

*Білецька І.М.,
Івано-франківський навчально-науковий інститут менеджменту
Тернопільського національного економічного університету*

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

На основі аналізу існуючих підходів до класифікації бізнес-процесів підприємства виокремлено основні та допоміжні бізнес-процеси торговельних підприємств, що враховують специфіку галузі: маркетингові дослідження ринкової кон'юнктури, визначення асортиментної та цінової політик, організація системи постачання та складування товарів, організація надання торговельних послуг покупцям, реклама та стимулювання збуту (визначення та обґрунтування засобів стимулювання збуту), кадрова політика, інноваційна діяльність, в т.ч. впровадження сучасних інформаційних технологій, контроль за товарорухом. При цьому основними інструментами оптимізації бізнес-процесів можуть бути системи: Management by Objectives, Key Performance Indicators, Sales Force Automation, Customer Relationship Management System.

Ключові слова: торговельне підприємство; процесний підхід; бізнес-процеси.

Билецкая И.М. Оптимизация бизнес-процессов торговых предприятий

На основе анализа существующих подходов к классификации бизнес-процессов предприятия выделены основные и вспомогательные бизнес- процессы торговых предприятий, учитывающие специфику отрасли: маркетинговые исследования рыночной конъюнктуры, определение ассортиментной и ценовой политик, организация системы снабжения и складирования товаров, организация предоставления торговых услуг покупателям, реклама и стимулирования сбыта (определение и обоснование средств стимулирования сбыта), кадровая политика, инновационная деятельность, в т.ч. внедрение современных информационных технологий, контроль за товародвижением. При этом основными инструментами оптимизации бизнес-процессов есть: Management by Objectives, Key Performance Indicators, Sales Force Automation, Customer Relationship Management System.

Ключевые слова: торговое предприятие; процессный подход; бизнес-процессы.

Biletskaja I.M. Optimization of business processes of commercial enterprises

On the basis of extant approaches to classification of business processes of enterprises the basic and auxiliary business processes of traders are defined. They are: marketing research of business environment, determining the product portfolio and pricing policy, building warehousing and product delivery systems, managing sales activity, advertising and sales promotion (determining and justifying sales incentives), personnel policy, innovation activity including introduction of advanced IT solutions, commodity circulation control. In this context the following systems may be applied as the principle instruments of optimization of business-processes: Management by Objectives, Key Performance Indicators, Sales Force Automation, Customer Relationship Management System.

Keywords: commercial enterprise; process approach; business processes.

У структурі національної економіки торгівля займає важливе місце, виконуючи роль посередника між виробничою сферою та сферою споживання. У той же час, беручи на себе функції збуту та просування товарів і послуг підприємств-виробників, суб'єкти торговельної діяльності, задовольняючи диференційовані потреби населення, є своєрідними каталізаторами структурних змін у виробництві, пов'язаних зі змінами тенденцій ринкового попиту як наслідку змін ринкових запитів споживачів.

Окрім того, підприємства сфери торгівлі створюють значну частину валової доданої вартості в Україні та сприяють зайнятості економічно активного населення.

При цьому, понад 50% доданої вартості створюють підприємства роздрібною торгівлі (якщо за 2012 р. товарооборот оптових торговельних підприємств становив 1,05 млрд. грн.,

підприємств, то підприємств роздрібною торгівлі – 0,85млрд. грн. [1]).

Аналізуючи тенденції розвитку роздрібною торгівлі України, варто відзначити позитивні тенденції, навіть на тлі не завжди сприятливих трансформаційних змін національної економіки під впливом низки чинників економічного (в тому числі наслідки світової економічної кризи), соціального та політико-правового характеру.

