки А.В. [4], Репина В. [12].

Цель статьи – обосновать зависимость сценария реализации концепции реинжиниринга бизнес-процессов от организационной структуры и функций торгового предприятия.

Выделение бизнес-процессов торгового предприятия обеспечивает четкое определение структуры организации и ее основных функций. Для понимания структуры организации необходимо рассматривать торговое предприятие, сначала как имущественный комплекс, который включает в себя земельные участки, здания, товары, оборудование, сооружения, товарные знаки и прочее. Далее необходимо рассматривать торговое предприятие, как субъект хозяйствования с правом юридического лица, которое осуществляет закупки, хранение и реализацию товаров и услуг с целью обеспечения потребностей рынка [2].

По видам торговли предприятия можно разделить на оптовые и розничные. По категориям товаров предприятия можно разделить на продовольственные, непродовольственные и смешанные. Предприятия торговли осуществляют покупку и продажу

товаров, предоставляют услуги потребителям для их всевозможного использования. Оптовые торговые предприятия осуществляют покупку и продажу товаров с целью их дальнейшей перепродажи и предоставления услуг по организации оптового оборота товаров.

Предприятия оптовой и розничной торговли классифицируются по видам и типам, а также по отдельным признакам, что конкретизируют вид и тип. В зависимости от специализации их деятельности различают такие виды предприятий оптовой торговли: предприятия оптовой торговли, что включают полный комплект закупочно-сбытовых операций; предприятия, что являются посредниками; предприятия, которые выступают организаторами оптового оборота, как-то: оптовые ярмарки, товарные биржи и прочее.

Виды предприятий розничной торговли по ассортименту реализованных товаров разделяют на: универсальные, специализированные, предприятия с комбинированным или смешанным ассортиментом товаров и услуг.

Все виды и типы торговых предприятий классифицируются по структуре сооружений на торговые центры, склады, магазины. По торгово-функциональным признакам торговые предприятия разделяются на стандартные, мобильные и прочие. По строительным признаками бывают, например, торговые комплексы, одноэтажные и многоэтажные и т. д. [2].

По месту расположения на путях товародвижения оптовые предприятия классифицируются на расположенные в районах производства и расположенные в районах потребления. По радиусу обслуживания оптовые предприятия делятся на районные, областные, межобластные. По товарной специализации оптовые предприятия классифицируются на универсальные, специализированные, узкоспециализированные, смешанные. По формам собственности оптовые предприятия бывают частные, государственные, муниципальные, другие. По правовому уставу оптовые предприятия классифицируются на предприятия с правами юридического лица, структурные хозяйственные единицы. По организационным формам и степени ответственности оптовые предприятия делятся на полные товарищества, общества с ограниченной ответственностью, акционерные общества, общества с дополнительной ответственностью, объединения.

Рассмотрим организационную структуру, основные функции и задачи оптимизации на примере предприятий оптовой торговли. Структура торгового предприятия, как правило, отражает состав и взаимодействие бизнес-процессов, что происходят на предприятии и обеспечивает сохранение его свойств даже при воздействии разнообразных неблагоприятных внешних и внутренних факторов.

Учитывая то, что торговля является равноправной сферой экономики, можно говорить о торгово-технологической структуре предприятия, состоящей, как и другие производственные структуры, из основного и вспомогательного производства, технической службы, системы управления и администрации.

Структура основного и вспомогательного производства включает следующие значащие элементы: оборудование и инвентарь, помещения, торговый персонал. К основному торговому персоналу принадлежат работники, которые всегда непосредственно участвуют в реализации определенных технологических процессов и операций. К вспомогательному персоналу относятся сотрудники, которые обеспечивают ремонт и восстановление оборудования, как технологического, так и технического. А также вспомогательный персонал обеспечивает поддержку торгового предприятия в надлежащем санитарно-техническом состоянии.

Оптимизация торгово-технологической структуры предусматривает: усовершенствование существующих технологий по реализации бизнес-процессов до уровня, который соответствует рациональным технологиям; резкое уменьшение затрат времени, которое расходуется на выполнение производственных функций; ликвидацию функций, что

дублируются, и оптимальную децентрализацию; максимальную автоматизацию трудовых процессов; ускоренное продвижение новых технологий; модернизацию материально-технической базы; современное оснащение складского хозяйства; естественность и многовариантность бизнес-процессов; выгодное месторасположение предприятия; эффективное использование имеющихся площадей. Все структурные элементы торгового предприятия всегда входят в единую организационную структуру, входным началом которой является упорядочение трудового поведения членов организации. С точки зрения организационного процесса основной целью функционирования предприятия или организации является достижение и сохранение на максимальном уровне эффективности выполнения его задач и целей.

