

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС–АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Тема: Аналіз підприємницьких засад розвитку торговельного бізнесу

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Завідувач кафедри: _____ /О.І. Карінцева/

Керівник роботи: _____ /Б.Л. Ковальов/

Виконавець: _____ /Д.О. Ярова/
П.І.Б.

Група: _____ ПЕЗ–73–9С
шифр

Суми 2021

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота містить 46 сторінок основного тексту; 3 розділи; 2 таблиці; 4 рисунки, список літератури з 55 джерел.

Мета кваліфікаційної роботи – аналіз підприємницьких засад розвитку торговельного бізнесу.

Основні завдання дослідження:

- проаналізувати теоретичні основи управління торговельним бізнесом в умовах трансформації економіки;
- проаналізувати підходи до управління торговельним бізнесом;
- розвинути підходи до вдосконалення бізнес–процесів в торговельному бізнесі.

Об’єкт дослідження – торговельний бізнес.

Методи дослідження – аналітичний, розрахунковий та статистичний методи.

У першому розділі роботи розкрито теоретичні основи трансформації торговельного бізнесу, проаналізовано вплив інформаційних технологій на розвиток торговельного бізнесу.

У другому розділі роботи проаналізовано підходи до моделювання підприємницького управління бізнесом, визначено підходи до управління бізнесом в умовах цифрової економіки.

У третьому розділі роботи проаналізовано ефективність господарської діяльності бізнесу та оптимізовано бізнес–процеси в торговельному бізнесі.

Ключові слова: бізнес, торговельний бізнес, процеси, економіка.

SUMMARY

Qualification work contains 43 pages of text; 3 sections; 2 tables; 4 figures, bibliography from 38 sources.

The purpose of the qualification work is to analyze the entrepreneurial principles of trade business development.

The main objectives of the study:

- to analyze the theoretical foundations of trade management in the conditions of economic transformation;
- analyze approaches to trade business management;
- to develop approaches to improving business processes in the trading business.

The object of research is trade business.

Research methods – analytical, calculation and statistical methods.

In the first section of the work the theoretical bases of trade business transformation are revealed, the influence of information technologies on the development of trade business is analyzed.

In the second section of the work the approaches to modeling of business management are analyzed, the approaches to business management in the conditions of digital economy are defined.

In the third section of the work the efficiency of economic activity of business is analyzed and business processes in trade business are optimized.

Key words: business, trade business, processes, economy.

Зміст

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	5
1. Теоретичні основи трансформації торговельного бізнесу.....	5
1.2. Аналіз впливу інформаційних технологій на розвиток бізнесу	8
2. АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ .	14
2.1. Підходи до моделювання підприємницького управління бізнесом	14
2.2. Підходи до управління бізнес–процесами в цифрову економіку	18
3. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС–ПРОЦЕСІВ В ТОРГОВЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ.....	31
3.1. Аналіз ефективності господарської діяльності бізнесу	31
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	41

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

1. Теоретичні основи трансформації торговельного бізнесу

У сучасних умовах ведення бізнесу з урахуванням стану макросередовища більшість господарюючих суб'єктів незалежно від галузевої приналежності змушені використовувати найрізноманітніші інструменти, які дозволяють їм зберігати свої ринкові позиції. Необхідна орієнтація на задоволення запитів покупця, формування високого рівня і якості торговельних послуг на всіх рівнях взаємовідносин зі споживачем. Зрозуміло, що взаємодія покупця і роздрібного магазину є комплексом взаємопов'язаних процесів як торгового, так і технологічного характеру. Основним трендом сучасного екологічно безпечного середовища, що визначає трансформацію взаємовідносин при наданні послуг торговельними організаціями, є можливість взаємодії всіх учасників економічних відносин в цифровому середовищі [42, 43, 44, 45, 52, 53].

Якщо говорити про торгівлю, слід згадати, що вона є певним індикатором, що відображає бізнес-інтереси підприємств не тільки сфери обігу. Торгівля виступає важливим компонентом в системі зв'язків між виробниками і споживачами. Вона найбільш характерно відображає основні тенденції ринку в цілому. Можна з упевненістю стверджувати, що в умовах кризової ситуації, зниження реальних наявних доходів населення саме організації роздрібної торгівлі найбільш гостро відчувають вплив негативних трендів зовнішнього середовища. Спостерігається зниження основних показників ефективності роботи господарюючих суб'єктів галузі, таких як зменшення середнього чека, трафіку покупців, а отже, товарообігу і прибутку компаній в цілому. На жаль, несприятливий діловий клімат в цілому визначає динаміку всіх важливих показників торгової галузі. Зниження інтенсивності

господарських операцій веде до зменшення показників виручки, в тому числі це стосується реалізації соціально значущих товарів [2; 3].

Можна також відзначити ослаблення ринкової активності підприємств як оптового, так і роздрібного ланки. Очевидно, що подібний факт обумовлений, з одного боку, зниженням платоспроможного попиту, а з іншого – зростанням роздрібних цін. На тлі складності доступу торгових організацій до фінансових ресурсів (як власним, так і позикових) негативні тренди набувають системного характеру, що зумовлює як економічну, так і соціальну ефективність роботи організацій галузі в цілому. Традиційно економічна ефективність підприємств сфери обороту відображає баланс інтересів всіх учасників взаємовідносин в ланцюжку реалізації товарів і надання відповідних послуг – отримання прибутку господарюючим суб'єктом неможливо без урахування запитів покупця [46, 47, 48, 49, 50]. Крім цього, вимоги сучасного покупця традиційно пов'язані з рядом характеристик конкретних організацій, на підставі яких формуються окремі купівельні переваги. До них слід віднести в першу чергу ряд характеристик асортименту, таких як глибина, широта і оновлюваність. При дослідженні споживчої поведінки саме наявність затребуваних товарів на полицях є найбільш важливим фактором, 36% опитаних респондентів визначили його в якості пріоритетного. Також важливими критеріями є цінова пропозиція з боку ритейлера, зручність, швидкість і комфорт обслуговування. І нарешті, ще один сучасний фактор – це емоційна складова при здійсненні покупки, наявність програм лояльності, які можуть використовувати покупці.

Умови надання торговельних послуг носять варіативний характер з огляду на існування різних ресурсних обмежень окремих торгових організацій. Перераховані вище критерії, тобто різна товарна спеціалізація, відмінності в масштабах діяльності, інакше кажучи, відмінності в форматах [6], безсумнівно, зумовлюють потенційні можливості розвитку і набір інструментів, які є в розпорядженні організації. Однак такий критерій, як місце здійснення покупки (зручність розташування), сьогодні не є критичним

фактором розвитку, відступає на другий план і не формує додаткових конкурентних переваг для конкретного торгового підприємства. Скоріше, мова йде про необхідність раціональної організації доставки товарів, оскільки цей аспект є одним з найважливіших питань товаропостачання.

Необхідність контролю цього аспекту відзначають практики галузі: близько 46% респондентів вважають, що робота з постачальниками в контексті операційної роботи є надзвичайно важливою. При реалізації омніканального підходу [5] торгові організації дотримуються принципів однаковості в асортиментній і ціновій політиці, однак покупець реалізує свої інтереси шляхом вибору моделі взаємодії з організацією торгівлі при здійсненні покупки. Пріоритет вибору ключових елементів системи роздрібних каналів (стандартні продажі в магазині), реалізація дистанційного способу, включаючи мобільні платформи, залишаються за кінцевим споживачем. Розвиток omni-channel стає перспективним напрямком розвитку господарюючих суб'єктів торговельної галузі. Подібний тренд збережеться і в найближчій перспективі.

