

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.21>

УДК 658.5:339.16

I. В. Перевозова,

*д. е. н., професор, завідувач кафедри підприємництва та маркетингу,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3878-802X>

Л. В. Гонтар,

*здобувач, комерційний директор ТОВ «Бакарді-Мартіні Юкрейн»,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-7982-7753>

ЕТАПИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

I. V. Perevozova,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of
Entrepreneurship and Marketing,*

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

L. V. Hontar,

PhD Student, Commercial Director of "Bacardi-Martini Ukraine" LLC,

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

THE STAGES AND TOOLS FOR IMPLEMENTING BUSINESS PROCESS REENGINEERING IN WHOLESALE TRADE ENTERPRISES DURING CRISIS CONDITIONS

Стаття присвячена дослідженню етапів та інструментів впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах оптової торгівлі в умовах кризових явищ (політичної кризи, війни та пандемії COVID-19). Акцентовано увагу на основних проблемах, з якими стикаються підприємства оптової торгівлі під час кризи: руйнування інфраструктури, перебої в постачанні, зміна попиту та зростання операційних витрат. Проаналізовано сучасні теоретичні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів. Особлива увага приділяється адаптаційним стратегіям та інноваційним підходам до реорганізації бізнес-процесів з метою забезпечення стійкості та ефективності підприємств. Виокремлено етапи й інструменти впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах оптової торгівлі в умовах кризових явищ. Розглянуто практичні кейси впровадження реінжинірингу в діяльність українських компаній, на підставі чого дано рекомендації щодо впровадження на підприємствах оптової торгівлі сучасних ERP-систем, реінжинірингу логістичних процесів, автоматизації складських операцій, оптимізації ланцюгів постачання, автоматизації процесу закупівель, інтегрування інформаційних систем.

Business process reengineering (BPR) is one of the most effective tools that allow enterprises to significantly improve their operations by radically re-evaluating and redesigning key business processes. This article is dedicated to exploring the stages and tools for implementing BPR in wholesale trade enterprises amidst crisis phenomena (political crisis, war, and the COVID-19 pandemic). Attention is focused on the main problems faced by wholesale trade enterprises during a crisis: infrastructure destruction, supply disruptions, demand fluctuations, and rising operational costs. It has been found that business process reengineering (BPR) offers significant advantages to wholesale trade enterprises (improved operational efficiency, cost reduction, and enhanced service quality) but also presents challenges. The primary issues faced by wholesale trade enterprises during crises are analyzed, including infrastructure destruction, supply disruptions, demand fluctuations, and

rising operational costs. Contemporary theoretical approaches to BPR are reviewed, with special emphasis on adaptive strategies and innovative approaches to reorganizing business processes to ensure the resilience and efficiency of enterprises. The stages and tools for implementing BPR in wholesale trade enterprises during crises are highlighted. Practical cases of BPR implementation in Ukrainian companies such as Fozzy Group, ATB-Market, Metinvest, Epicenter K, and Kernel are examined, based on which recommendations are provided for wholesale trade enterprises to implement modern ERP systems, reengineer logistics processes, automate warehouse operations, optimize the procurement process, and integrate information systems.

The research results indicate that the implementation of digital technologies, the development of online trading, the optimization of logistics chains, and the improvement of risk management are key factors for successful BPR in crisis conditions. The practical significance of the work lies in providing recommendations for implementing effective BPR strategies in wholesale trade enterprises. The use of the proposed approaches will help reduce costs, enhance the competitiveness of wholesale trade enterprises, and ensure their stability in an unstable economic environment.

Ключові слова: бізнес-процеси, реінжиніринг, інструменти, етапи, підприємства оптової торгівлі, кризові явища, оптимізація.

Keywords: business processes, reengineering, tools, stages, wholesale trade enterprises, crisis conditions, optimization.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах глобалізації та нестабільної економічної ситуації підприємства оптової торгівлі стикаються з численними викликами, які вимагають адаптивності та гнучкості в управлінні бізнес-процесами. Кризові явища, такі як економічні рецесії, політична нестабільність, пандемії та інші непередбачувані події, суттєво впливають на

функціонування бізнесу, ставлячи під загрозу його стабільність і конкурентоспроможність. У таких умовах традиційні методи управління часто виявляються неефективними, що обумовлює необхідність пошуку нових підходів до організації діяльності.