Оптимизация кадровой политики торгового предприятия в условиях рыночных отношений состоит из следующих элементов: эффективная организация работы персонала; повышенная мобильность сотрудников; творческая атмосфера в трудовом коллективе; высокий уровень самостоятельности и ответственности; минимизация согласований; оптимизация штатного расписания и т. д. [8].

Организационная форма предприятия торговли непосредственно зависит от его размеров и выполняемых функций, которые в хозяйственной деятельности торговых предприятий разделяются на коммерческие и организационно-технологические. Основным отличием между видами названных функций является то, что во время реализации организационно-технологических функций предметом труда выступают товары, а при реализации коммерческих функций предметом труда выступают информационные потоки, которые содержат информацию о конкретном товаре.

Оптовая торговля, как правило, выполняет следующие основные функции: предоставление производителям услуг по сбыту товаров с минимумом контактов с потребителями; преобразование производственного ассортимента в торговый согласно требованиям, предъявляемым потребителями; обеспечение хранения и обработки товарных потоков на своих складах; в результате регулирования товарных потоков снижение транспортных и складских расходов; предоставление финансовых кредитов производителям и розничным торговцам, оплачивая товары непосредственно в процессе их поставки, а не после продажи; принятие на себя рисков, которые связаны с хищением, порчей, а также старением запасов; предоставление маркетинговой, кадровой и технической поддержки производителям и розничным торговцам.

Производитель, который специализируется на производстве товаров и услуг, не должен заниматься посреднической деятельностью. Рыночная экономика определяет посреднические функции как функции предприятий оптовой торговли [9].

В процессе реализации функций по взаимоотношению с поставщиками перед оптовыми предприятиями встают следующие задачи: установление долгосрочных партнерских взаимоотношений и усовершенствование экономического сотрудничества с поставщиками товаров; рационализация договорной политики предприятия; повышение обоснованности выбора поставщиков; формирование надежной истории взаимоотношений; оптимизация всевозможных закупок; повышение скорости прохождения заявок по различным службам; вынесение части процессов за пределы компании и предоставление поставщикам возможности доступа к информационным системам при наличии соответствующего оснащения; глобализация взаимоотношений, то есть организация работы с партнерами в режиме онлайн в любой точке мира.

Однако между практикой работы оптовых предприятий торговли и задачами, вытекающими из их функций, наблюдаются некоторые противоречия. Это связано с

несовпадением экономических интересов оптовых предприятий и розничных покупателей, которые стремятся осуществить закупку с наименьшими совокупными затратами. Разрешение этих противоречий возможно только путем создания соответствующей экономико-правовой среды, которая была бы адекватна требованиям рыночных отношений. Вместе с тем особенности деятельности торговых предприятий обусловлены ролью и функциями торговли в экономике и характером выполняемых операций. Поэтому торговые предприятия отличаются особой спецификой, которая заключается в том, что товары, производимые другими предприятиями, реализуются покупателям одновременно со своими специфическими услугами. Спрос на эти услуги возникает, как правило, по причине необходимости преодоления определенного несоответствия места, времени, количества, качества, производства и потребления товаров, а также состава товарного ассортимента. Производственные предприятия всегда решают проблему реализации только своей продукции, которая, как правило, не отличается большим разнообразием. Большинство же торговых предприятий осуществляет продажу товаров множества производителей, которые конкурируют между собой. Поэтому оптовые торговые предприятия свою деятельность в условиях рыночной экономики вынуждены ориентировать на конкуренцию.

Для осуществления деятельности в условиях высокой конкуренции используется система маркетинга. Современная трактовка маркетинга определяет его как принцип управления предприятием и как средство достижения конкурентных преимуществ. В то же время можно утверждать, что маркетинг так же является функциональной стратегией в осуществлении эффективной коммерческой деятельности предприятий оптовой торговли, так как результаты различных маркетинговых исследований находят свое подтверждение и завершение в ходе выполнения коммерческих операций [6].