Звернемо увагу на декомпозицію поняття послуг торгівлі, які сформульовані в вимогах галузевих стандартів. Їх перелік варіюється в силу специфічних відмінностей господарської діяльності для оптових і роздрібних структур. До послуг роздрібною торгівлі традиційно відносять реалізацію товарів, інформаційно-консультаційні послуги, надання допомоги покупцеві в придбанні і використанні товарів, додаткові послуги. В оптовій торгівлі цей перелік доповнюється послугами з організації складських операцій.

Загальні вимоги до послуг, що надаються торговельними організаціями, включають такі параметри, як вимоги соціального призначення, функціональної придатності, інформативності, ергономічності, безпеки, естетичності, культури обслуговування покупця.

1.2. Аналіз впливу інформаційних технологій на розвиток бізнесу

Одна з найбільш відчутних тенденцій останнього часу пов'язана, безумовно, з посиленням ролі інформаційних технологій в діяльності господарюючих суб'єктів. В умовах глобалізації простору і розвитку цифровізації економіки в цілому, а також в контексті галузевої складової сучасні цифрові технології стають важливим інструментом, що сприяє найбільш повної реалізації механізму надання послуг торговельними організаціями з дотриманням інтересів кінцевого покупця. В першу чергу зміни в порядку і можливості надання відповідних торгових послуг пов'язані з використанням електронних способів передачі даних. При цьому підтримку необхідного рівня якості надання торговельних послуг споживачеві носить двоїстий характер. З одного боку, потрібно ефективне використання ресурсів з боку господарюючого суб'єкта для створення і підтримки механізму продажу товарів і додаткових послуг з урахуванням сучасних запитів споживача, а з іншого – покупець бажає мінімізувати свої тимчасові витрати, отримати якісний товар за розумною ціною. Також не слід забувати про інтереси держави, які полягають в формалізації ряду вимог як до самих торгових організацій, так і до порядку реалізації окремих операцій в рамках торгово–технологічних процесів.

Існує ряд вимог з боку органів державного контролю (нагляду) в частині здійснення підприємницької діяльності, де багато процедур здійснюються в електронному вигляді. Використання інформаційно–комунікаційних технологій для забезпечення господарської діяльності торгових організацій при наданні торговельних послуг дозволяє реалізовувати якісно новий рівень взаємовідносин з відповідними органами виконавчої влади.

Аналіз поточної ситуації демонструє, що з боку господарюючих суб'єктів необхідне дотримання ряду умов для повноцінної реалізації відповідних послуг. До них відносяться, по–перше, необхідність оснащення

підприємств сучасним торговим обладнанням, здатним здійснювати цифрову обробку та передачу даних, в тому числі для забезпечення операцій еквайрингу і використання можливостей цифрових платіжних систем.

По–друге, необхідно формування інформаційно–технологічної та комунікаційної інфраструктури для ведення торговельної діяльності в цілому. Як приклад можна привести використання електронних транспортних накладних. Подібний інструмент сприяє контролю переміщення товарів, впливаючи на процес легалізації значної кількості операцій по доставці товарів.

По–третє, особливий аспект – це розробка локальних технічних рішень з організації та управління торгово–технологічними процесами для господарюючого суб'єкта. Сюди можна включити автоматизацію бізнес–процесів, застосування спеціального програмного забезпечення для прогнозування продажів, впровадження систем, що підтримують клієнтоорієнтованість роботи торгового підприємства, т. Е. Забезпечення ефективного комплексу маркетингу, продажів і післяпродажного обслуговування покупців.

Наведемо деякі приклади, що ілюструють трансформацію окремих сторін торговельної діяльності з надання торговельних послуг в контексті використання цифрових інструментів. Одним з перших кроків, які зробили відчутні зміни в діяльність торговельних структур, стало застосування єдиної державної автоматизованої інформаційної системи з метою реалізації державного контролю за обсягом виробництва і обороту етилового спирту, алкогольної і спиртовмісної продукції. Застосування такої системи дозволило забезпечити повноту та достовірність обліку виробництва і обороту етилового спирту, алкогольної і спиртовмісної продукції з можливістю деталізації до суб'єкта, виробника, виду, найменування продукції, фортеці, обсягу, правильності нарахування акцизу. Також дана система дозволила реалізувати прозорість імпорتنих операцій при ввезенні спирту та іншої алкогольної продукції з контролем правильності нарахування акцизу. Цей

інструмент сприяв зниженню обсягів реалізації контрафактної продукції, забезпечив контроль товаросупровідних документів, що підтверджують легальність операцій з спиртовмісної продукцією. Кінцевий споживач має можливість самостійно перевірити справжність алкогольної продукції з використанням онлайн-сервісів системи на основі QR-коду.

Другим значимим етапом, що зробив істотний вплив на розширення застосування цифрових інструментів в сфері торгівлі, є зобов'язання в обов'язок господарюючих суб'єктів інтегрувати функціонал контрольно-касових операцій з державними органами (Федеральною податковою службою) за допомогою операторів фіскальних даних. Норми чинного законодавства наказують застосовувати обладнання з метою фіксації факту купівлі-продажу, при цьому транзакція відбивається в касовому чеку (фіскальному документі) паралельно з повідомленням органів ФНС в електронному вигляді за рахунок пересилання даних через Інтернет.

Якщо розглянути вводяться вимоги до обов'язкового маркування товарів, а також введення єдиної системи простежуваності товарів на території ЄАЕС, можна відзначити наступний факт. Такі методи застосування цифрових рішень в повсякденній практиці торгових структур (наприклад, обов'язкове маркування виробів з хутра, тютюну, лікарських засобів, взуттєвих виробів і інших товарних груп в найближчій перспективі з використанням кодів QR і DataMatrix) вирішують кілька завдань. Це, безсумнівно, надання споживачеві достовірних відомостей про виробника товару, основні споживчі характеристики, джерела надходження на територію України, т. Е. Захист інтересів кінцевого покупця [8]. Впроваджуючи подібні рішення, держава також вирішує ряд власних завдань: в першу чергу – це реалізація фіскальних і контрольних функцій, підвищення обсягу податкових надходжень і припинення незаконних каналів надходження товарів на територію держави. Впровадження подібної цифрової інфраструктури сприяє також актуалізації статистичної інформації та інших аналітичних даних.

Розкриваючи питання, пов'язані з цифровізацією взаємин держави і господарюючих суб'єктів в торгівлі, зупинимо також увагу на ТОВ «Меркурій» – автоматизованої платформі, метою якої є забезпечення контролю і простежуваності піднаглядних державному ветеринарному нагляду вантажів при їх виробництві, обігу та переміщення в Україні на всьому ланцюжку від виробника до місця реалізації. Забезпечення біологічної та харчової безпеки і зниження економічних і соціальних ризиків за рахунок надання якісної продукції – завдання високого ступеня пріоритетності.

Обов'язкове використання перерахованих вище інформаційних систем, які сучасні організації торгівлі повинні інтегрувати в свою господарську практику, втілює в собі становлення цифрової економіки на рівні держави. Однак існує безліч інноваційних рішень, які зачіпають діяльність організацій торгівлі та впровадження яких носить ініціативний характер [1; 4]. Представники торговельного бізнесу мають можливість зниження операційних витрат шляхом виключення дублюючих і паралельних операцій за рахунок впровадження ЕСМ–платформ (EnterpriseContentManagement). Спрощення контрольних процедур всередині системи управління підприємством, структурування інформації, забезпечення узгодженості у взаємодії підрозділів і співробітників в бізнес–процеси дозволяють реалізовувати торгові послуги на якісно новому рівні.