Так, за період 2000-2012 рр. приріст обороту підприємств роздрібною торгівлі склав 546,3 % (якщо у 2000 р. обсяги роздрібною торгівлі склали 47,5 млрд. грн., то у 2012 р. – 812,1 млрд. грн.). При цьому відбулися і структурні зрушення на ринку підприємств роздрібною торгівлі: якщо у 2000 р. 53,8% ринку роздрібною товарообороту забезпечували великі торгові мережі (крупні торговельні підприємства – юридичні особи), а частка середніх та малих підприємств (суб'єктів підприємницької діяльності – фізичних осіб) ста-

новила 35,8 %, то у 2012 р. їх частки ринку вирівнялись (47,0 % та 47,2 % відповідно). Решту товарообороту забезпечували так звані неформальні ринки (стихийні ринкові утворення неофіційної економіки).

Таким чином, темп приросту обороту підприємств роздрібної торгівлі за

2000–2012 рр. становив у середньому 20,3 % щороку при середньорічному темпі приросту номінальних доходів населення у цей період на рівні 17,7 %, а реальних доходів – на рівні 20,8 % [2]. Такі динамічні показники розвитку свідчать про перспективність розвитку ринку роздрібної торгівлі.

Проте, з іншого боку, такий високий рівень привабливості галузі викликає загострення конкуренції. У таких умовах актуалізуються питання пошуку шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності торговельних підприємств як ефективного інструменту захисту та утримання меж ринкового сегменту.

Одним з таких дієвих інструментів утримання існуючих та отримання нових конкурентних переваг

Проблематикою ефективного управління бізнес-процесами займається багато вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких варто відзначити праці: О. Ареф'євої, Х. Біннера, К. Безгіна, О. Виноградової, В. Єфімова, А. Козаченко, С. Ковальова, І. Ладико, Т. Луцької, О. Ляшенко, М. Ротера, М. Хаммера, Д. Чемпі та ін.

Проте, в сучасних умовах, коли ринок роздрібної торгівлі переживає період кардинальних змін (донедавна характерний тільки динамічним зростанням торговельних компаній та їх консолідацією), пов'язаних з наслідками економічної та політичної нестабільності, падінням попиту, загостренням конкуренції на споживчому ринку, зміною структури попиту та пропозиції на вітчизняні та імпорتنі товари, збільшенням вартості обслуговування боргових зобов'язань, індивідуалізацією споживчого попиту у контексті зростаючих вимог покупців існуючі в компаніях роздрібної торгівлі методи ведення бізнесу стають неактуальними.

Тому, метою даного дослідження будуть подальші наукові пошуки шляхів удосконалення механізму управління на принципах сучасного маркетинг-менеджменту.

Сьогодні діяльність торговельних підприємств характеризується впливом низки чинників, які безумовно, визначатимуть методи управління бізнес-процесами [3, 4, 7]:

1. Внутрішні чинники (визначають ринкові можливості розвитку сильних сторін торговельних підприємств у стратегічній перспективі):

✓ Еволюція роздрібних торговельних об'єктів: важливим напрямом для розвитку продовольчих торговельних об'єктів є тип міні-маркетів, які розташовуються на прибудинкових територіях; для всіх товарів – розширення online-торгівлі, все більше нових роздрібних торговельних об'єктів стають спеціалізованого або вузькоспеціалізованого типу.

✓ Екологізація торгівлі – виробництво та зростання продажу продуктів органічного виробництва, перехід на екологічну упаковку.

✓ Управління ланцюгами поставок змінюється управлінням запитами споживачів. Усе більше значення для торговельних підприємств набуває орієнтація на споживчу поведінку, облік і аналіз каналів, через які споживач здійснює купівлю товарів. Споживчі моделі поведінки стають ключем до управління товарними запасами торговельних підприємств.

✓ Технологічність – нові технології зменшують витрати, збільшують продуктивність, покращують обслуговування покупців. Їхнє впровадження – абсолютна вимога для виживання сучасного торговельного підприємства.

✓ Цінова прозорість – інформація про ціни стає легко доступною для

Покупця, що відкриває можливості порівняти її та обрати кращу пропозицію. Це зумовлює використання нових підходів у ціновій політиці: впровадження програми цінової гарантії; програми "перевірки ціни" (англ. «Price check») – надання інформації про ціни в найближчих магазинах безпосередньо на цінниках; гнучке електронне ціноутворення, орієнтоване на конкретного споживача.

