

прогнозування. Поряд з цим планування націлено на складання набору сценаріїв, які покривають певний спектр можливостей функціонування підприємств, і дозволяє домогтися значних результатів при складанні бізнес-планів та побудові прогнозів.

Проведене дослідження свідчить про те, що в перспективі повсюдне використання інновацій значно розширює економічні можливості підприємств харчової промисловості, дозволяє підвищувати їх економічну та екологічну ефективність, досягати зниження матеріально-грошових витрат на одиницю

продукції, а також ресурсоемності продукції і підвищувати її конкурентоспроможність, що дуже важливо в умовах членства України у СОТ.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балджи М.Д. Застосування сценарного підходу для проведення прогнозних досліджень на підприємствах / М.Д. Балджи // Науковий вісник Ужгородського університету : зб. наук. праць. Серія «Економіка». – 2015. – Вип. 2(46). – С. 161–165.
2. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua/.

УДК 658:061.5+055

Олексин І.І.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри комерційної діяльності і підприємництва
Львівської комерційної академії

Олексин С.М.
аспірант
Львівської комерційної академії

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ЗАКУПІВЕЛЬНО-ЗБУТОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

У статті розглянуто окремі аспекти управління бізнес-процесами у закупівельно-збутовій діяльності підприємств торгівлі. Уточнено ознаки класифікації бізнес-процесів за базовими категоріями для підприємств торгівлі. Наведено структуру бізнес-процесів для закупівельно-збутової діяльності з пріоритетним виокремленням основних та допоміжних, а також подальшим їх поділом на підпроцеси. Запропоновано способи опису бізнес-процесів у термінах операційних систем, які включають підсистеми забезпечення, планування та контролю, а також переробну підсистему.

Ключові слова: бізнес-процеси, закупівельна діяльність, логістика, оптова торгівля, система, товар, торговельне підприємство, управління.

Олексин И.И., Олексин С.М. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В ЗАКУПочно-СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ТОРГОВЛИ

В статье рассмотрены отдельные аспекты управления бизнес-процессами в закупочно-сбытовой деятельности предприятий торговли. Уточнены признаки классификации бизнес-процессов по базовым категориям для предприятий торговли. Представлена структура бизнес-процессов для закупочно-сбытовой деятельности с приоритетным выделением основных и вспомогательных, а также последующим их разделением на подпроцессы. Предложены способы описания бизнес-процессов в терминах операционных систем, которые включают подсистемы обеспечения, планирования и контроля, а также перерабатывающую подсистему.

Ключевые слова: бизнес-процессы, закупочная деятельность, сбытовая деятельность, логистика, оптовая торговля, система, товар, торговое предприятие, управление.

Oleksyn I.I., Oleksyn S.M. BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN THE PROCUREMENT AND MARKETING ACTIVITIES SALES ENTERPRISES

The article contains discusses some aspects of business process management in the harvesting and sale of commercial establishments. Specified features of the classification of business processes in the basic categories for trade. The structure of business processes for purchasing and marketing activities with priority form the main and auxiliary, and subsequent division into sub processes. Ways of describing business processes in terms of operating systems, including subsystem support, planning and control and processing subsystem.

Keywords: business processes, purchase activities, sales management, logistics, wholesales, system, product, commercial enterprise, management.

Постановка проблеми. Особливе місце в існуючій структурі національного господарства займає оптова торгівля – одна із форм товарного обігу, за посередництвом котрої здійснюються господарські зв'язки між суб'єктами комерційної діяльності. Оптова торгівля за своєю економічною суттю виступає як продаж товарів усередині, у межах сфери товарного обігу, а за матеріальним змістом – як додаткові виробничі операції з доведення товарів від виробників до роздрібних підприємств та інших оптових покупців товарів. Реформування внутрішньої торгівлі країни, постійні зміни у зовнішньому середовищі комер-

ційних відносин та зростання конкуренції на ринках збуту зумовлюють необхідність пошуку принципово нових механізмів управління бізнес-процесами, зокрема комерційними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні питанням розробки стратегії та інноваційних проєктів управління бізнес-процесами підприємств присвячено значну кількість наукових праць та економічних досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів, таких як: Б. Андерсен [1], О. Ареф'єва [2], К. Безгін [10], О. Виноградова [7], А. Котлик [3], Т. Лепейко [3], Т. Луцька [2], М. Портер [6], М. Робсон [8],

М. Хаммер [9], А. Шеєр [10], Л. Шемаєва [11] та ін. Кожен із авторів розставляє свої акценти на класифікацію бізнес-процесів, особливості реалізації бізнес-проектів, проектів реінжинірингу, проте недостатньо дослідженими і суперечливими залишаються питання управління бізнес-процесами та напрями їх запровадження в закупівельно-збутову діяльність оптових підприємств.