Інтеграція цифрових рішень в діючу систему управління передбачає детальний аналіз і опрацювання сервісного рішення для найбільш повної стикування при впровадженні таких систем. Однак переваги від впровадження очевидні, оскільки не тільки спрощується система внутрішньокорпоративної взаємодії, але і оптимізуються витрати часу на виконання окремих процедур в рамках торгово–технологічних операцій. Насправді це не тільки веде до якісних змін в рамках окремих напрямків комерційної роботи, але і в значній мірі визначає рівень надання торговельних послуг в цілому.

Позитивний сумарний ефект від впровадження цифрових технологій втілюється в швидкості обслуговування споживачів. Приватним прикладом служить інформування покупця про наявність певних товарних позицій в торговому залі / на складі (або конкретному магазині мережі в разі мережевої форми організації торговельного бізнесу) шляхом використання оперативного доступу до систематизованих корпоративним відомостями

Таким чином, перелік потенційних областей впровадження цифрових рішень в діяльність торговельних організацій різноманітний і стосується всіх сфер функціонування. Їх практичне використання можливо в таких основних напрямках, як:

- оновлення матеріально–технічної бази торгових організацій, т. е. використання сучасного торгового обладнання, касової техніки, платіжних терміналів, в тому числі самообслуговування;

- організація заходів щодо стимулювання і просування із застосуванням 3D–технологій, а також технологій віртуальної і доповненої реальності;

- цифрові рішення для реалізації омніканального і крос–платформного підходу в торговій точці;

- застосування цифрових інструментів для вирішення локальних управлінських завдань з планування та контролю за окремими видами ресурсів торговельних організацій.

Очевидно, що для сучасної торговельної організації важливий не тільки економічний аспект їх діяльності. З одного боку, можна говорити про формування такої системи, яка включає економічну складову, т. Е. Сприяє досягненню показників економічної ефективності господарюючих суб'єктів. З іншого боку, реалізація соціальної компоненти в діяльності торгових структур пов'язана із задоволенням запитів кінцевого покупця.

Безумовно, з розвитком цифрових технологій, а також з урахуванням глобальних тенденцій орієнтація представників торговельного бізнесу на впровадження інноваційних рішень в діяльність організацій торговельної

сфери буде тільки зростати, що в кінцевому підсумку сприятиме підвищенню якості послуг торгових організацій.

2. АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ

2.1. Підходи до моделювання підприємницького управління бізнесом

Власник бізнесу, на відміну від інших учасників системи управління організацією, реалізує концептуальне управління, т. Е. Вибудовує концепцію бізнесу, а також реалізує функції підприємницького контролю та аудиту. Слабка ідея підприємця викликає неправильні дії керівників бізнесом В і не дає очікуваного результату [11].

Діяльність власника в будь-якому бізнесі заснована на праві власності з метою отримання вигоди. У малому бізнесі найтипівішим для власника випадком є поєднання ним прав володіння, розпорядження та користування своєю власністю з функціями керівника підприємства. У великому бізнесі власник займає позицію акціонера, яка не бере участі безпосередньо у володінні та розпорядженні бізнесом. Акціонер лише користується бізнесом, реалізуючи тим самим тільки одне з трьох своїх правомочностей.

Роль власника змінюється також залежно від стадії життєвого циклу, на якій знаходиться компанія. Вважається, що головною проблемою зростання бізнесу є обмеження розміру ринку перспективами його розвитку. Досвід компаній показує, що головною проблемою власника є невиконання ним своїх функцій в якості власника на різних стадіях розвитку бізнесу.

Власник бізнесу реалізує свої повноваження власника у вигляді реалізації «пучка прав» – володіння, розпорядження, користування. Труднощі власників в частині організації управління бізнесом полягають у тому, що окремо є добре опрацьовані технології розпорядження і користування і в меншій мірі – підприємницького контролю.

Разом з тим для власника бізнесу участь в управлінні не обмежується тільки функцією контролю. Він бере участь в різного ступеня в більшості

функцій управління, тому для нього в більшій мірі можна застосувати термін «підприємницький аудит», який за визначенням включає не тільки оцінку і контроль, але також і розробку сценаріїв розвитку бізнесу.

Як правило, на етапі зародження і становлення бізнесу один із засновників (власників) стає керівником підприємства (керуючим). У міру розвитку бізнесу масштаб і складність одночасно розв'язуваних управлінських завдань зростають і вимагають значних зусиль від власника бізнесу в поточній (оперативної) діяльності. Часто це призводить до застою в зростанні показників бізнесу і кризи в управлінні підприємством.

Юридично ситуацію можна позначити так: власник, формально (за документами) залишаючись власником бізнесу, частково втрачає можливість ним розпоряджатися і фактично перестає користуватися «плодами». Простіше кажучи, власник втрачає кермо влади і втрачає інтерес до свого бізнесу.

З цього моменту виникає потреба в зміні ролі власника в бізнесі, спрямована на пошук шляхів подолання кризи управління. Рішення полягає в тому, щоб розмежувати в діяльності власника ролі власника бізнесу і керуючого підприємством, вибудувати правильні взаємовідносини між ними та налагодити аудит.

Чому проблема підприємницького управління актуальна для України? В основному тому, що вона стосується керівників – власників 2–3 млн підприємств (97% юридичних осіб) і, відповідно, впливає на долю і добробут 10–15 млн працівників цих підприємств (близько 60% економічно активного населення). Крім того, власники малого та середнього бізнесу прямо включені в ринковий сектор економіки, що дає половину сукупного суспільного продукту. Нарешті, у всьому світі мале і середнє підприємництво вважається носієм новизни. Саме зростаючий малий і середній бізнес є активним каталізатором розвитку економіки.

Перехід від малого до середнього бізнесу передбачає перехід від простих видів бізнесу до регулярного маркетингу і менеджменту, для чого

потрібні спеціальні компетенції підприємця. До них відносяться в першу чергу розуміння взаємовідносин власника та керуючого, які передбачають не просто юридичні аспекти, а довіра управління власним бізнесом стороннім людям, нехай навіть професіоналам у своїй справі. У цьому у власника в малому бізнесі виникає певна проблема, пов'язана з психологією і правильним вибором засобів (способів) досягнення мети (специфічних інструментів управління бізнесом).

Принципова відмінність малого бізнесу від середнього полягає в ступені участі власника в управлінні: в малому бізнесі власник здійснює весь контур управління самостійно (пряме управління), в середньому бізнесі – веде управління через найманих менеджерів (колегіальне управління).