✓ Модифікація і зменшення ролі цінової та посилення значення нецінової конкуренції – посилення прихованої цінової конкуренції, коли споживачеві пропонується новий товар із істотно поліпшеними споживчими властивостями за непропорційно малою, порівняно з якістю, ціною або надається знижка за певних умов тощо.

✓ Диверсифікація діяльності роздрібних торговельних підприємств – з метою підвищення конкурентоспроможності, ефективності та розширення додаткових послуг споживачам роздрібні торговельні підприємства намагаються диверсифікувати свою діяльність на всіх ланках ланцюга створення споживчої цінності, включаючи виробництво, дистрибуцію, маркетинг, післяпродажне обслуговування тощо.

2. Зовнішні (ринкові) тенденції та чинники (впливають на створення стратегічних переваг торговельних підприємств):

✓ Збільшення вимогливості покупців, значимості демографічних факторів та

кастомизація торгівлі – покупці стали набагато уважніше ставитися до своїх витрат і вибору товарів. Сучасний покупець добре освічений, вимогливий, налаштований скептично, відчуває постійну нестачу часу. Залежно від демографічної ситуації торговельне підприємство вибудовує свою діяльність, орієнтуючись на певні сегменти покупців.

✓ Індивідуалізація торговельного обслуговування покупців – на перший план виходять технології, які дають можливість працювати з кожним покупцем індивідуально.

✓ Недобросовісна конкуренція – особливість сучасної торгівлі, яка реалізується встановленням демпінгових цін, дискримінаційних контрактів із виробниками тощо. Це створює нові бар'єри для виходу на ринок, які практично дуже складно подолати. Таке явище отримало назву "вбивці ринків" (англ. category killers), коли мережі й транснаціональні корпорації захоплюють ринок, маючи настільки потужний закупівельний та організаційний потенціал, що майже негайно знищують менш потужних конкурентів.

✓ Посилення конкуренції на рівні торгових марок і брендів. Із насиченням ринку якісними товарами та зростанням доходів населення великого значення набувають іміджеві ціннісні характеристики торгових марок і брендів, які стають сучасними інструментами конкурентної боротьби.

У той же час, незважаючи на те, що сьогодні, як уже зазначалося, значна питома вага в роздрібній торгівлі припадає на дрібнороздрібну торговельну мережу, частка ринків і дрібнороздрібною мережі неухильно зменшується за рахунок переорієнтації споживачів на торговельні підприємства сучасних форматів та торгівлю через Інтернет.

Цьому сприяють їх явні конкурентні переваги: стійкість, широта, повнота і глибина асортименту, якість товарів та обслуговування, знижені ціни, можливість для споживача повернути неякісний товар, додаткові послуги.

До інших конкурентних переваг великих торгових мереж відноситься їх високий рівень прибутковості (60-150 %) і рентабельність за рахунок знижених закупівельних цін і витрат обігу.

У практиці діяльності більшості вітчизняних підприємств при здійсненні управління діяльністю сьогодні домінує використання структурного (функціонального) підходу, основою якого є різноманітні типи організаційної структури підприємств, як правило ієрархічні.

Альтернативою управлінню на основі структур є управління на основі процесів. Процесний підхід орієнтується в першу чергу не на структуру

підприємства, а на бізнес-процеси, які відбуваються у межах «ключових компетенцій» (ланцюга бізнес-цінностей) підприємства, метою яких є задоволення потреб споживачів у товарах/послугах підприємства.

Варто зауважити, що перехід вітчизняних підприємств на процесний підхід до управління є доволі складним. Це пов'язано, в першу чергу, зі специфікою нинішньої філософії управління вітчизняних керівників, котрі не готові змінювати себе і методи управління та не завжди спроможні підприємства створити процесну культуру управління в організаціях.