Мета статті полягає в узагальненні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій стосовно управління бізнес-процесами підприємств торгівлі у закупівельно-збутовій діяльності, а також у виборі найбільш прийнятної моделі бізнес-процесу на основі управління матеріальними потоками закупівельно-збутової логістики.

Вклад основного матеріалу дослідження. Форми та характер внутрішньої торгівлі визначаються способом виробництва. Оптова торгівля не є простим посередником між виробництвом і роздрібними торговельними підприємствами, вона виступає активним організатором як по відношенню до виробництва, так і до роздрібно торгівлі.

Відповідно до представлених даних Державним комітетом статистики, загальний оборот підприємств оптової торгівлі за 2010–2011 рр. мав чітко виражену тенденцію до зростання, темп приросту за цей період склав 124,8%. Протягом 2012–2013 рр. спостерігається незначний спад даного показника, а саме на 1,3%. Падіння оптового товарообороту є характерним для 2014 р., а саме на 10,8% у порівнянні з 2011 р. (рис. 1). У структурі оптового товарообороту питома вага продажу продовольчих товарів становила на 2014 р. становила 19,7% та непродовольчих товарів – 80,3%. Питома вага продажу товарів вітчизняного виробництва становила 48,5% та мала тенденцію до скорочення на 18,0% протягом періоду, що аналізується.

Таке падіння та деформована структура оптового товарообороту зумовлені впливом наступних чинників, серед яких: перехід частки функцій із оптових операцій безпосередньо промисловим підприємствам та підприємствам роздрібно торгівлі, скорочення майже вдвічі складських площ оптових торгових і торгово-закупівельних баз, подрібнення структури паралельно зі стрімким зростанням кількості суб'єктів оптової торгівлі при одночасному скороченні чисельності оптових торговельних підприємств державної форми власності. Наведені статистичні дані свідчать про необхідність підвищення якості керування підприємств оптової торгівлі за рахунок формування горизонтальних зв'язків між їх структурними підрозділами, упровадження інформаційних технологій, посилення ролі людського фактору і тим самим підвищення ефективності бізнес-планування соціально-економічних та торгово-технологічних процесів підприємства.

Процеси, що протікають усередині підприємства, – це послідовні функціональні ланцюги, які

взаємопов'язані між собою та від яких безпосередньо залежить загальний стан усієї корпоративної системи [7, с. 12]. Використання процесного підходу в управлінні оптовим підприємством передбачає більш глибоке розуміння поняття бізнес-процесів. У широкому розумінні під бізнес-процесом розуміють «структуровану послідовність дій по виконанню відповідного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності» [1, с. 93]. Деякі автори розглядають бізнес-процес як множину внутрішніх видів діяльності по створенню продукції, необхідної клієнту, вартість, довговічність, сервіс та якість якої задовольняє споживача.

Ураховуючи існуючі наукові погляди, вважаємо, що управління бізнес-процесами у закупівельно-збутовій діяльності слід розглядати як інтегрування ключових логістичних операцій, які розпочинаються від кінцевого покупця та охоплюють усіх постачальників товарів, послуг та інформації, при цьому додаючи цінність для суб'єктів даного процесу. Це дозволило сформулювати ключові аспекти управління бізнес-процесами під час проведення закупівельно-збутової діяльності та виявити позитивний ефект для учасників. При даному підході акцент доцільно здійснювати на таких бізнес-процесах, як управління попитом, закупівлями, матеріальними потоками, прибутком та взаємовідносинами із споживачами (рис. 2).