Реінжиніринг бізнес-процесів є одним із найбільш ефективних інструментів, який дозволяє підприємствам суттєво покращити свою роботу за рахунок радикальної переоцінки та перепроєктування основних бізнес-процесів. Цей підхід спрямований на досягнення значних покращень у таких ключових показниках, як витрати, якість, обслуговування та швидкість. Реінжиніринг дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до нових умов, але й створювати конкурентні переваги завдяки інноваційним змінам у своїй діяльності.

Проблематика реінжинірингу бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі є надзвичайно актуальною, оскільки вимагає не лише теоретичного обґрунтування, але й практичних рішень, здатних забезпечити ефективне управління в умовах нестабільності. Саме тому, ця стаття спрямована на вивчення сучасних підходів до реінжинірингу, аналіз успішних практик та розробку рекомендацій, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємств оптової торгівлі в кризових умовах

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Класичним джерелом, яке заклало основу для розуміння реінжинірингу бізнес-процесів, є робота М. Хаммера та Дж. Чемпі «Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції у бізнесі» [1]. Хоча книга є основоположною, її методологічний підхід можна вважати дещо застарілим у контексті сучасних технологічних змін та глобалізації ринку. Сучасні дослідження потребують більшої гнучкості та врахування цифрових трансформацій, яких не було на момент написання цієї роботи.

Т. Х. Девенпорт [2] підкреслює важливість інформаційних технологій у процесі реінжинірингу. З огляду на сучасні технологічні тренди доцільно

розширити акценти на такі інновації як штучний інтелект, великі дані та блокчейн, які здатні змінити бізнес-процеси.

Стаття Д. Б. Стоддарда та С. Л. Джарвенпаа [3] корисна для розуміння тактик управління змінами в умовах кризи, але вона не враховує специфіку сучасних глобальних криз, таких як пандемії або геополітичні конфлікти, що вимагають нових стратегій та інструментів управління.

Практичні інструменти, запропоновані Х. Дж. Гаррінгтоном [5], є цінними, але їх потрібно адаптувати до сучасного контексту, де цифровізація та автоматизація відіграють значно більшу роль.

Стаття Т. Галледжа та Р. Соммер [6] корисна для розуміння впровадження BPR у різних секторах, але вона недостатньо деталізує специфіку оптової торгівлі, яка потребує окремого аналізу з урахуванням сучасних глобальних викликів.

Дж. А. Пірс та Р. Б. Робінсон [7] пропонують стратегічні підходи до управління бізнесом в умовах кризи, проте сучасні виклики потребують більшої гнучкості та адаптивності, включаючи швидкі зміни в ланцюгах постачання та інтеграцію нових технологій.

Стаття Д. Іванова та ін. [8] надає важливі інсайти щодо управління ланцюгами постачання в умовах кризи. Вона підкреслює важливість балансу між ефективністю, гнучкістю та стійкістю, що є критичним для оптової торгівлі. Проте, сучасні реалії потребують інтеграції нових технологій та більш адаптивних стратегій.

А. В. Дубовик [9] розглядає український контекст та специфіку впровадження BPR. Проте необхідно враховувати, що для більш повного розуміння та адаптації світових практик, необхідно проводити порівняльні дослідження з іншими країнами та враховувати новітні глобальні тренди.

Аналіз сучасних літературних джерел показує, що реінжиніринг бізнес-процесів є необхідним інструментом для підприємств оптової торгівлі в умовах кризових явищ. Хоча існує багато класичних та сучасних досліджень, які детально описують теорію та практику BPR, сучасні виклики потребують

адаптації цих підходів. Для досягнення успіху підприємства повинні інтегрувати інноваційні технології, гнучкі стратегії управління та адаптивні методи реінжинірингу, щоб ефективно реагувати на сучасні виклики та залишатися конкурентоспроможними.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз теоретичних і практичних аспектів реінжинірингу бізнес-процесів та виокремлення етапів й інструментів його впровадження на підприємствах оптової торгівлі в умовах кризових явищ.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реінжиніринг бізнес-процесів (англ. Business Process Reengineering, BPR) – це фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення значного покращення в критичних напрямках діяльності підприємства, таких як витрати, якість та обслуговування (рис. 1).

