

УДК 339.3:338 (477)

Ільченко Н.Б.

кандидат економічних наук,

доцент кафедри торговельного підприємництва, докторант
Київського національного торговельно-економічного університету**МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ**

У статті проведено дослідження особливостей формування бізнес-моделі підприємства. Доведено відмінність визначення бізнес-моделі та стратегії підприємства. Охарактеризовано функціональні та процесні підходи формування бізнес-процесів на підприємстві оптової торгівлі.

Ключові слова: бізнес-модель, бізнес-процес, оптова торгівля, функціональний підхід, процесний підхід.

Ильченко Н.Б. МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ

В статье проведено исследование особенностей формирования бизнес-модели предприятия. Доказано отличие бизнес-модели и стратегии предприятия. Охарактеризованы функциональные и процессные подходы формирования бизнес-процессов на предприятии оптовой торговли.

Ключевые слова: бизнес-модель, бизнес-процесс, оптовая торговля, функциональный подход, процессный подход.

Iichenko N.B. BUSINESS PROCESS MODELING IN WHOLESALE COMPANY

This paper presents investigation of features of business model formation. The differences between the concepts of business model and business strategy are proved. Functional and process approaches to formation of business processes in the wholesale enterprise are characterized.

Keywords: business model, business process, wholesale, functional approach, process approach.

Постановка проблеми. У теперішній час умови функціонування підприємств мають тенденцію до оптимізації бізнес-процесів. Так, здатність підприємства швидше адаптуватися до зміни кон'юнктури ринка, запропонувати нові послуги раніше конкурентів, стає головним у безкомпромісній конкурентній боротьбі. Таким чином, особливості та ефективність функціонування оптової торгівлі в ринкових умовах, шляхи подальшого розвитку, стратегічні цілі і завдання цієї важливої підсистеми сфери товарного обігу в концептуальному плані ще залишаються невирішеними, що обумовлює актуальність досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливе значення у цьому напрямі дослідження мають наукові результати зарубіжних вчених: Таїчі Оно, Дж. Вумека, Д.Т. Джонса, Бьорна Андерсена, М. Хаммера та Дж Чампі, Т. Дейвенпорта, Дж. Шорта, М. Портера, В. Міллара, В. Демінга, Дж. Харінгтона, К. Екселінга, Х. Віннера, Е. Зіндера, Е.Г. Ойхмана та ін. В.В. Апопія, Л.В. Балабанової, І.О. Бланка, Л.О. Брагіна, Н.А. Голошубової, В. Даненбурга, А.А. Мазаракі, Ф. Котлера, Р. Монкріфа, В.П. Онищенко, М.В. Опельбаума, В.К. Памбухчянца, Ф.Г. Панкратова, В.М. Торопкова, Н.І. Трішкіна, Трубей О.М., К.П. Пашаєва.

Аналіз наукових праць і практики господарської діяльності в умовах перехідного періоду виявив проблемні питання моделювання бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі.

Мета дослідження – визначити місце оптової торгівлі в соціально-економічному розвитку країни, визначити основні бізнес-процеси та проблеми моделювання бізнес-процесів.

Виклад основного матеріалу. У загальному розумінні під бізнес-процесом розуміють структуровану послідовність дій щодо виконання відповідного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу діяльності підприємства. Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в межах якої «на вході» використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для споживача. Бізнес-процеси, що фор-

муються підприємствами, неоднорідні. При визначенні сутності поняття «бізнес-модель» виділяють 2 підходи:

1) орієнтований на бізнес-процеси/ролі. Перший підхід пов'язаний з розглядом діяльності підприємства з точки зору бізнес-процесів і технологій (фокус уваги спрямований на внутрішню діяльність підприємства);

2) орієнтований на цінність/клієнта. Другий підхід, навпаки, передбачає орієнтацію на цінність, яку підприємство створює для зовнішніх клієнтів, а також на результати діяльності.

Бізнес-модель дозволяє отримати відповідь на питання: що і як необхідно робити, щоб досягти бажаного результату? Ключовими елементами бізнес-моделі будь-якого підприємства, що визначають її зміст, є: цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує підприємство на основі своїх продуктів і послуг; система створення цієї цінності, що включає постачальників і цільових клієнтів, а також ланцюжка створення цінності; активи, які підприємство використовує для створення цінності; фінансова модель підприємства, яка визначає, як структуру її витрат, так і способи отримання прибутку.