Основными задачами предприятий торговли в сфере маркетинга называют такие: повышение имиджа предприятия; обеспечение эффективной товарной политики; обеспечение гибкой ценовой политики; обеспечение эффективной деятельности по сбыту; создание условий для возможности беспрепятственного вхождения в мировое бизнес-пространство с целью развития внешнеэкономического сотрудничества; осуществление торговых операций; подготовку деловой информации и обмен ею; обеспечение эффективной деятельности по продвижению товара; создание оптимальной системы мониторинга всесторонней деятельности конкурентов, их политики и стратегий развития.

Особенности деятельности оптовых предприятий торговли напрямую связаны с особенностями формирования рынка потребительских товаров, что значительно отличается от формирования рынка на средства производства. Эти особенности по признаку формирования основных элементов рынка и их взаимодействий делятся на три группы: особенности формирования спроса, особенности формирования предложения и особенности формирования рыночных отношений. Характер формирования спроса на рынке потребительских товаров является более избирательным и зависит от уровня насыщения рынка различными потребительскими товарами, он более эластичный и изменчивый. Предложение на рынке потребительских товаров включает значительно большую номенклатуру и ассортимент товаров, чем на рынке средств производства. Одна из основных характеристик предложения на рынке потребительских товаров заключается в том, что товары, как правило, имеют короткий жизненный цикл, что вызывает необходимость постоянного обновления и расширения номенклатуры товаров.

Таким образом, особенности формирования рыночных отношений в оптовой торговле обусловлены: спецификой формирования отношений конкуренции на потребительском рынке; характером взаимоотношений между продавцами и покупателями; спецификой инфраструктуры потребительского рынка [17].

В процессе реализации функций по взаимоотношению с потребителями перед предприятиями оптовой торговли встают следующие задачи: совершенствование экономических связей с розничными торговцами; внедрение современных продуктивных форм обслуживания оптовых покупателей; применение эффективных форм по снабжению товарами; повышение скорости прохождения заявок по различным необходимым службам; уменьшение сбоев и ошибок в планировании конкретных поставок; ускорение реакции на изменения в требованиях и покупательских предпочтениях. В условиях жесткой конкуренции основными задачами торгового предприятия по повышению эффективности работы с потребителями являются: вынесение части процессов за пределы компании и предоставление клиентам возможности доступа к информационным системам; работа на возможные будущие потребности клиента; глобализация взаимоотношений, то есть функционирование сети информационной связи с потребителями в режиме онлайн; формирование электронной базы покупателей.

Таким образом, комплекс коммерческих функций в хозяйственной деятельности торговых предприятий включает: торговые функции, что связаны с куплей и продажей товаров, то есть с изменением формы стоимости товара с денежной на материальную и наоборот; управление товароснабжением; управление товарными запасами; управление маркетингом и ассортиментом товаров; финансово-экономическое управление и бухгалтерский учет.

Организационно-технологические функции в хозяйственной деятельности торговых предприятий заключаются в стратегическом и оперативном планировании; управлении технологическими процессами и операциями продвижения товаров; управлении материально-техническим снабжением; организации труда и заработной платы; управлении вспомогательными, техническими и санитарно-техническими службами.

Коммерческие и организационно-технические функции сочетает главная целевая функция как оптовых, так и розничных предприятий, которая заключается в организации и управлении хозяйственной деятельностью для удовлетворения потребностей рынка и получения прибыли.

Технологические процессы и операции движения товаров, которые выполняются в реальном масштабе времени и пространства, что являются продолжением производственного технологического процесса на этапе обращения, обеспечивают непосредственное перемещение товара и сохранение его качества. В реальной деятельности торгового предприятия технология коммерции и технология товародвижения неразрывно связаны между собой и образуют единый торгово-технологический процесс.

Организация управления предприятием торговли как участника движения товаров включает: организацию процесса сбыта товаров, основанного на современных принципах маркетинга и логистики; организацию управления сбытом как совокупностью конкретных логистических операций; организацию всесторонних коммуникативных связей.

Моделирование бизнес-процесса – это товародвижение, которое строится на базе системотехники и целевой ориентации на конечные результаты деятельности всех участников торговли [5]. Внедрение маркетинга и логистики в торговлю значительно улучшает использование ресурсов, дает возможность сосредоточить больше усилий на процессах товародвижения.