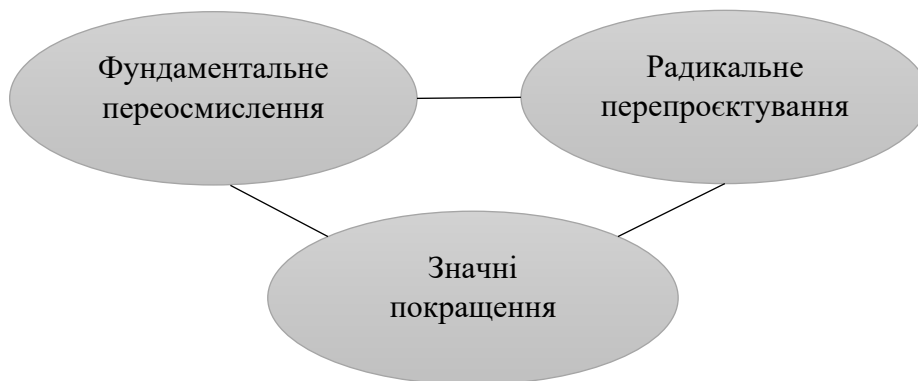


Рис. 1. Основні складові реінжинірингу бізнес-процесів

Джерело: систематизовано авторами на основі [2].

Більш детально сутність реінжинірингу бізнес-процесів простежується через класичні підходи, наведені в Табл. 1.

Таблиця 1. Принципи реінжинірингу бізнес-процесів

Принципи	Характеристика
Орієнтація на процеси, а не на завдання	Реінжиніринг передбачає перехід від функціональної організації до організації, орієнтованої на процеси. Це означає, що основну увагу приділяють цілісним бізнес-процесам, а не окремим завданням або функціям.
Розмивання меж між різними видами діяльності	Об'єднання завдань з різних функціональних областей дозволяє створювати більш ефективні та інтегровані процеси.
Використання інформаційних технологій	Інформаційні технології грають ключову роль у реінжинірингу, дозволяючи автоматизувати процеси, забезпечувати інформаційну підтримку та інтеграцію діяльності.
Зосередження на потребах клієнтів	Реінжиніринг орієнтується на забезпечення високого рівня задоволення клієнтів, що включає швидкість обслуговування, якість продукції та послуг, гнучкість у реагуванні на зміни у попиті.
Зменшення кількості перевірок і контролю	Мінімізація проміжних перевірок і контролю дозволяє підвищити ефективність процесів і зменшити час їх виконання.
Децентралізація прийняття рішень	Переміщення права прийняття рішень до місць виконання роботи дозволяє підвищити швидкість реакції на змінні умови та покращити адаптивність процесів.
Перебудова робочих місць	Реінжиніринг акцентує увагу на об'єднанні кількох ролей на одному робочому місці, що дозволяє зменшити витрати та покращити ефективність.

Джерело: сформовано авторами на основі [1-4].

Сучасні методи та інструменти реінжинірингу бізнес-процесів розвинулися на базі класичних підходів, адаптуючи їх до нових викликів і можливостей, які з'явилися завдяки розвитку технологій та змінам у бізнес-середовищі (Табл. 2).