Визначаючи сутність терміну «бізнес-модель», необхідно відзначити, що даний термін часто плутають зі стратегією, підміняючи одне поняття іншим або включаючи стратегію як один з компонентів до складу бізнес-моделі. Даний факт зумовлений тим, що бізнес-модель тісно пов'язана зі стратегією, але не тотожна стратегії. Взаємозв'язок між бізнес-моделлю і стратегією можна проілюструвати за допомогою «рівняння цінності», запропонованого М. Levу: [1].

$$V=M \times S, \quad (1)$$

де V – Value (Цінність),

M – Model (Бізнес-модель)

S – Strategy (Стратегія).

Дане рівняння припускає, що підприємство має визначити кращі бізнес-моделі для реалізації стратегії. Бізнес-моделі можуть створюватися: для певного товару або послуги (групи однорідних продуктів (послуг)); для підприємства в цілому; для групи підприємств або холдингу.

Таблиця 1

Відмінність бізнес-моделі від стратегії

Параметр	Бізнес-модель	Стратегія
Створення цінності та перетворення її у прибуток	Фокусується на створенні цінності та одночасно описує, як підприємство перетворює створену цінність у прибуток.	Фокусує свою діяльність на створенні стійкої конкурентної переваги підприємства на ринку.
Вартість бізнесу	Створює архітектуру перетворення інновації в економічну цінність для бізнесу, але не відповідає на питання, як перетворити вартість бізнесу в прибуток для власників і акціонерів.	Орієнтована на підвищення вартості бізнесу на перспективу.
Передбачуваний рівень знання про бізнес-середовище	Створення не вимагає глибоких знань про бізнес-середовище.	Адекватність розробки стратегій залежить від більш складного аналізу, що вимагає більш повної інформації про середовище, в якому повинно розвиватися підприємство.

Зазвичай бізнес-модель формується в цілях удосконалення процесу управління, коли керівництво розуміє, що підприємство повинно перейти на новий щабель розвитку, наприклад підвищити якість виробленої продукції чи наданих послуг, вийти на зовнішній ринок, тощо (рис. 1). Бізнес-модель дозволяє виробити єдине уявлення про механізм роботи підприємства. Вона дозволяє дати відповідь на питання: **ЩО** і **ЯК** необхідно робити, щоб досягти бажаного результату. До того ж помилково вважати, що бізнес-модель – це просто комплект документів, що описує тільки бізнес-процеси підприємства.

Бізнес-модель формується виходячи із цілей розвитку підприємства, визначають склад усіх базових компонентів бізнес-моделі (наскрізних бізнес-процесів), які в сукупності складають певну методологічну платформу:

- бізнес-функції, що описують, «ЩО» робить бізнес;
- бізнес-процеси, що описують, «ЯК» підприємство виконує свої бізнес-функції;
- організаційна структура, що визначає, «ДЕ» виконуються бізнес-функції та бізнес-процеси;
- фази, що визначають, «КОЛИ» (у якій послідовності) повинні бути впроваджені ті чи інші бізнес-функції;
- ролі, що визначають, «ХТО» виконує бізнес-процеси;
- правила, що визначають зв'язок між «ЩО, ЯК, ДЕ, КОЛИ і ХТО».



Рис. 1. Варіанти створення бізнес-моделей

Функціональні бізнес-процеси підприємства оптової торгівлі

Відділ продажу	Відділ закупок	Відділ маркетингу	Фінансова
<ul style="list-style-type: none"> - Складання плану продажу; - Залучення нових клієнтів; - Складання комерційних пропозицій клієнтам - Складання договорів; - Підготовка рішення про кредит. 	<ul style="list-style-type: none"> - Аналіз ринку постачальників; - Проведення переговорів з постачальниками; - Підготовка договорів закупки; - Контроль поставки. 	<ul style="list-style-type: none"> - Складання плану проведення маркетингових заходів; - Підготовка та проведення рекламних пропозицій; - Підготовка та проведення презентацій по товарам. 	<ul style="list-style-type: none"> - Складання проекту бюджету; - Аналіз обґрунтування закупівельних цін; - Угодження договорів; - Оплата рахунків; - Забезпечення кредитів.