Отже, кожне торговельне підприємство в залежності від ринкової скерованості комерційної діяль-

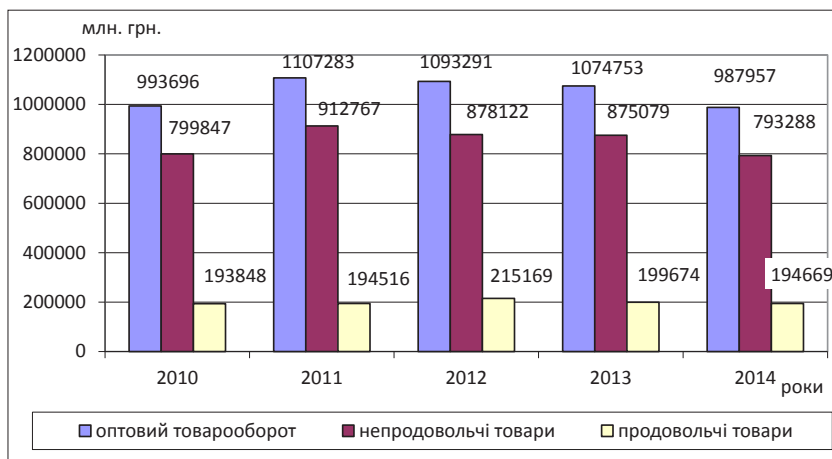


Рис. 1. Динаміка та структура оптового товарообороту підприємств торгівлі України за 2010–2014 рр. [5]

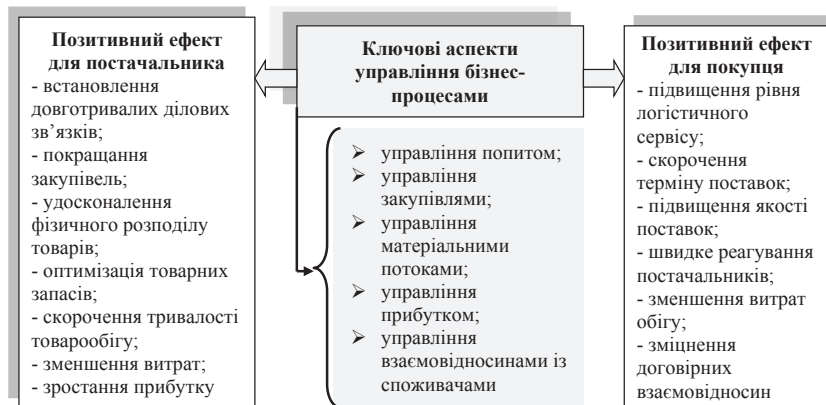


Рис. 2. Ключові аспекти управління бізнес-процесами у закупівельно-збутовій діяльності

ності, асортиментної політики, спеціалізації, форм та методів оптового продажу, розміру складських площ тощо має притаманний тільки йому набір бізнес-процесів.

Ураховуючи концепцію М. Портера, який у складі ланцюжка створення (нароцування) цінності виділив первинні та підтримуючі (допоміжні) види діяльності [6, с. 110], та наукові розробки інших вчених [2; 3; 8–11], вважаємо за доцільне здійснювати поділ бізнес-процесів для підприємств торгівлі на основні й допоміжні.

Погоджуємось із поглядами науковців, котрі вважають за необхідне виокремлювати серед допоміжних бізнес-процесів обслуговуючі, управління та розвитку, із наступним їх поділом на підпроцеси (рис. 3). Це дає підставу констатувати, що складовою частиною основного бізнес-процесу «Закупівля» є наступні ключові підпроцеси:

1) аналіз і визначення потреби закупівель (вид або якість потрібних товарів; кількість необхідних товарів; час, коли вони будуть потрібні; можливість постачальників, у яких товари можуть бути придбані; необхідні площі потрібних складських приміщень; затрати на закупівлю);

2) визначення методу закупівель;

3) вибір постачальника (отримання та оцінка пропозицій на основі конкурсних торгів або тендерів, а також письмових перемовин між постачальником і покупцем);

4) формулювання основних вимог до вибору постачальника (вартість закупівлі, в яку входять: а) ціна товарів; б) вартість, яка не має грошового вираження, тобто імідж підприємства, його соціальна значимість і т. д.; якість обслуговування яка включає: а) якість товарів або послуги; б) надійність обслуговування);

5) формування правових основ закупівля (позиція та прийняття пропозиції; фінансові умови; право на укладання договору; законність; структура договору; оплата поставок);

6) реалізація умов договору (комплекс робіт із відвантаження, транспортування, приймання-здавання товарно-матеріальних цінностей, які є предметом конкретного договору, їх оприбуткуванням, спостереження за кількістю, якістю та термінами поставок; розміщенням на складі та документальним оформленням відповідних операцій).