Таблиця 2. Сучасні методи та інструменти реінжинірингу бізнес-процесів

Назва	Характеристика
Lean і Six Sigma	Популярні методології, які широко використовуються для покращення бізнес-процесів. Lean акцентує увагу на усуненні витрат та оптимізації процесів, тоді як Six Sigma зосереджується на зменшенні варіабельності і покращенні якості. Об'єднання цих методів (Lean Six Sigma) дозволяє досягти комплексного покращення бізнес-процесів.
BPM (Business Process Management)	Системний підхід до покращення бізнес-процесів. Включає моделювання, аналіз, розробку, виконання, моніторинг та оптимізацію процесів. BPM-системи допомагають підприємствам ефективно управляти своїми процесами, забезпечуючи їхню гнучкість та адаптивність до змін.
Дизайн-мислення	Підхід, що зосереджується на глибокому розумінні потреб клієнтів і створенні інноваційних рішень для задоволення цих потреб. В реінжинірингу бізнес-процесів дизайн-мислення допомагає створювати процеси, які не тільки ефективні, але й орієнтовані на користувача.
Моделювання та симуляція	Моделювання та симуляція процесів дозволяють підприємствам створювати віртуальні моделі своїх процесів, експериментувати з різними сценаріями та оцінювати їхній вплив на ефективність. Це зменшує ризики при впровадженні змін і допомагає знаходити оптимальні рішення.

Джерело: сформовано авторами на основі [7-9].

Реінжиніринг бізнес-процесів, починаючи з класичних підходів М. Хаммера і Дж. Чампі, продовжує еволюціонувати під впливом нових методів та технологій. Сучасні інструменти, такі як Lean Six Sigma, цифрова трансформація, BPM, Agile, дизайн-мислення та моделювання, розширюють можливості реінжинірингу, дозволяючи підприємствам оптової торгівлі досягати значних покращень у своїх процесах. Через чітко структуровані етапи впровадження, підприємства можуть досягти значного покращення в ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності, що дозволить їм не тільки вижити в умовах кризи, але й розвиватися в майбутньому (Табл. 3).

Таблиця 3. Етапи впровадження реінжинірингу бізнес-процесів

Назва	Характеристика
<i>1. Підготовчий етап</i>	
Аналіз поточної ситуації та визначення мети	Проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для визначення основних проблем та вузьких місць. Визначення стратегічних цілей реінжинірингу, включаючи підвищення продуктивності, зниження витрат, покращення обслуговування клієнтів.
Формування команди проекту	Вибір та призначення команди проекту, яка буде відповідати за планування та впровадження реінжинірингу. Залучення зовнішніх консультантів або експертів, якщо це необхідно.
<i>2. Проектування нових бізнес-процесів</i>	
Моделювання поточних процесів	Документування та аналіз існуючих бізнес-процесів, використовуючи методи картування процесів. Виявлення неефективних або дублюючих дій, які потребують усунення або оптимізації.
Розробка нових процесів	Розробка нових, більш ефективних бізнес-процесів, що враховують нові умови та потреби ринку. Використання передових технологій та методів управління для забезпечення гнучкості та адаптивності процесів.
<i>3. Тестування та впровадження</i>	
Пілотне тестування	Запуск пілотних проектів для тестування нових бізнес-процесів на окремих підрозділах або регіонах. Збір зворотного зв'язку та внесення коригувань на основі отриманих результатів.
Повномасштабне впровадження	Розгортання нових бізнес-процесів на всьому підприємстві. Проведення навчання персоналу для забезпечення розуміння та підтримки нових процесів.
<i>4. Оцінка та моніторинг</i>	
Оцінка ефективності	Встановлення ключових показників ефективності (KPI) для вимірювання результатів реінжинірингу. Проведення регулярного моніторингу та аналізу досягнутих результатів.
Коригування та вдосконалення	Внесення необхідних змін та удосконалень на основі аналізу результатів та зворотного зв'язку від персоналу та клієнтів. Постійне вдосконалення бізнес-процесів для підтримання конкурентоспроможності та адаптації до змін на ринку.

Джерело: сформовано авторами на основі [6-8].

Впровадження реінжинірингу бізнес-процесів в умовах кризових явищ є складним, але необхідним кроком для забезпечення довгострокового успіху підприємств, зокрема підприємств оптової торгівлі. Оптова торгівля є важливим елементом ланцюга постачання товарів від виробника до кінцевого споживача. Вона включає купівлю товарів у великих обсягах від виробників і подальший їх

продаж роздрібним продавцям, іншим оптовикам або безпосередньо кінцевим користувачам. Підприємства оптової торгівлі відіграють ключову роль в ефективній дистрибуції товарів, забезпечуючи їх наявність на ринку і підтримуючи стабільність постачання.