Бути власником в поточній діяльності – значить контролювати різні зони володіння бізнесом (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Зони володіння бізнесом: зони впливу і захисту бізнесу

Ідеї	Власність та інші права	Діяльність і зв'язку
<p>Для стабільної роботи бізнесу необхідне точне визначення основних ідей і збереження їх незмінними. До таких ідей відносяться:</p> <ul style="list-style-type: none"> • концепція бізнесу; • основна продукція; • концепція брендів; • формат організації бізнесу; • місія і цінності 	<p>Найбільш формалізована і законодавчо підкріплена зона, яка включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> • майно і фінансові кошти; • акції, що перебувають у власності юридичних осіб; • авторські та суміжні права; 	<p>Перетворення ідей і власності в бізнес шляхом їх організації. Робота ведеться за наступними напрямками:</p> <ul style="list-style-type: none"> • створення компанії і управління нею; • вибудовування системи зовнішніх зв'язків

<p>організації; • інші ідеї, які роблять бізнес певним, прибутковим і стабільним</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ліцензії; • право призначення / вибору керівників; • ноу–хау; • інші ресурси 	
---	---	--

Основна компетенція власника бізнесу – діяльність по його підтримці та налагодженню необхідних зв'язків з партнерами і контрагентами. Зазвичай організацією роботи бізнесу займаються топ–менеджери, які фактично починають грати роль співвласників, навіть не маючи частки у власності. Ця їх роль, як правило, короткострокова, і вони можуть діяти виходячи зі своїх тимчасових інтересів. Часто розбіжність в інтересах топ–менеджера і власника настільки велике, що шкодить бізнесу. Співвідношення цілей власника і найманого керівника в управлінні бізнесом показано на рис. 1. Бути власником в стратегічній діяльності, з одного боку, – це формулювати ключові ідеї, на яких базується бізнес, і реалізувати їх, а з іншого – забезпечувати економічну безпеку підприємства, а також управління ризиками [12].

В українській практиці активно намагаються впливати на бізнес–ідеї не тільки топ–менеджери, а й маркетологи, і рекламисти, і менеджери по персоналу. Якщо це робиться без належного контролю з боку власника, то стратегічні напрямки бізнесу можуть опинитися під контролем окремих співробітників [9].

Для інтеграції робіт в різних зонах володіння бізнесом корисно створити посаду керуючого власника бізнесу і відділ підприємницького контролю та аудиту. Деякі співробітники фірми можуть увійти до складу відділу підприємницького контролю та аудиту за сумісництвом. У будь–якому випадку краще координувати роботу, яка відноситься до поняття «володіння бізнесом», ніж пускати її на самоплив.

Слід зауважити, що прогресивні топ–менеджери теж хочуть прояснення ролі власника бізнесу і своїх взаємин з ним. Це допомагає їм впорядкувати свою роботу і отримати кращі результати, а також відповідну винагороду.

Існує багато визначень бізнесу, але далеко не всі вони допомагають грамотно вирішити питання ефективного його контролю. Це особливо важливо, коли мова йде про підприємницькому контролі.

У разі, коли мова йде про підприємницькому управлінні, необхідно дати технічне визначення бізнесу, що має на меті введення основних необхідних понять. Воно звучить так: бізнес – це сукупність угод, здійснюваних на регулярній основі. За визначенням бізнес повинен бути прибутковим.

Таким чином, бізнес являє собою набір схожих угод, які здійснюються не один раз. При цьому мається на увазі наступне: якщо немає прибутку, то діяльність – ще не бізнес. Можливо, це якесь хобі чи самореалізація в будь–якої діяльності, а може бути – заготівля для потенційного бізнесу.

З точки зору підприємницького контролю запропоноване визначення бізнесу означає, що необхідно контролювати набір угод і робити це так, щоб вони приносили прибуток. У цьому випадку такі суб'єкти бізнесу, як фірма, компанія або організація, розглядаються як механізми, створені для реалізації угод. Їх робота повинна забезпечуватися в рамках одержуваних доходів, але в таких розмірах, щоб залишалася задовольняє власника прибуток.

2.2. Підходи до управління бізнес–процесами в цифрову економіку

Цифрові технології істотно впливають на трансформацію практично всіх аспектів діяльності компанії, починаючи від бізнес–моделей і процесів і закінчуючи формами взаємодії зі споживачами та партнерами. Крім виникаючих нових можливостей, пов'язаних з реалізацією комунікативних процесів, які дозволяють взаємодіяти зі споживачами і клієнтами фактично в

режимі реального часу і накопичувати відповідну знання, поступово формується принципово новий споживач, поведінку і цільові установки якого значною мірою відрізняються від середньостатистичного споживача 1990–х – початку 2000–х рр. [10].

Багато досліджень соціологічного і маркетингового характеру показують, що сучасна молодь «народилася з кнопкою на пальці» .1 Це визначає онлайн–тренди і онлайн–залежність нового покоління, яке в перспективі стане основним клієнтом для багатьох компаній. У зазначеному дослідженні даються рекомендації про способи і форми взаємодії з молоддю з урахуванням виявлених факторів. Підкреслюється, що реклама і інформація для молоді повинна бути зрушена в Інтернет, необхідно шукати своїх агентів впливу, своїх блогерів, і не тільки в уже традиційних, а й інших з'являються мережах. Що молоді люди входять в мережу звідусіль, причому переважно з мобільних пристроїв. Клаус Шваб в [17] цілком справедливо зазначає, що «урок першої промислової революції залишається сьогодні як і раніше актуальним:

Проаналізуємо проникнення Інтернету і особливості його використання населенням України, так як це буде характеризувати можливості компаній по її застосуванню в маркетингових цілях. За даними статистики на березень 2017 р інтернет–аудиторія в Україні склала 27 млн ос., т. Е. 81% від усього населення країни, при цьому 10 млн осіб (16%) використовують для цього тільки мобільні пристрої. Половина цієї аудиторії, т. Е. Близько 5 млн ос. – найбільш перспективні з точки зору рекламодавців в мережі Інтернет і онлайн–торгівлі.

Щорічно фіксується зростання інтернет–аудиторії як за рахунок старшої вікової категорії (55+), так і за рахунок дітей молодшого шкільного віку. Приріст аудиторії обмежений часто доступом до Інтернету. Найшвидше зростання демонструє аудиторія смартфонів: 46% населення України заходять в Інтернет через ці пристрої. Знижується число користувачів, що

заходять в Інтернет через стаціонарні комп'ютери і планшети (на 4 і 8% відповідно).

Найпопулярніший ресурс в мобільному інтернеті – Google, його щомісячна аудиторія 12+ становить 16,1 млн жителів, найпопулярніше мобільний додаток – Instagram, з щомісячною аудиторією 10,7 млн ос. За сукупної аудиторії (мобільні пристрої і стаціонарні комп'ютери) лідирує Google.

Таким чином, можна констатувати, що в Україні існує необхідна аудиторія для інтернет–маркетингу, а в мережі багаторазово збільшуються можливості орієнтації маркетингу на клієнта. З'являються можливості створювати постійне представництво в мережі у вигляді сайту компанії, проводити online опитування, анкетування, віз діяти на споживача з використанням різних інструментів реклами, проводити пошукову оптимізацію сайту (англ. SEO – search engine optimization), орієнтовану на конкретні сегменти ринку, просування в соціальних медіа (англ. SMO – social media optimization), організацію процесу залучення трафіку на сайт (англ. SMM Social Media Marketing) і здійснювати продаж товарів.

Отримані результати і сучасна бізнес–практика говорять про необхідність ще більшої диференціації споживачів, кастомізації товарно–ціннісного пропозиції, таргетованої реклами.

Діджиталізацію першочергово слід враховувати в процесі проектування і формування бізнес–моделі суб'єкта господарської діяльності, оскільки саме в цій частині приховані резерви і нові можливості зростання і розвитку компанії. Бізнес–моделі в цифрову економіку мають такі особливості:

- є високо–клієнтоорієнтованими;
- базуються переважно на електронних платформах;
- забезпечують бізнес–комунікації між учасниками ринку в онлайн–середовищі з використанням всіляких гаджетів;
- ґрунтуються на омніканальних системах продажів, комунікацій і джерел доходів;

- носять мережевий характер
- засновані на стратегічну співпрацю і партнерство з іншими учасниками ринку.