Рис. 2. Функціональний підхід до формування бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі

Функціонування будь-якого підпроцесу має оцінюватися в показниках його внеску в досягнення мети всієї системи, а не за його індивідуальною продуктивністю або прибутком й ні за яким іншим критерієм. У процесі ланцюжок виконавців розглядається як внутрішні постачальники і споживачі. Виконавець одночасно є постачальником для наступного виконавця й споживачем для попереднього. Тоді метою роботи кожного виконавця має бути найкраще задоволення споживача результатом своєї діяльності. Так, на рисунку 2 наведемо приклад функціонального підходу до формування бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі. При процесному підході виконавці наділяються більшими повноваженнями, збільшується їхня роль, самостійність й, як наслідок – віддача, задоволення працею. Керівники, у свою чергу, звільняються від поточних справ, оперативних питань і зосереджуються на стратегічних, системних питаннях.

Проаналізуємо більш детально бізнес-процес відділу продажу підприємства оптової торгівлі (табл. 2).

Для такого управління необхідно, щоб усі основні бізнес-процеси функціональних підрозділів були визначені й описані, відповідальність і ресурси позначені, названі процеси, за якими організовується управління. Обов'язковим є визначення взаємодії як між складовими процесів, так і між процесами (рис. 3).

Згідно з наведеними на рисунку 3 даними, можна описати бізнес-про-

Таблиця 2

Бізнес-процеси відділу продажу підприємства оптової торгівлі

№ з/п	Зміст бізнес-процесу	№ з/п	Зміст бізнес-процесу
1.	Виконання замовлення покупців 1.1. Обробка замовлення. 1.1.1. Отримання замовлення. 1.1.2. Узгодження замовлення з покупцями. 1.2. Виставлення рахунку. 1.2.1. Аналіз замовлення та оформлення рахунку. 1.2.2. Оформлення замовлення на поставку (при відсутності товару на складі) - Оформлення замовлення. - Передача замовлення у відділ закупок. - Узгодження замовлення з відділом закупок. 1.2.3. Узгодження рахунку. 1.2.4. Відправлення рахунку покупцеві. 1.3. Підготовка та оформлення документів. 1.3.1. Отримання сертифікатів на товар (за вимогою). 1.3.2. Оформлення документів на відвантаження у відповідності до замовлення. 1.3.3. Передача документів покупцеві (у випадку самовивезення товарів) 1.3.4. Оформлення замовлення на доставку товарів. 1.3.5. Реєстрація замовлення на доставку товарів. 1.3.6. Передача документів у відділ логістики. 1.4. Контроль виконання замовлення. 1.4.1. Контроль поставки номенклатурної продукції. 1.4.2. Контроль доставки товарів покупцям.	4.	Укладання договорів з покупцями. 4.1. Визначення покупців для укладання/продовження договору. 4.2. Прийняття та узгодження рішення про укладання/продовження договору. 4.3. Підготовка проекту договору. 4.3.1. Оформлення проекту договору. 4.3.2. Узгодження проекту договору. 4.3.3. Перевірка оформлення договору. 4.2. Узгодження договору з покупцями. 4.2.1. Відправлення проекту договору покупцю. 4.2.2. Контроль отримання договору покупця. 4.2.3. Узгодження змін у договорі. 4.2.4. Отримання проекту договору від покупця. 4.3. Підписання договору підприємством. 4.3.1. Оформлення договору. 4.3.2. Узгодження договору. 4.3.3. Підписання договору. 4.4. Підписання договору покупцем. 4.4.1. Відправлення договору покупцю. 4.4.2. Контроль отримання та підписання договору покупцем. 4.4.3. Отримання підписання договору від покупця. 4.5. Реєстрація договору. 4.6. Передача договору на оперативне зберігання.