Эффективное управление требует решения ряда задач, а именно: оптимизации организационной структуры предприятия; обеспечения гибкости реакции системы управления на изменения внешней среды; формирования инновационного характера управленческой деятельности; разработки системы информационной поддержки управления конкурентоспособностью; координации действий за счет быстрого доступа к необходимой

информации в пределах компании; определения действительной эффективности работы конкретных подразделений; учета полной стоимости управленческих функций.

При формировании сценария реинжиниринга бизнес-процессов необходимо обеспечить наиболее полный учет всех возможных аспектов оптимизации организации предприятий торговли. Разработка оптимального сценария проведения реинжиниринга бизнес-процессов торговых предприятий является сложной задачей, которая требует комплексного подхода с учетом финансовых, имущественных, кадровых возможностей для решения тех задач, которые считаются наиболее необходимыми с точки зрения проведения реинжиниринга.

Поэтому предлагаются четыре варианта сценария внедрения реинжиниринга бизнес-процессов:

1. Диагностика бизнес-процессов и определение проблем [3].
2. Диагностика и оптимизация бизнес-процессов.
3. Оптимизация бизнес-процессов с внедрением информационных технологий.
4. Перепроектирование бизнес-процессов с внедрением информационных технологий.

Понятно, что каждый сценарий предусматривает определенный уровень затрат времени и средств на подготовительном этапе и определенную структурную перестройку на этапе внедрения реинжиниринга бизнес-процессов. Определить целесообразность конкретного сценария возможно, применив метод анализа иерархий, построив для этого матрицу парных сравнений, каждый из элементов которой будет отражать степень значимости одной группы факторов относительно другой [7].

Обозначим:

ОУ – организация управления;

К – кадры;

ВП – взаимоотношения с потребителями;

ВЩ – взаимоотношения с поставщиками;

Т – технология;

М – маркетинг.

Далее определим степень значимости каждого фактора:

- ровная значимость, отсутствие преимущества – 1;
- слабое преимущество по значимости – 3;
- существенное или сильное преимущество по значимости – 5;
- очень сильное или значительное преимущество по значимости – 7;
- абсолютное преимущество – 9;
- промежуточная оценка степени важности между соседними значениями – 2, 4, 6, 8.

Построим матрицу иерархии факторов реализации сценария реинжиниринга бизнес-процессов (таблица 1).

Таблица 1

Матрица иерархии факторов реализации сценария реинжиниринга бизнес-процессов

Фокус иерархии	ОУ	К	ВС	ВП	Т	М
ОУ	1	5				
К		1				
ВС			1			
ВП				1		
Т					1	
М						1

Составлено автором

Далее необходимо получить ответ на вопрос о том, какой из двух элементов, с точки зрения задачи реинжиниринга бизнес – процессов, является более значимым. Это необходимо для определения ячейки, которая будет заполняться. Например, при сравнении ОУ и К, ответы могут быть: 1) ОУ; 2) К. Если ОУ важнее, то заполняется ячейка строки ОУ столбца К, если наоборот, то заполняется строка К столбца ОУ. Далее задается вопрос о том, насколько важнее один из двух элементов. Например, если с точки зрения задачи реинжиниринга бизнес-процессов, ОУ важнее, чем К, причем важность существенная, то в строке ОУ столбца К ставится 5. Тогда симметричная ячейка строки К столбца ОУ не заполняется. Она будет заполнена в процессе расчета (там будет стоять 1/5). Так сравниваются попарно все элементы уровня от элемента верхнего уровня.

Таким образом, проводится сравнение шести факторов. С точки зрения организации управления обозначим их ОУ1-ОУ6, с точки зрения кадров обозначим их К1-К6 и с точки зрения финансов обозначим их Ф1-Ф6 и так далее. Каждый раз заполняются матрицы 6х6. С точки зрения каждого из 36 факторов сравнивается важность (реализуемость) каждого из четырех сценариев (заполняется 36 матриц 4х4). В результате получаем наиболее оптимальный сценарий для конкретного предприятия торговли, учитывающий приоритетные (реализуемые) задачи для реинжиниринга его бизнес-процессов.