Кризові явища, такі як економічні потрясіння, політична нестабільність, природні катастрофи або глобальні пандемії, можуть суттєво впливати на функціонування підприємств оптової торгівлі. Основні напрями цього впливу систематизовано в Табл. 4.

Отже, необхідність реінжинірингу бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі в Україні особливо актуальна за сучасних кризових умов. Розглянемо детально, чому цей процес є важливим і які конкретні переваги він може забезпечити.

По-перше, за сучасних умов ринок оптової торгівлі в Україні стає все більш конкурентним. Місцеві та міжнародні компанії борються за ринок і виживання залежить від здатності швидко адаптуватися до змін. Реінжиніринг дозволяє компаніям оптимізувати свої процеси, підвищити ефективність та знизити витрати, що допомагає зайняти кращі позиції на ринку.

По-друге, українська економіка постійно стикається з викликами, такими як інфляція, нестабільність валютного курсу та інші макроекономічні фактори. Реінжиніринг дозволяє підприємствам підвищити свою стійкість до економічних змін, знижуючи залежність від зовнішніх факторів та оптимізуючи внутрішні процеси.

По-третє, швидкий розвиток технологій змушує підприємства оновлювати свої системи управління та автоматизації. Реінжиніринг дозволяє впровадити новітні технології, такі як ERP-системи, автоматизовані системи управління складом (WMS) та інтегровані системи управління ланцюгами постачання (SCM), що підвищує продуктивність та ефективність операцій.

Таблиця 4. Вплив кризових явищ на функціонування підприємств оптової торгівлі в Україні

Політичні кризи та війна в Україні	Вплив пандемії COVID-19
<i>1. Руйнування інфраструктури</i> Значна частина логістичної та виробничої інфраструктури була пошкоджена або знищена, що ускладнило транспортування товарів та порушило ланцюги постачання. За даними Міністерства інфраструктури України, з початку війни пошкоджено тисячі кілометрів доріг та десятки мостів, що серйозно вплинуло на логістичні можливості країни.	<i>1. Порушення ланцюгів постачання</i> Обмеження на міжнародні перевезення, карантинні заходи та закриття підприємств призвели до перебоїв у постачанні товарів, зокрема в оптовій торгівлі.
<i>2. Зміни в попиті</i> Зміни споживчих настроїв, перерозподіл доходів населення та зниження купівельної спроможності призвели до зменшення попиту на деякі категорії товарів. Згідно з опитуваннями Українського центру соціальних досліджень споживчі настрої значно змінилися. Перерозподіл доходів населення та зниження купівельної спроможності призвели до зменшення попиту на такі категорії товарів як авто, побутова техніка.	<i>2. Зміни в попиті</i> Зростання попиту на товари першої необхідності, медичні засоби та продукти харчування з одночасним зниженням попиту на непродовольчі товари. За даними Інституту демографії та соціальних досліджень НАН України пандемія призвела до зростання попиту на товари першої необхідності, медичні засоби та продукти харчування з одночасним зниженням попиту на непродовольчі товари.
<i>3. Перебої в постачанні</i> Військові дії та блокади вплинули на можливість отримання товарів з-за кордону та внутрішнє постачання, що спричинило дефіцит на ринку. Дані Міжнародного торгового центру (ІТС) свідчать про зниження обсягів імпорту та експорту в Україні через військові дії та блокади на 17%.	<i>3. Адаптація до нових умов</i> Компанії почали впроваджувати цифрові рішення, розвивати онлайн-торгівлю та оптимізувати ланцюги постачання для забезпечення безперебійної роботи. Згідно з дослідженнями Київської школи економіки, багато компаній впровадили цифрові рішення, розвивали онлайн-торгівлю та оптимізували ланцюги постачання для забезпечення безперебійної роботи.
<i>4. Підвищення витрат</i> Війна призвела до зростання витрат на безпеку, логістику та страхування, що зумовило збільшення загальних операційних витрат підприємств. Згідно з даними Державної служби статистики України витрати на безпеку, логістику та страхування зросли на 20%, що збільшило загальні операційні витрати підприємств.	