У міру розвитку цифрової економіки і відповідної трансформації бізнесу все гостріше постає проблема вдосконалення клієнтського підходу в діяльності підприємств. Зважаючи на це виникає кілька питань, які залишаються недостатньо вивченими.

Перш за все, це уточнення сутності клієнтоорієнтованого підходу, оскільки до теперішнього часу немає єдиного розуміння даного терміну. У період цифровий трансформації бізнесу, яка визначається потенціалом використання цифрових технологій в бізнес–процесах підприємств, формуванням принципово нових бізнес–моделей, створюються умови для розвитку клієнтоорієнтованого підходу. Тому іншим питанням є вивчення потенціалу цифрових технологій у розвитку клієнтоорієнтованості компаній.

У теорії маркетингу давно відомо, що орієнтація на споживача становить сутність класичного маркетингу, становлення якого починається з 60–х рр. [7]. Пізніше, в кінці 80–х, початку 90–х років маркетингологи заговорили про концепцію маркетингової орієнтації (marketorientation), основоположниками якої вважаються Shapiro, Kohli and Jaworski [20, 22 та ін.]. Узагальнюючи результати безлічі досліджень, виділимо наступні основні принципи клієнтоорієнтованості компанії:

- ключовим напрямком залишається орієнтація на споживача, яка доповнюється міжфункціональних взаємодією людських ресурсів компанії в процесі прийняття управлінських рішень;
- інтеграція персоналу в процеси прийняття рішень і розвиток людського капіталу персоналу компанії;
- збільшення швидкості надходження маркетингової інформації, поява нових способів її генерації і методів обробки (при цифровий трансформації бізнесу це стає можливим на основі аналізу великих даних – BigData);

– вбудовування клієнтоорієнтованості в корпоративну культуру і концепцію менеджменту компанії.

Уявімо порівняльні характеристики клієнтоорієнтованості в традиційній і цифрову економіку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Клієнтоорієнтованість в звичайній і цифрову економіку

ознаки	традиційна економіка	цифрова економіка
визначення клієнтоорієнтованості	Задоволення потреб клієнтів в цілому	задоволення конкретних запитів конкретного споживача
рівень встроєності концепції в систему управління компанією	операційний рівень	стратегічний рівень; концепція є основоположною для побудови корпоративної культури
забезпечують підрозділи	front-office: відділ продажів, відділ маркетингу, відділ реклами і PR	всі функціональні підрозділи компанії
ресурс забезпечення клієнтоорієнтованості	кількість і компетентність співробітників служб маркетингу, продажів і обслуговування споживачів	технології та омніканальність зв'язку зі споживачами, що забезпечують доступність товару або послуги. CRM, вбудована в IT-архітектуру компанії
визначення якості товару або послуги	залежить від періодичності планування в компанії	практично миттєва реакція на запити споживачів

Розглянемо більш докладно інструменти реалізації клієнтського підходу. Він базується на використанні CRM, яка в цифровому бізнесі інтегрована в IT-архітектуру компанії і є одним з найважливіших джерел даних, які поширюються всередині компанії і забезпечують розуміння проблем клієнтів з позиції різних функціональних напрямків. Тим самим підвищується фокусування на клієнтах для побудови довгострокових взаємовигідних відносин.

Деякі практики інтернет-маркетингу схильні сприймати CRM як IT-проект, що впроваджується для збору і зберігання інформації про клієнтів, який можна використовувати для організації рекламних кампаній шляхом

розсилок СМС або e-mail, а також для оптимізації роботи персоналу торговельних підприємств. На наш погляд, CRM є стратегією взаємовідносин компанії з клієнтами, постачальниками і партнерами. Аналітичні можливості системи дозволяють керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення про товарні запаси, прогнозувати обсяги продажів і т. Д.

Нам видається більш вірним підхід до визначення CRM ЕдріанаПейна [16]: «CRM – це стратегічний підхід до управління компанією, яка об'єднує в собі потенціал інтелектуальних технологій і стратегій маркетингу взаємин для підтримки вигідних, тривалих взаємин з клієнтами. Що особливо важливо, CRM відкриває розширені можливості для використання інформації як для розуміння клієнтів, так і для кращого застосування стратегій маркетингу взаємовідносин. Вирішення цього завдання вимагає крос-функціональної інтеграції людей, операцій, процесів та ринкових потужностей, яка стає можливою з використанням інформації, технологій і програмних додатків».

Підтвердження такого трактування CRM можна знайти і в концепції БартонаГолденберг [19], що є відомим фахівцем в області CRM-технологій: він також вважає CRM стратегічним підходом до управління основними стейкхолдерами компанії.

Цифрові технології, які в даний час активно використовують в процесі бізнес-трансформації (хмари, великі дані, машинне навчання, мобільні пристрої, Інтернет речей, 3D, дрони і т. Д.), Дозволяють за рахунок маркетингу залученості створити унікальну споживчу цінність. Це досягається за рахунок формування принципово нових високо клієнтоорієнтованих бізнес-моделей. Однією з сучасних бізнес-моделей є бізнес-платформа.

Виділимо три етапи створення бізнес-платформ.

1. Поява Інтернету та його використання в directmarketing в процесі формування, розвитку і роботи з клієнтською базою, якої компанія надає різні товари і послуги. Ця технологія використовується для ринків b2b і b2c.

2. Поява великих корпорацій в сфері комунікацій, Android і Apple, що побудували свій бізнес на основі унікальної бізнес-моделі, яка дозволила їм дуже швидко переорієнтувати на свої продукти споживачів компаній, давно і, як здавалося, міцно закріпилися на ринку мобільних пристроїв. Провідні компанії-виробники смартфонів «Nokia, Samsung, LG, SonyEricsson, які до 2007 р отримували 90% прибутку галузі в світі, стрімко втратили свої позиції. В цьому ж році з'явився iPhone, який почав завойовувати ринок, до 2015 р він генерував вже 92% прибутку галузі. Apple і Android обійшли старожилів ринку тому, що скористалися можливостями платформ і стали працювати за новими правилами стратегій, які з'явилися разом з платформами»[21].

Особливості цих бізнес-платформ полягають в тому, що вони надають комплексну послугу і затягують споживача в освоєння все нових і нових мобільних додатків і сервісів. Це робить бізнес більш клієнтоорієнтованим і ускладнює перехід до конкурентів. Такий перехід є відмовою від звичного комунікаційного процесу і порядку операцій, які необхідно здійснити. Тому споживачі стають фанатами свого бренду і дуже позитивно ставляться до його розширення. Перехід клієнтів до конкурентів утруднений технічними і технологічними бар'єрами. Ця технологія також використовується для ринків b2b і b2c.

3. Особливості сучасної бізнес-платформи полягають в тому, що вона може не мати клієнтської бази. Споживачі можуть мати на своїх мобільних пристроях кілька додатків і не бути прихильниками послуги або продукту конкретної компанії. Залучення споживачів відбувається на основі надання найбільш дешевою або найбільш зручною послуги, поєднуючи будь-якого споживача і будь-якої людини, готового надати послугу. При такому бізнес-форматі достатньо кількох хвилин, щоб споживач «пішов» до конкурента, оскільки ми зіткнулися на цьому етапі з повною відсутністю диференціації товару. До таких платформ можна віднести компанію Uber, ринкова вартість якої в 2015 р в 1,5 рази перевищувала вартість Нафтогаз.