2.	Контроль дебіторської заборгованості 2.1. Контроль оплати рахунків. 2.1.1. Визначення рахунків, за якими підходить строк оплати. 2.1.2. Повідомлення покупців про найближчий строк оплати. 2.2. Контроль простроченої дебіторської заборгованості. 2.2.1. Реєстрація простроченої дебіторської заборгованості. 2.2.2. Повідомлення покупців про порушення умов договору по оплаті відвантаженої продукції. 2.2.3. Виставлення претензій покупцям про порушення умов договору (за необхідністю). 2.3. Аналіз дебіторської заборгованості покупців. 2.3.1. Розрахунок обіговості дебіторської заборгованості. 2.3.2. Підготовка звітів про дебіторську заборгованість.	5.	Розвиток клієнтської бази. 5.1. Пошук нових покупців. 5.1.1. Пошук покупців для укладання договорів. 5.1.2. Підготовку переліку потенційних покупців. 5.1.3. Відправлення потенційним покупцям інформацію про товар та послугах підприємства. 5.1.4. Проведення переговорів з потенційним покупцем. 5.1.5. Отримання від потенційних покупців запитів на товар. 5.1.6. Оформлення та відправлення комерційних пропозицій/рахунків (за вимогою покупців) 5.2. Аналіз бази даних покупців. 5.2.1. Реєстрація інформації про нових покупців. 5.2.2. Контроль зміни даних про покупців (реквізити, обсяг замовлення, періодичність, номенклатура тощо) 5.2.3. Коригування даних про покупців.
3.	Робота з претензіями покупців. 3.1. Обробка претензій. 3.1.1. Отримання претензії. 3.1.2. Реєстрація претензії. 3.1.3. Узгодження претензій з покупцем. 3.1.4. Узгодження претензій з відділом закупок (при отриманні претензії про заміну неякісного товару). 3.1.5. Аналіз та визначення причин претензії. 3.1.6. Прийняття рішення про відмову/задоволення претензії. 3.1.7. Оформлення та передача відповіді на претензію покупцеві. 3.2. Узгодження претензії покупця. 3.2.1. Заміна неякісного товару (за узгодженням сторін). - оформлення замовлення на повернення товару (з письмом відповідальної особи); - передача на склад копії претензії та замовлення на повернення товару (у разі самовивезення покупцем); - оформлення та передача у відділ логістики службової записки про заміну неякісного товару, тощо; - контроль повернення та заміна неякісного товару. 3.2.2. Обмін товару (при узгодженні претензій по пересортиці товарів). - передача на склад копії претензії по пересортиці товарів (при умові самовивезення покупцем); - оформлення та передача у відділ логістики службової записки про обмін товару та копії претензії по пересортиці товарів (при умові доставки товарів покупцю); - контроль повернення та обмін товарів. 3.2.3. Допоставка доварів (при задоволенні претензії недопоставки товару). - передача на склад копії претензії про недопоставку товару (при умові самовивезення покупцем); - оформлення та передача у відділ логістики службової записки щодо допоставки товарів і копії претензії про недопоставку товарів (у випадку доставки товарів покупцю); - контроль допоставки товарів покупцю.	6.	Обслуговування покупців. 6.1. Розсилка інформації про нові товари та послуги підприємства. 6.2. Отримання від покупців запитів про товар. 6.3. Оформлення та відправлення комерційних пропозицій (за запитом покупців). 6.4. Консультування покупців. 6.4.1. Консультування покупців про товар. 6.4.2. Консультування покупців щодо вибору товару.
		7.	Маркетингові дослідження. 7.1. Дослідження ринку (відповідно до плану маркетингового дослідження). 7.2. Інтерпретація отриманої інформації (для відділу маркетингу). 7.3. Виявлення джерел даних про товар підприємства (для відділу маркетингу). 7.4. Проведення опитування покупців. 7.4.1. Отримання та узгодження анкетного опитування. 7.4.2. Проведення опитування. 7.4.3. Оформлення результатів опитування. 7.4.4. Передача заповнених анкет опитування.
		8.	Планування продажу. 8.1. Аналіз обсягів та динаміки продажу підрозділу. 8.2. Прогнозування обсягів продажу підрозділу. 8.3. Аналіз та корегування прогнозів продажу. 8.4. розроблення та узгодження планів продажу.
		9.	Управління підрозділом. 9.1. Планування діяльності підрозділу. 9.1.1. Розроблення планів підрозділу. - розроблення плану роботи відділу; - розроблення індивідуальних планів працівників відділу; - підготовка даних бюджетування. 9.1.2. Узгодження та затвердження планів підрозділу. - узгодження та затвердження плану роботи відділу продажу; - затвердження індивідуальних планів працівників відділу; - узгодження та затвердження бюджету підрозділу. 9.2. Контроль діяльності підрозділу. 9.2.1. Контроль виконання плану відділу. 9.2.2. Контроль виконання індивідуальних планів працівників. 9.2.3. Контроль за виконанням бюджету підрозділу. 9.2.4. Ведення управлінського обліку у підрозділі.