Джерело: систематизовано авторами на основі [10-17].

По-четверте, сучасні споживачі все більше орієнтуються на швидкість та якість обслуговування. Реінжиніринг допомагає покращити взаємодію з клієнтами, знижуючи час на обробку замовлень, покращуючи точність поставок і підвищуючи загальний рівень обслуговування.

По-п'яте, підвищення цін на сировину, енергію та інші ресурси змушує підприємства шукати шляхи зниження витрат. Реінжиніринг дозволяє оптимізувати використання ресурсів, знижуючи їх витрати та підвищуючи ефективність виробництва та логістики.

По-шосте, часті зміни у законодавстві та регулюванні бізнесу вимагають від компаній швидкого адаптування до нових вимог. Реінжиніринг дозволяє оперативно впроваджувати зміни у внутрішніх процесах, забезпечуючи відповідність новим нормам та вимогам.

По-сьоме, кризи часто супроводжуються підвищеними ризиками, включаючи фінансові, операційні та репутаційні. Реінжиніринг бізнес-процесів дозволяє створити більш гнучку та стійку до ризиків структуру, покращуючи управління ризиками та забезпечуючи стабільність бізнесу навіть у складних умовах.

Таким чином, реінжиніринг бізнес-процесів є необхідним кроком для підприємств оптової торгівлі України, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними та ефективними в сучасних кризових умовах, зокрема оптимізувати внутрішні процеси, впровадити новітні технології, покращити взаємодію з клієнтами та постачальниками, знизити витрати та підвищити загальну стійкість до зовнішніх викликів.

Успішні реінжинірингові проєкти вітчизняних підприємств оптової торгівлі демонструють, що впровадження сучасних технологій та оптимізація бізнес-процесів сприяють значному підвищенню їх ефективності та конкурентоспроможності. Українські компанії оптової торгівлі Fozzy Group, АТБ-Маркет, Метінвест, Епіцентр К, Кернел успішно застосовують реінжиніринг, що дозволяє їм досягати високих результатів в обслуговуванні клієнтів. Розглянемо деякі з них більш детально.

1. Fozzy Group. Впровадження ERP-системи.

Fozzy Group, один з найбільших рітейлерів та операторів оптової торгівлі в Україні, впровадила систему управління підприємством (ERP). Це дозволило оптимізувати процеси управління запасами, покращити фінансовий контроль і збільшити ефективність логістики. Як наслідок, компанія змогла значно скоротити витрати та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

2. АТБ-Маркет. Автоматизація складських процесів.

АТБ-Маркет, найбільша роздрібна мережа в Україні, впровадила автоматизовану систему управління складом (WMS). Цей проєкт дозволив оптимізувати складські операції, скоротити час обробки замовлень і зменшити втрати від псування товарів. Завдяки цьому компанія змогла підвищити ефективність логістики та знизити витрати на управління запасами.

3. Метінвест. Інтеграція систем управління ланцюгами постачання.

Метінвест, провідна українська гірничо-металургійна компанія, провела реінжиніринг своїх ланцюгів постачання. Впровадження інтегрованих систем управління ланцюгами постачання (SCM) дозволило покращити координацію між різними підрозділами, оптимізувати запаси та зменшити час доставки. Це підвищило загальну ефективність операцій компанії.

4. Епіцентр. Оптимізація процесу закупівель.

Епіцентр К, велика мережа будівельних гіпермаркетів, впровадила систему автоматизації закупівельних процесів. Це дозволило скоротити час на закупівлі, зменшити кількість помилок при обробці замовлень і покращити відносини з постачальниками. Результатом стало зниження витрат і підвищення рівня обслуговування клієнтів.

5. Кернел. Реінжиніринг логістичних процесів.

Кернел, одна з найбільших агропромислових компаній України, провела реінжиніринг логістичних процесів. Впровадження сучасних інформаційних систем і оптимізація логістики дозволили знизити витрати на транспортування та зберігання продукції. Компанія змогла скоротити час доставки продукції та покращити загальну ефективність ланцюгів постачання.