Стосовно основного бізнес-процесу «Збут», доцільно розрізняти наступні підпроцеси: 1) вибір оптимальної форми розподілу товарів (визначення рівня каналу та його довжини; формування традиційного каналу розподілу або вертикально інтегрованого каналу); 2) визначення кількості посередників (на основі обраної системи розподілу: інтенсивний, ексклюзивний та селективний розподіл); 3) розміщення розподільчих центрів на логістичному полігоні (тобто побудова мережі складських об'єктів); 4) планування процесу реалізації; 5) отримання і обробка замовлень; 6) упакування, комплектування, виконання інших операцій, які передують відвантаженню; 7) організація управління системами доставки вантажів (відвантаження, доставка, контроль транспортування); 8) післяреалізаційне обслуговування.

Таким чином, необхідно продумати, наскільки широкими або вузькими повинні бути описи бізнес-процесів для оптового підприємства, так як у результаті його аналізу виявляються межі, споживачі та постачальники по кожному бізнес-процесу, а також інтерфейси між ними.

У науковій літературі виділяють два способи опису бізнес-процесів:

1) пов'язаний із уявленням процесів як алгоритмів виконання робіт, застосовують за умови регламентації діяльності;

2) пов'язаний із описом процесу як потоку об'єктів (потокові моделі), застосовують у рамках розгляду окремих завдань закупівельно-збутової діяльності підприємства та його структурних підрозділів у формі «вхід – вихід».

Закупівельно-збутова діяльність як сукупність взаємопов'язаних бізнес-підпроцесів може бути описана в термінах операційних систем. Із точки зору алгоритмів виконання робіт операційна система складається із трьох підсистем: переробної підсистеми, підсистеми забезпечення, а також підсистеми планування та контролю [4].

Переробна підсистема безпосередньо виконує збутову роботу, перетворюючи сигнали ринку про платоспроможний попит (вхід системи) у необхідні на ринку товари та послуги (вихід системи). Вона виконує операції товарного завантаження складів, приймання за кількістю та якістю товарів, організації його збереження та підготовки до споживання, товаропросування, допродажного та післяпродажного обслуговування.

Підсистема забезпечення створює матеріально-речові, фінансові та трудові умови для нормального функціонування переробної підсистеми. Вона охоплює торговельне забезпечення збуту за замовленнями споживачів, матеріально-технічне забезпечення збутової діяльності до створення

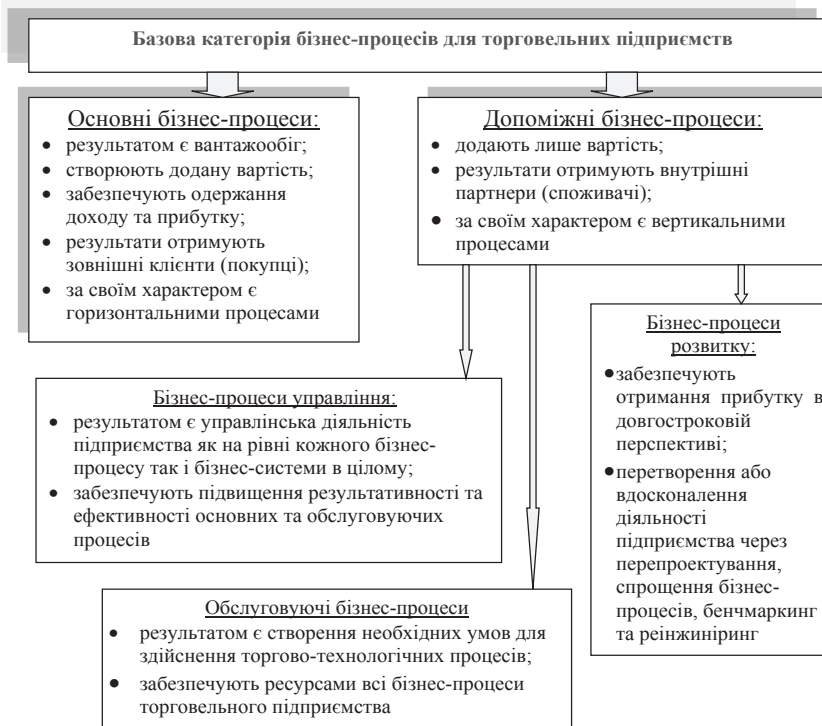


Рис. 3. Ознаки класифікації бізнес-процесів за базовими категоріями

складів, транспортних, торговельних, інших комунікацій, фінансове забезпечення реалізації товарів (до фінансування рекламних кампаній), кадрове забезпечення збутових служб оптового підприємства (до професійного навчання торговельного персоналу).