Але, разом з тим, світові тенденції розвитку торговельної галузі та задекларовані вектори розвитку України у напрямі інтеграції у відкритий глобальний простір, змушують торговельні підприємства адаптовувати сучасні методи управління до умов національного ринку, щоб не втратити існуючі переваги на внутрішньому ринку поряд з проникненням на ринок іноземних гравців.

Процесний підхід до управління в сукупності з безперервним вдосконаленням внутрішніх бізнес-процесів, оптимізацією витрат і впровадженням сучасних інформаційних технологій може вивести торговельне підприємство на якісно новий, конкурентний, рівень.

Передумовою переходу підприємства на засади процесної організації діяльності та управління є класифікація бізнес-процесів з виокремленням на її основі ключових для певного підприємства та галузі бізнес-процесів.

Існує кілька базових класифікацій бізнес-процесів. Найбільш розповсюдженою є «13-процесна модель», запропонована фахівцями Американської бенчмаркетингової палати (Internation Benchmarking Cleavinghouse) та Європейського фонду управління якістю (EFQM) (рис. 1).

Аналіз подальших наукових досліджень у галузі класифікації бізнес-процесів показав, що дотримуючись базового поділу усіх бізнес-процесів на основні та допоміжні, доповнювались допоміжні бізнес-процеси з урахуванням специфіки тієї чи іншої галузі підприємницької діяльності.

Так, допоміжні бізнес-процеси були поділені на обслуговуючі бізнес-процеси, бізнес-процеси управління і бізнес-процеси розвитку [5].

Щоб адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища і залишатися конкурентоспроможною, компанії потрібно здійснювати моніторинг своїх основних і допоміжних бізнес-процесів з метою їх оптимізації. При цьому моніторинг повинен бути орієнтований не тільки

УПРАВЛЕНИЕ И БИЗНЕС

на вирішення оперативних завдань, а й на досягнення стратегічних цілей.

Оптимізацію бізнес-процесів рекомендується здійснювати, дотримуючись такого алгоритму:

1. Діагностика бізнес-процесів підприємства.
2. Опис бізнес-процесів.

3. Виділення опорних точок.
4. Вдосконалення бізнес-процесів.
5. Управління змінами.



Рис. 1. Процесна модель менеджменту

Узагальнюючі результати дослідження підходів до класифікації бізнес-процесів наведено на рис. 2.

УПРАВЛЕНИЕ И БИЗНЕС



Рис. 2. Класифікація бізнес-процесів підприємства (складено на основі систематизації [5, 6, 7])

Враховуючи специфіку діяльності торговельних підприємств пропонуємо виділяти

такі бізнес-процеси, пов'язані з доведенням товарів безпосередньо до споживачів (рис. 3).



Рис. 3. Бізнес-процеси торговельних підприємств

У процесі оптимізації системи управління бізнес-процесами на перший план виходять інформаційні інноваційні технології, впровадження яких сприяє як зниженню ресурсних витрат підприємства (матеріальних, фінансових, людських), так і чіткій регламентації бізнес-процесів з метою мінімізації ризику втручання у них з боку зацікавлених користувачів.

Інформаційні системи уже давно стали найважливішим інструментом успішного торгового бізнесу. При ефективному використанні такі системи дозволяють компаніям отримувати на ринку значні конкурентні переваги. Динамічний розвиток роздрібною торгівлі призводить до посилення конкуренції між торговими підприємствами. Це, в свою чергу, змушує підприємства

підвищувати ефективність своєї діяльності, що значною мірою залежить від можливостей використовуваних програмних продуктів по оперативній обробці великих обсягів інформації. Зростання вимог торговельних підприємств стимулює появу нових спеціалізованих програмних продуктів з розширеними можливостями.