На основі розглянутих прикладів можна дати рекомендації щодо впровадження ефективних стратегій реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах оптової торгівлі:

1. *Впровадження сучасних ERP-систем.* Використання інтегрованих систем управління підприємством (ERP) дозволяє оптимізувати управління запасами, фінансами та логістикою, що сприяє зниженню витрат і підвищенню продуктивності.

2. *Автоматизація складських операцій.* Впровадження автоматизованих систем управління складом (WMS) допомагає оптимізувати складські процеси, скоротити час обробки замовлень і мінімізувати втрати від псування товарів.

3. *Оптимізація ланцюгів постачання.* Використання інтегрованих систем управління ланцюгами постачання (SCM) покращує координацію між підрозділами, знижує час доставки та оптимізує запаси, що підвищує ефективність операцій.

4. *Автоматизація процесу закупівель.* Впровадження систем автоматизації закупівельних процесів дозволяє скоротити час на обробку замовлень, зменшити кількість помилок і покращити відносини з постачальниками.

5. *Реінжиніринг логістичних процесів.* Оптимізація логістики та впровадження сучасних інформаційних систем знижує витрати на транспортування і зберігання товарів, скорочуючи час доставки та покращуючи загальну ефективність ланцюгів постачання.

6. *Інтеграція інформаційних систем.* Застосування інтегрованих інформаційних систем (ERP, CRM, SCM) забезпечує доступ до актуальної інформації в реальному часі, покращує координацію між підрозділами і сприяє прийняттю обґрунтованих рішень.

Орієнтуючись на ці рекомендації, керівники підприємств оптової торгівлі зможуть досягнути значного зростання ефективності своїх операцій шляхом зменшення витрат та підвищення рівня обслуговування клієнтів, що забезпечить їм конкурентну перевагу на ринку.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

сучасних умовах підприємства оптової торгівлі стикаються з непередбачуваними економічними, політичними та соціальними кризами. Реінжиніринг бізнес-процесів є необхідним інструментом для їх виживання та адаптації до нових викликів, дозволяє підвищувати ефективність, гнучкість та конкурентоспроможність.

Успішний реінжиніринг вимагає комплексного підходу до управління змінами, що включає залучення всіх рівнів персоналу, ефективну комунікацію, підготовку та мотивацію співробітників, а також впровадження нових методів управління та контролю.

Підприємства оптової торгівлі повинні адаптувати свої бізнес-процеси до специфічних умов ринку, зокрема враховувати регіональні особливості, зміни у поведінці споживачів та вимоги регуляторних органів.

Використання реінжинірингу бізнес-процесів надає значні переваги підприємствам оптової торгівлі, включаючи підвищення ефективності операцій, зниження витрат та покращення якості обслуговування. Водночас процес реінжинірингу пов'язаний із викликами, такими як опір змінам, потреба значних інвестицій та ризик невдачі через недостатню підготовку та планування.

Для успішного впровадження реінжинірингу бізнес-процесів підприємствам оптової торгівлі рекомендується:

- проводити ретельний аналіз поточних бізнес-процесів і визначати ключові сфери для поліпшення;
- інвестувати у навчання та розвиток персоналу для підтримки змін;
- використовувати сучасні інформаційні технології для автоматизації та оптимізації процесів;
- забезпечувати прозорість та ефективну комунікацію протягом усього процесу змін;
- постійно моніторити результати та вносити необхідні корективи для досягнення поставлених цілей.

Проведене дослідження підтверджує, що для підприємств оптової торгівлі реінжиніринг бізнес-процесів є важливим інструментом в умовах кризових явищ, допомагає їм адаптуватися до нових викликів і забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Подальші розвідки у цьому напрямі сприятимуть глибшому розумінню процесів реінжинірингу та розробці інноваційних підходів, що допоможуть підприємствам оптової торгівлі не лише виживати в умовах криз, але й досягати нових рівнів ефективності та конкурентоспроможності.