Очевидно, що це платформи майбутнього, хоча бізнес–платформи другого етапу не готові здавати позиції. У всьому світі Uber стикається з інтересами державних і приватних служб таксі, які намагаються зберігати диференціацію і відстоюють свої права на створення ланцюжка цінностей для споживача. Однак те, що сталося в липні 2017 р злиття з взаємопроникненням сервісів і додаткових розширенням можливостей як для споживачів послуги, так і осіб її надають, все–таки вказує на триваючий в бізнесі процес глобалізації та прагнення надати максимально клієнтоорієнтовану послугу. Хоча портрет клієнта стає більш абстрактним, створюється послуга, яка підходить за своїм рівнем і вартості майже будь–якому споживачеві. При цьому форматування бізнесу мінімально, компанія не знає, кому буде надана послуга.

Таким чином, при цифровій трансформації бізнесу відбувається суттєве переформатування компанії, забезпечується максимальна споживча цінність, розвивається клієнтоорієнтованість, закладаються або переглядаються базові принципи її діяльності і відповідні бізнес–моделі.

Основний вектор цифровий трансформації повинен бути спрямований на забезпечення клієнтоорієнтованості, що відповідає концепції ринково–орієнтованого менеджменту і може бути досягнуто за рахунок використання процесного підходу.

Процесний підхід має на увазі уявлення компанії у вигляді процесів і використовує різні інструментарії їх опису та оптимізації. Згідно процесного підходу, клієнтом процесу є суб'єкт (фізична або юридична особа, функціональний підрозділ, інший процес), який використовує результати процесу. Визначення основних процесів ведеться від їх клієнтів (споживачів)

Розвиток клієнтського підходу буде, на наш погляд, базуватися на наступних ключових положеннях [22]:

- діяльність компанії спрямована на роботу зі стейкхолдерами і задоволення їх потреб;

- конкуренція існує і буде тільки посилюватися, швидкість переходу до конкурента збільшується;
- дуже часто ринок надає нові можливості для розвитку, і їх необхідно вчасно знаходити;
- організація бізнес–процесів компанії багато в чому визначає її ринкові позиції і конкурентоспроможність;
- інноваційна активність підприємств стає найважливішим фактором розвитку компанії;
- задоволений і залучений споживач готовий брати участь в процесі створення цінності і генерувати продуктивні інновації.

Таким чином, розвиток клієнтоорієнтованих бізнес–моделей на основі цифрових технологій може справити позитивний вплив не тільки на діяльність компанії, але і на споживача.

Для компанії це:

- спрощення проникнення на нові ринки, наприклад, Amazon або AliExpress;
- підвищення ефективності внутрішніх бізнес–процесів, підвищення операційної ефективності за рахунок роботизації, підвищення гнучкості, оптимізації запасів, 3D друку і т. Д. ;
- можливість отримання кращої робочої сили, розвиток людського потенціалу з використанням цифрових каналів, наприклад на основі управління талантами або інтернет–рекрутингу (HeadHunter);
- підвищення прозорості відносин з державними структурами, наприклад, електронні торгові майданчики і т. Д.

Для споживача це:

- можливість отримання кращих товарів і послуг за найкращими цінами, наприклад компанія MICHELIN встановлює в шинах спеціальні розумні сенсори, які сприяють економії палива;
- можливість отримання раніше не доступних товарів або послуг, наприклад, похвилинна оренда автомобіля (car–sharing), або екотуризм [39];

- спрощення отримання інформації про товари, послуги, роботи тощо;
- спрощення доступу до державних послуг через цифрові портали;
- участь у спільному процесі створення цінності, наприклад енергогенерація і продаж зайвої енергії енергозбутової компанії [40, 41].

У цифрову економіку звична модель комунікацій компанії зі споживачами радикально змінюється. Так, споживачі використовують безліч каналів комунікації з компаніями, мають онлайн доступ до інформації і стають більш вимогливими, так як можуть практично миттєво отримати будь-яку інформацію; очікується, що обслуговування повинно бути індивідуальним і всі питання вирішені при першому контакті. При цьому більшість споживачів використовують і соціальні мережі, і сайти компаній, і мобільні додатки, і особистий контакт з співробітниками компанії, тощо. Очевидна многоканальність зв'язків між компанією і її клієнтами [51, 52, 53, 54, 55].

Очікування клієнтів стають більш конкретними. По-перше, вся запитувана клієнтом інформація повинна бути доступна в будь-який час, в будь-якому місці, в тому форматі і на тому мобільному пристрої, яким він користується. По-друге, пропонована цінність повинна бути ясно продемонстрована покупцеві, включаючи ціну, властивості продукту і якість обслуговування. По-третє, клієнти воліють встановлювати і підтримувати довгострокові відносини з тими компаніями, яким довіряють, розширюючи спектр купуються у них товарів.

Таким чином, успішні відносини з клієнтами в цифрову економіку припускають вибудовування комунікацій відповідно до очікувань споживачів. Агентство електронного консалтингу Econsultancy провело опитування серед компаній, присвячений цифрову економіку [18]. На запитання «які характеристики, на ваш погляд, є найбільш важливими для успішності в цифрову економіку (digitalnative)?» відповіді розподілилися наступним чином:

- клієнтоорієнтованість (58%);

- засноване на аналізі даних (data-driven) управління (40%);
- інноваційність (28%);
- готовність до співпраці (28%);
- гнучкість (25%).

Як бачимо, більше половини опитаних компаній вважають клієнтоорієнтованість необхідною умовою формування цифрових компетенцій. У той же час на питання «з якими проблемами ви стикаєтеся при побудові дійсно клієнтоорієнтованої організації?» були отримані такі відповіді:

- функціональна роз'єднаність перешкоджає обміну даними (52%);
- корпоративна культура не вибудована навколо вимог клієнта (39%);
- відсутність технологічних платформ, що дозволяють управляти даними (35%);
- відсутність загальноприйнятого визначення клієнтоорієнтованості (31%);
- IT-підрозділу не здатні підтримувати комунікацію з клієнтами (28%);
- недостатня компетентність в аналізі даних (28%);
- організація сфокусована на продажах, а не на споживача (28%).

Таким чином, клієнтоорієнтованість і цифрова економіка пов'язані найтіснішим чином, і повна орієнтація на клієнта досягається за рахунок організації акумулювання, структурування та обміну інформацією, а висока конкурентоспроможність в цифрову економіку неможлива без клієнтоорієнтованості.

Це підтверджують і різні рейтинги клієнтоорієнтованості. Так, у рейтингу 10 найбільш клієнтоорієнтованих компаній знаходяться Amazon, HiltonWorldwide, MarriottInternational, UPS, Sony, HewlettPackard, Apple. Можна виділити відмітні риси цих компаній.

З одного боку, вони визнають важливість управління відносинами з клієнтами, відображають це в стратегії, орієнтуються на кращі практики в управлінні споживачем. У той же час ці компанії реалізують спрямованість

на клієнта і на операційному рівні: вони сформували детальні бази даних про споживачів, зв'язали їх з системами управління компанією і персоналом і таким чином демонструють клієнтоорієнтованість при кожному контакті зі споживачем, безперервно і по всіх каналах комунікації.