Таким образом, приходим к следующим выводам. Все структурные элементы торгового предприятия взаимосвязаны в единую организационную структуру, что направлена на достижение и сохранение на максимальном уровне эффективного выполнения всех его задач и целей. Целью реинжиниринга бизнес-процессов является наиболее полный учет задач, функций и структурных особенностей торговых предприятий. С учетом финансовых, имущественных, кадровых возможностей торгового предприятия для решения тех задач, которые считаются наиболее важными, с точки зрения проведения реинжиниринга предложено четыре варианта сценария внедрения реинжиниринга бизнес-процессов: диагностика бизнес-процессов и определение проблем; диагностика и оптимизация бизнес-процессов; оптимизация бизнес-процессов с внедрением информационных технологий; перепроектирование бизнес-процессов с внедрением информационных технологий. Для определения целесообразности того или иного сценария предложено матрицу иерархии факторов реализации сценария реинжиниринга бизнес-процессов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абдикеев Н.М., Данько Т.П. и др. Реинжиниринг бизнес-процессов; Эксмо; Издание 2-е, испр. – Москва, 2014. – 590 с.
2. Бланк И.А. Торговый менеджмент. – К.: Эльга. 2013. – 784 с.
3. Головань С.И., Спиридонов М.А. Бизнес-планирование и инвестирование. Учебник. Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 302 с.
4. Дейнека А.В. Стратегия управления персоналом организации. Учебное пособие. – Краснодар: КИМПМ, 2009. – 266 с.
5. Долганова О.И. Моделирование бизнес-процессов: Учебник и практикум для академического бакалавриата / О.И. Долганова, Е.В. Виноградова, А.М. Лобанова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 289 с.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, А. Гари. – М.: Вильямс, 2016. – 752 с.
7. Матрица парных сравнений. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://studbooks.net/2202221/informatika/matritsa_parnyh_sravneniy.
8. Оптимизация состава персонала. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.pro-personal.ru/article/5648-optimizatsiya-sostava-personala>.
9. Организация рынка оптовой торговли в России. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://studbooks.net/991151/marketing/organizatsiya_rynka_optovoy_torgovli_v_rossii.
10. Павлюк А.К., Меркушева Н.И. Применение реинжиниринга бизнес-процессов на предприятиях // Молодой ученый. – 2015. – №1. – С. 265-267. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/81/14699/>.
11. Реинжиниринг бизнес-процессов. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://sites.google.com/site/upravlenieznaniami/upravlenie-znaniy-i-reinzing-biznesa/reinzing>.
12. Репин В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. – М.: Манн, Иванов и Фербер. 2013. – 505 с.
13. Уткин Э.А. Бизнес-реинжиниринг; М.: Экмос – Москва, 2014. – 224 с.
14. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб. С.-Петербург. ун-т, 1997. – 332 с.
15. Черемных О.С., Черемных С.В. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом. М.: Финансы и статистика, 2009. – 736 с.
16. Шеер А.-В. Моделирование бизнес-процессов. – М.: Серебряные нити, 2017. – 219 с.
17. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: Учебное пособие / Под общ. ред. Соломатина А.Н. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 295 с.

Sharokhina Svetlana Vladimirovna

Samara state university of economics
Syzran branch, Russia
E-mail: sharokhinatv@gmail.com

Gorokhovatska Yuliya Olegovna

Samara state university of economics
Syzran branch, Russia
E-mail: gorohovickaya@bk.ru

Bratukhina Elena Aleksandrovna

Samara state university of economics
Syzran branch, Russia
E-mail: y-79@yandex.ru

The influence of organizational structure on features of reengineering of business processes of trade enterprises

Abstract. The article describes the experience of Russian enterprises in implementation of reengineering business processes and concluded that this direction is developing very slowly, and among the most successful examples of no trade enterprises. It is shown that in the scientific literature does not contain methods for the practical implementation of the specific principles of implementation of reengineering in the field of trade. There are only few attempts to characterize the process reengineering of commercial enterprises. The article describes the structural elements of commercial enterprises, which are interlinked in a common organizational structure that aims to meet all its goals and objectives. Focused on the fact that the aim of reengineering of business processes is the most complete account of the objectives, functions, and structural features of trade enterprises. The article substantiates the dependence of the scenario by introducing the concept of reengineering of business processes from the structure of the organization and functions of the trading company. The basic directions of optimization of the commercial activities in organization management, personnel policy, relations with customers and suppliers, process and marketing. Suggested four possible scenarios of implementation of reengineering of business processes. To determine the advisability of the scenario proposed by the matrix hierarchy of factors the scenario of reengineering of business processes.

Keywords: reengineering; business process; organization structure; business enterprise; competition; personnel; suppliers; consumers; marketing; wholesale trade; and retail trade