Література

1. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : Harper Business, 1993. 240 p.
2. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Brighton, Massachusetts : Harvard Business School Press, 1993. 337 p.
3. Stoddard D. B., Jarvenpaa S. L. Business Process Redesign: Tactics for Managing Radical Change. *Journal of Management Information Systems*. 1995. Vol. 12(1). Pp. 81-107.
4. Kotter J. P. Leading Change. Brighton, Massachusetts : Harvard Business School Press, 2012. 194 p.
5. Harrington H. J. Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness. New York : McGraw-Hill, 1991. 274 p.
6. Gullledge T., Sommer R. A. Business Process Management: Public Sector Implications. *Business Process Management Journal*. 2002. Vol. 8(4). Pp. 364-376.
7. Pearce J. A., Robinson R. B. Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control. McGraw-Hill/Irwin, 2007. 900 p.
8. Ivanov D., Sokolov B., Dolgui A. The Ripple Effect in Supply Chains: Trade-off 'Efficiency-Flexibility-Resilience' in Disruption Management. *International Journal of Production Research*. 2014. Vol. 52(7). Pp. 2154-2172.

9. Дубовик А. В. (2020). Реінжиніринг бізнес-процесів в умовах кризи: українські реалії та перспективи. *Економіка та держава*. № 3. С. 23-27.
10. Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/> (дата звернення: 12.06.2024).
11. Міжнародний торговий центр (ITC). URL: <https://intracen.org/> (дата звернення: 12.06.2024).
12. Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/> (дата звернення: 12.06.2024).
13. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.06.2024).
14. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/> (дата звернення: 13.06.2024).
15. Світовий банк. URL: <https://www.worldbank.org/> (дата звернення: 13.06.2024).
16. Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України. URL: <http://www.idss.org.ua/> (дата звернення: 13.06.2024).
17. Київська школа економіки. URL: <https://kse.ua/> (дата звернення: 13.06.2024).

Reference

1. Hammer, M. and Champy, J. (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York, USA.
2. Davenport, T.H. (1993), *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Brighton, USA.
3. Stoddard, D.B. and Jarvenpaa, S.L. (1995), "Business Process Redesign: Tactics for Managing Radical Change", *Journal of Management Information Systems*, vol. 12(1), pp. 81-107.
4. Kotter, J.P. (2012), *Leading Change*, Harvard Business School Press, Brighton, USA.
5. Harrington, H.J. (1991), *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*, McGraw-Hill, New York, USA.

6. Gullledge, T. and Sommer, R.A. (2002), “Business Process Management: Public Sector Implications”, *Business Process Management Journal*, vol. 8(4), pp. 364-376.
7. Pearce, J.A. and Robinson, R.B. (2007), *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, McGraw-Hill/Irwin, New York, USA.
8. Ivanov, D., Sokolov, B. and Dolgui, A. (2014), “The Ripple Effect in Supply Chains: Trade-off ‘Efficiency-Flexibility-Resilience’ in Disruption Management”, *International Journal of Production Research*, vol. 52(7), pp. 2154-2172.
9. Dubovyk, A.V. (2020), “Reengineering of business processes in crisis conditions: Ukrainian realities and prospects”, *Economy and the State*, vol. 3, pp. 23-27.
10. The official site of Ministry of Infrastructure of Ukraine (2024), available at: <https://mtu.gov.ua/> (Accessed 12 June 2024).
11. The official site of International Trade Center (ITC). available at: <https://intracen.org/> (Accessed 12 June 2024).
12. The official site of European Business Association (2024), available at: <https://eba.com.ua/> (Accessed 12 June 2024).
13. The official site of State Statistics Service of Ukraine (2024), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 12 June 2024).
14. The official site of McKinsey & Company (2024), available at: <https://www.mckinsey.com/> (Accessed 13 June 2024).
15. The official site of World Bank (2024), available at: <https://www.worldbank.org/> (Accessed 13 June 2024).
16. The official site of Institute of Demography and Social Research of the National Academy of Sciences of Ukraine (2024), available at: <http://www.idss.org.ua/> (Accessed 13 June 2024).
17. The official site of Kyiv School of Economics (2024), available at: <https://kse.ua/> (Accessed 13 June 2024).

Стаття надійшла до редакції 14.06.2024 р.