цес таким чином [2]: визначити власника бізнес-процесу; визначити межі бізнес-процесу (межі відповідальності й повноважень власника процесу з управління процесом); визначити клієнтів і виходи бізнес-процесу; визначити постачальників і входи бізнес-процесу; визначити ресурси, необхідні для виконання бізнес-процесу (які перебувають у розпорядженні власника процесу); описати технологію виконання бізнес-процесу (наприклад, з використанням графічних схем в обраних нотаціях); розробити показники, за якими оцінюється бізнес-процес, його результати та задоволеність клієнтів бізнес-процесу; описати роботу власника з аналізу й поліпшення бізнес-процесу, а також його звітність перед вищим керівником.

Висновки. Моделювання бізнес-процесів підприємства має такі переваги: скорочення витрат, тривалості та кількості помилок у кожному з проаналізованих процесів; інтегрування зі стратегією підприємства та ключовими показниками її ефективності; покращення взаємодії між працівниками та підрозділами підприємства; наближення до сертифікації за стандартами ISO: 9000; зростання інвестиційної привабливості. Для систем якості

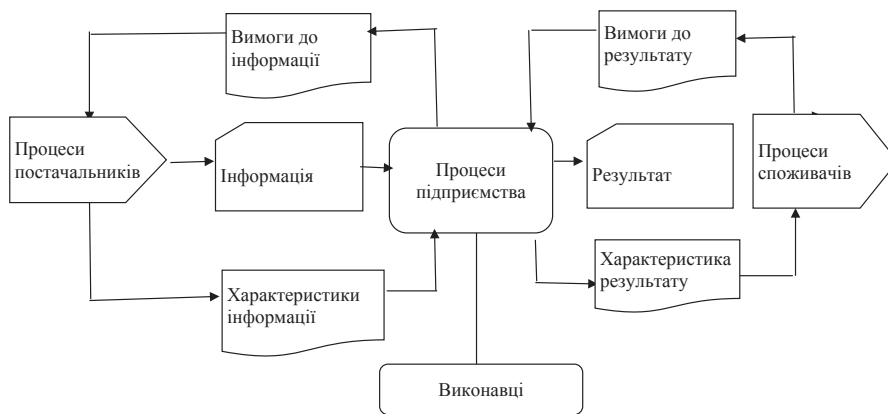


Рис. 3. Приклад процесного підходу бізнес-процесу «Ланцюг поставки»

важливо розглядати кожен елемент будь-якого бізнес-процесу як процес, що має своїх споживачів і постачальників, свої входи й виходи. З вищесказаного можна зробити висновок, що саме сполучення функціонального та процесного підходів є ефективним для створення бізнес-моделі та способом управління підприємством.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Levy M. Strategies for Growth in SMEs: the role of information and information systems / M. Levy, P. Powell. – Oxford : Butterworth Heinemann, 2005.

УДК 330.322

Слободян Н.Г.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку й аудиту
Національного університету харчових технологій

Казанівська О.Т.
студентка
Національного університету харчових технологій

**НАПРЯМИ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ОБОЛОНЬ»**

Розглянуто сутність інвестиційної привабливості підприємств та фактори, що на неї впливають. Охарактеризовано основні категорії користувачів аналізу та їх економічні інтереси. Проведена оцінка інвестиційної привабливості ПАТ «Оболонь».

Ключові слова: інвестиційна привабливість, аналіз, оцінка, фінансовий стан.

Слободян Н.Г., Казанівська О.Т. НАПРАВЛЕНИЯ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «ОБОЛОНЬ»

Рассмотрены сущность инвестиционной привлекательности предприятий и факторы, на нее влияющие. Охарактеризованы основные категории пользователей анализа и их экономические интересы. Проведена оценка инвестиционной привлекательности ОАО «Оболонь».

Ключевые слова: инвестиционная привлекательность, анализ, оценка, финансовое состояние.

Slobodian N.H., Kazanivska O.T. DIRECTIONS OF EVALUATION OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF FOOD ENTERPRISES BASED ON THE EXAMPLE OF CJSC “OBOLON”

The essence of investment attractiveness of enterprises and the factors that affect it are discussed. The characteristics of the basic categories of users of analysis and their economic interests are given. The assessment of investment attractiveness of the company “Obolon” is conducted.

Keywords: investment attractiveness, analysis, assessment, financial condition.