Тому керівництву необхідний інструментарій, що дозволяє при прийнятті управлінських рішень оперувати достатньо повною інформацією. Такими інструментами є:

- ✓ управління за цілями (MBO – Management by Objectives);
- ✓ система збалансованих показників (BSC – Balanced Scorecard);

✓ ключові показники ефективності діяльності (KPI – Key Performance Indicators);
 ✓ автоматизація діяльності торгових представників (SFA – Sales Force Automation);
 ✓ управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM – Customer Relationship Management System).

Таким чином, успішне впровадження інформаційних систем управління бізнес-процесами призводить до позитивних змін у діяльності підприємства і появи нових можливостей: обліку різноманітності продукції і послуг у плануванні та фінансовому аналізі; здатності передбачити і задовольнити весь спектр вимог з обслуговування клієнтів; адекватно оцінювати масштаби і складність ринків; своєчасно реагувати на зміну законодавства; нарощування капіталу і розвитку трудових ресурсів; своєчасної реакції на мінливі умови ринку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Роздрібний товарооборот за січень–грудень 2013 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2013/sr/roz/roz_u/roz1213_u.htm

2. Предєїн А. Розвиток роздрібних торговельних підприємств в Україні [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/tovary_2013_2_3.pdf

3. Дідківська Л. Еволюція форматів торгівлі та модифікація конкурентних відносин / Л. Дідківська // Підприємництво, господарство і право. — 2007. — № 6. — С. 156—158.

4. Корсак В. І. Вплив глобалізаційних процесів на становлення регіональних роздрібних мереж / В. І. Корсак // Регіональна економіка. — 2012. — № 3. — С. 191—196.

5. 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: Вид. ХНЕУ, 2009. — С. 17-19.

6. Лігоненко Л. Інноваційний вектор розвитку торгівлі в Україні /Л.Лігоненко, Г. Красевич // Міжнар. наук.-практ. журн. "Товари і ринки", 2011. — № 1. — С. 7—14.

7. Черкасов А. Современный ритейл – инновации, интеграция и гибкость /А. Черкасов // Мое дело. Магазин. — 2008. — № 3. — С. 48—49.

REFERENCES

Cherkasov, A. «Sovremenny riteyl – innovatsii, integratsiya i gibkost [Modern retail – innovations, integration and flexibility]. Moe delo. Magazin, no. 3 (2008): 48—49.

Didkivska, L. «Evolyutsiya formativ torgivli ta modifikatsiya konkurentnikh vidnosin» [Evolution of commerce formats and modification of competitive relations]. *Pidpriemnitstvo, gospodarstvo i pravo*, no. 6 (2007): 156—158.

Korsak, V.I. «Vpliv globalizatsiyних protsesiv na stanovlennya regionalnikh rozdrіbnikh merezh» [Influence of global processes on formation of regional retail chain]. *Regionalna ekonomika*, no. 3(2012): 191—196.

Lepeyko, T.I. and Kotlik, A.V. *Reinzhiniring biznes-protsesiv: navch.-prakt. posib. u skhemakh i tabl. [Reengineering of business processes: manual in schemes and tables]. Kharkiv: Vid. KhNEU, 2009.*

Ligonenko, L. And Krasnevich, G. *Innovatsiyний vektor rozvitu torgivli v Ukraini [Innovative vector of commerce development in Ukraine]. Tovari i rinki*, no. 1(2011): 7—14.

Predein, A. *Rozvitok rozdrіbnikh tovgovel'nikh pidpriemstv v Ukraini [Development of retail trade enterprises in Ukraine].* http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/tovary_2013_2_3.pdf

Rozdrіbnyy tovarooborot za sichen–gruden 2013 roku [Retail turnover in January-December 2013]. http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2013/sr/roz/roz_u/roz1213_u.htm

Билецкая Ирина Мирославовна,

к.э.н., доцент,

Ивано-Франковский учебно-научный институт менеджмента Тернопольского национального экономического университета,
E-mail: luc_im@ukr.net

Biletskaja Irina Mirosлавovna,

Candidate of economic sciences,

Associate Professor,
Ivano-Frankivsk Institute of Management of Ternopil National Economic University,
E-mail: luc_im@ukr.net