Постійна готовність до комунікації з клієнтом вимагає інтеграції роботи раз особистих співробітників і служб. Основною проблемою при безлічі каналів комунікації в більшості компаній є ізольована робота кожного каналу, розрізнені функціональні інформаційні системи [38] і відсутність регулярного зв'язку між окремими підрозділами та службами. Тому завданнями інформаційної системи клієнтоорієнтованої компанії стають:

- акумуляція всіх даних, пов'язаних зі споживачем, не має значення, як і де вони отримані (по телефону, в результаті онлайн запиту або в Google–аналітиці) і в якій формі зберігаються (в корпоративній базі даних, в електронній пошті, на диктофоні або в записнику співробітника);

- уявлення і стандартизація даних з різних систем, повна аналітика по споживачеві в режимі реального часу (які питання вирішені в тому каналі комунікації, в якому отримані; що переадресовано на інші канали; ступінь задоволеності споживача в результаті взаємодії; вплив кожного контакту зі споживачем на ведення бізнесу);

- обробка даних демографічного і маркетингового характеру, даних про продажі, якість обслуговування, ряду фінансових показників, з різних каналів (записи телефонних розмов, електронні повідомлення, текстові повідомлення, чати, пошук в інтернеті і коментарі в соціальних мережах).

Аналіз таких даних є основою для управління клієнтським досвідом (customer experience). Перш за все, необхідно визначити, які атрибути взаємодії з клієнтами (ціна, увагу співробітників, час відповіді на запити і претензії) матимуть найбільший вплив на формування позитивного клієнтського досвіду, а які не впливають на сприйняття клієнта і є потенціалом для зниження витрат. Далі необхідно відстежувати стан і результат комунікації по всім запитам і контактам.

У сучасній економіці поняття «внутрішній клієнт» і «зовнішній клієнт» розширені. Відповідно до теорії стейкхолдерів, мета компанії – не тільки приносити прибуток власникам, реалізуючи продукти або послуги, але і вести бізнес, задовольняючи вимоги (правові, фінансові, екологічні) інших зацікавлених осіб. Тому в якості зовнішніх клієнтів організації розглядаються не тільки споживачі її продукції або послуг, а й інші стейкхолдери: власники (акціонери, інвестори), кредитори, суспільство, органи влади, екологічні організації, ЗМІ. Серед внутрішніх клієнтів розглядаються не тільки елементи всередині організації, а й учасники ланцюжка поставок: персонал, постачальники матеріалів і комплектуючих, субпідрядники та партнери, аутсорсингові компанії, що виконують окремі бізнес–процеси, наприклад складання.

Таким чином, кожне функціональний напрям діяльності компанії стикається зі своїм клієнтом. Сучасна компанія є свого роду «системним інтегратором» в створенні цінності для споживача. У процесі створення цінності бере участь величезна кількість фірм, діяльність яких скоординована за програмними цілями, термінами, завданням, проектам і т. Д. В рамках мережі створення цінності, т. Е. Безперервного процесу взаємодії компаній [15]. Це вимагає аналізу і трансформації бізнес–процесів компанії.

3. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС–ПРОЦЕСІВ В ТОРГОВЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

3.1. Аналіз ефективності господарської діяльності бізнесу

Ефективність комерційної діяльності торгового підприємства, рівень його конкурентоспроможності та вартість його активів в значній мірі визначаються дієвістю, здійснюваних на його базі бізнес–процесів [23]. Звідси все більшу значимість набувають технології, що сприяють удосконаленню даного напрямку професійної діяльності менеджмент–маркетингу різних торгових мереж і окремо взятого магазину.

Планування і організація бізнес–процесів – це важливий показник підприємства, так як від їх ефективності та організації буде залежати рентабельність, конкурентоспроможність та імідж підприємства. Отже, необхідним управлінням бізнес–процесами називається концепція процесного управління організацією, яка розглядає бізнес–процеси як особливі ресурси організації. Процесне управління направлено на безперервне вдосконалення внутрішніх бізнес–процесів, пов'язаних з оптимізацією витрат і впровадженням сучасних інформаційних технологій, які можуть вивести підприємство на новий рівень [24]. В основі системи управління ефективністю діяльності організації лежить управління конкретними процесами, тому поставлена в дослідженні проблема вирішена з позицій процесного підходу.

Практика впровадження процесного підходу показує, що більшість компаній, що почали впровадження процесного управління, зупиняються на стадіях опису і автоматизації бізнес–процесів. Але для повноцінного впровадження процесного підходу потрібно організувати цикл управління бізнес–процесами (рис. 1)

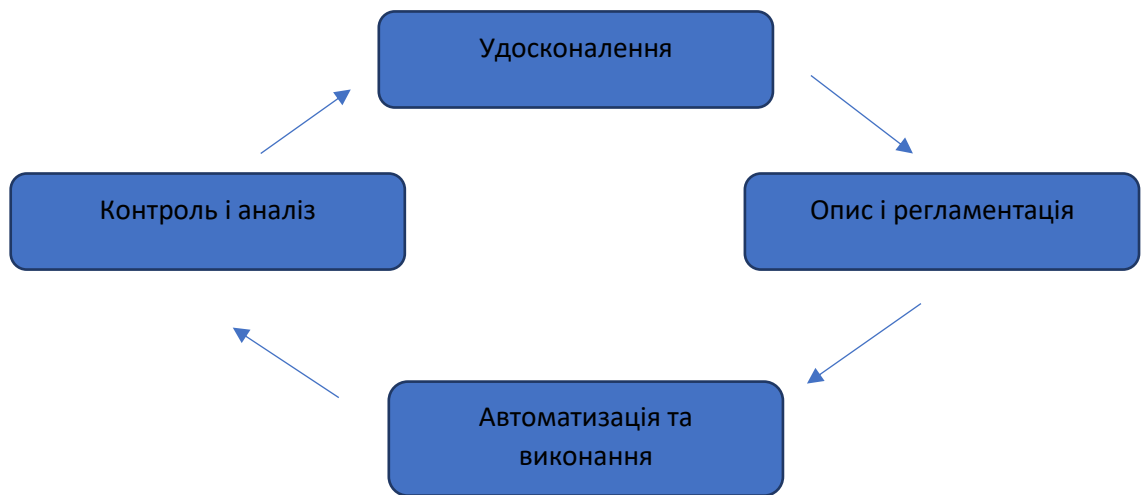


Рисунок 1 – Цикл управління бізнес–процесами [25]

Вимоги до організації циклу управління бізнес–процесами підприємства:

- ◆ процеси повинні бути структуровані, описані і регламентовані;
- ◆ процеси необхідно реалізувати в інформаційних системах;
- ◆ необхідний контроль і аналіз процесів: потрібно контролювати точність їх виконання, розраховувати значення показників ефективності і співвідносити їх з плановими значеннями;

- ◆ процеси вимагають регулярного вдосконалення [25]

Системне управління бізнес–процесами на підприємстві є найважливішим напрямком діяльності його керівників, так як відповідні їй аналітичні заходи дозволяють фактологізувати результати роботи і, більш того, оформити перспективні можливості підконтрольної комерційної одиниці [26]. Отже, для забезпечення ефективного управління бізнес–процесами необхідно постійно проводити оцінку їх стану, так як будь–які зміни тягнуть за собою певні наслідки [27], а також здійснювати планування і організацію вдосконалюваних бізнес–процесів, грамотне функціонування яких сприятиме формуванню позитивних тенденцій в сферах підвищення рівня рентабельності, конкурентоспроможності та іміджу торгової одиниці [28].