Підсистема планування та контролю (керуюча підсистема) в кібернетичній моделі закупівельно-збутової діяльності розробляє плани, завдання, прогнози тощо для інших керованих підсистем, отримує інформацію про їх реагування на управлінський вплив (зворотний зв'язок) та вносить корективи у поведінку учасників збутової діяльності відповідно до обраних завдань та мети. У практичній логістиці застосовуються наступні системи управління розподілом товарів: JiT (Just in Time), SDR (Social Drawing Rights), SCM (Supply Chain Management), метод швидкого реагування (Quick Response Method), SCM (Supply Chain Management), APS (Advanced Planning and Scheduling), SFA (Sales Force Automation), EC (Electronic Commerce), PDM (Product Data Management), CSRP (Customer Synchronized Resource Planning) тощо. Уважаємо, що для більш ефективного управління бізнес-процесами у закупівельно-збутовій діяльності перевагу слід віддавати системі JiT та системі SDR.

Висновки. Отже, багатогранність бізнес-процесів висуває перед закупівельно-збутовою діяльністю проблему визначення пріоритетів їх вирішення, що можна успішно виконати за наявності критерію оптимальності чи цільової функції. Із урахуванням концептуальних основ логістики цільовою функцією закупівель та збуту є максимізація прибутку торговельного підприємства за повного задоволення попиту споживачів. Унаслідок чого вважаємо, що оптимізація управління бізнес-процесами у закупівельно-збутовій діяльності дозволить:

- визначити оптимальну послідовність виконуваних логістичних операцій, що призведе до скорочення тривалості циклу постачання та продажу товарів, а також до прискорення вантажообігу;

- оптимізувати використання ресурсів за рахунок рівномірності надходження та використання коштів, що призведе до мінімізації витрат обігу;

- розробити раціональні схеми взаємодії з партнерами на основі інтеграції бізнес-процесів, що прискорить виконання цільової функції.

Тому однією з ключових проблем, що потребує негайного рішення, є перепроєктування структури бізнес-процесів підприємств торгівлі на основі запровадження системи управління розподілом товарів, що є перспективним напрямком подальших досліджень зазначеної проблематики.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен ; пер с англ. С.В. Ариничева ; науч. ред. Ю.П. Адлер. – М. : Стандарты и качество, 2003. – 272 с.
2. Ареф'єва О.В. Бизнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність : [монографія] / О.В. Ареф'єва, Т.В. Луцька ; Європейський ун-т. – К. : Європейський ун-т, 2009. – 96 с.
3. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів : [навч.-практ. посіб. у схемах і табл.] / Т.І. Лепейко, А.В. Котлик ; Харківський національний економічний ун-т. – Харків : ХНЕУ, 2009. – 80 с.
4. Міщук І.П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі / І.П. Міщук // Міжнародний науковий журнал. Механізм регулювання економіки. – 2012. – № 4. – С. 102–110.
5. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
6. Портер М.Э. Конкуренция : [учеб. пособ.] / М.Э. Портер ; пер. с англ. ; ред. Я.В. Заболоцкого. – М. : Вильямс, 2005. – 608 с.
7. Виноградова О.В. Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія та методологія : дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 / О.В. Виноградова ; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. – Донецьк, 2006. – 40 с.
8. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 214 с.
9. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи ; пер. с англ. – СПб., 1997. – 332 с.
10. Шеер А.В. Бизнес-процессы: основные понятия, теория, методы / А.В. Шеер ; пер. с англ. Н.А. Михайловой ; науч. ред. и предисл. М.С. Каменовой, А.И. Громова ; 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Вест-Мета Технология, 1999. – 152 с.
11. Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : [монографія] / Л.Г. Шемаєва, К.С. Безгін [та ін.]. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 240 с.