В даний час багато українських торгових компаній зазнають труднощів, пов'язані з питаннями забезпечення грамотного управління та підвищення ефективності здійснюваних бізнес–процесів. Ці проблеми не можуть не впливати на діяльність компаній: поки конкуренція недостатня, за неефективні процеси платить споживач, коли ж конкуренція посилюється, витрати за неефективні процеси лягають на підприємство [29].

На базі професійної діяльності комерційного підприємства бізнес–процес реалізується як послідовно виконуються етапи торгово–технологічного процесуальної дії. Кожен з етапів торгово–технологічного процесу виконується відповідно до регламентів, які описують і перераховують поетапно кроки, які повинні зробити учасники (або одна особа) для виконання конкретної дії [30].

У регламентах, в свою чергу, визначені необхідні терміни реалізації кожного етапу. Також в ньому позначаються вимоги і прописуються необхідні стандарти. Всі блоки торгово–технологічного процесу знаходяться у функціональній взаємодії і спрямовані на виконання основного завдання магазинів – на продаж товарів і забезпечення високої культури обслуговування покупців [31].

Багато українських компаній розробили і використовують у своїй діяльності регламентуючі документи, частина яких є процесними регламентами і представляє не що інше, як текстовий опис бізнес–процесів [32].

Бізнес–процес (Business Process) – встановлена послідовність дій, яка потребує певного входу, що досягає певного виходу і використовує певні ресурси, яка служить для реалізації роботи або послуги для внутрішнього або зовнішнього клієнта [33]. Бізнес–процес представляється як одна або кілька пов'язаних операцій або процедур, в сукупності реалізують деяку мету виробничої діяльності, здійснюваної зазвичай в рамках заздалегідь певної організаційної структури, яка відображає відносини між учасниками. На рис. 2 наведено загальне уявлення бізнес–процесу.

На сьогоднішній день не існує єдиної загальноприйнятої типології бізнес–процесу. Тому одночасно використовується безліч різних понять і позначень, наприклад: основний процес, головний процес, процес створення вартості, виробничий процес тощо. [36].



Рисунок 2 – Загальне уявлення бізнес–процесу [27]

Характерними для компаній процесами є, наприклад, виконання замовлення, розробка продукту, управління компанією, доставка продукції. На практиці в кожній компанії існують типові для їх сфери взаємопов'язані один з одним бізнес–процеси, що мають на меті створення і реалізацію вартості, продуктів і послуг [27].

Теоретико–методологічні розробки з питання вдосконалення бізнес–процесів комерційного підприємства в обов'язковому порядку повинні бути підтверджені значним числом різних системних практичних дослідницьких заходів [34].

Оптимізація бізнес–процесів застосовується в тих випадках, коли підприємству необхідно поліпшити свою роботу: знизити витрати, скоротити виробничий цикл, зменшити кількість управлінських помилок, вжити невідкладних заходів щодо виходу з кризи і т.п. Оптимізації, як правило, підлягають ключові бізнес–процеси, так як оптимізація саме цих процесів дає найбільший ефект [35].

У торговельній мережі ТОВ «Агро–Трейд» бізнес–процеси діляться на п'ять блоків:

- I. Готувати і відправляти замовлення.
- II. Приймати товарно–матеріальні цінності (ТМЦ) від постачальників.
- III. Розміщувати (ТМЦ) від постачальників.
- IV. Переміщати і складувати ТМЦ.
- V. Працювати в торговому залі.

У торговельній мережі ТОВ «Агро–Трейд» на кожен процесуальний блок розроблений регламент (тобто документ, в якому представлений алгоритм виконання операцій). Аналіз торгово–технологічного процесу торгової мережі ТОВ «Агро–Трейд» здійснювався за допомогою перевірки якості виконання даних спеціалізованих регламентів. В якості робочого інструментарію був застосований метод експертних оцінок. В рамках дослідження на підставі розробленого листа оцінки виконання регламентів окремо по кожному блоку з певною кількістю параметрів в блоках були здійснені оціночні заходи.

Необхідно відзначити наступні переваги розробленого листа оцінки:

- 1) наявність інструментальної бази щодо здійснення контролю за рівнем коректності виконання бізнес–процесів співробітниками магазину;
- 2) можливість використання даного механізму для здійснення навчання нових співробітників специфіці торгово–технологічного процесу;
- 3) створення інформаційно–контрольної бази для вдосконалення торгово–технологічного процесу; дане коригування може здійснюватися в результаті оцінки чинного виконання.

Оцінка якості виконання регламентів повинна відбуватися безперервно, відповідаючи на постійно мінливі умови середовища і робити запеклими конкурентної боротьби. Важливо перебувати в безперервному пошуку нових, інноваційних методів виконання роботи, які повинні відбитися в зміненому регламенті, який, в свою чергу, послужить надалі платформою для подальших вдосконалень [24].

Далі за результатами дослідження доцільно уявити, по–перше, в графічному форматі інформацію, що стосується питання аналізу експертних оцінок за якістю виконання регламентів по ходу первинних діагностичних заходів, по–друге, за результатами отриманої інформації оцінити запропоновані для реалізації і впроваджені в бізнес–процес коригувальні планові рішення. Результати первинного і вторинного досліджень представлені на рис. 3.

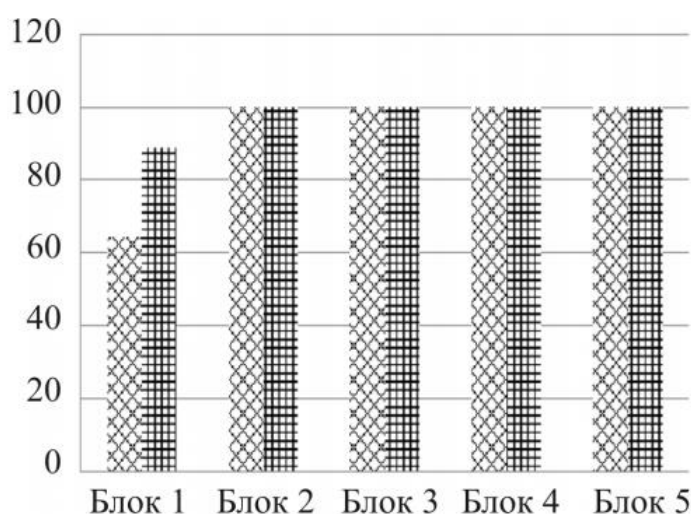


Рисунок 3 – Показники виконання регламентів

В результаті оцінки ефективності комерційної діяльності та проведення якісної оцінки виконання регламентів торгово–технологічного процесу досліджуваного торгового підприємства було виявлено наступне:

- ◆ низька ефективність якості виконання регламенту по блоку бізнес–процесу «Готувати і відправляти замовлення», вона складає всього 65%;
- ◆ фіксується збільшення суми витрат торгового підприємства більш ніж на 500 млн грн. З них стаття витрат – «Псування, гниль, бракераж, недостача», яка збільшилася за 2017–2018 роки на 15%

Для підвищення ефективності бізнес–процесів в торговій мережі ТОВ «Агро–Трейд» в якості рекомендації в блоці «Коригувати замовлення» були запропоновані наступні коригувальні заходи: впровадження своєчасного

встановлення локальної уцінки на товар для можливого продажу товарів до закінчення терміну реалізації. Економічна доцільність пропонованого заходу полягає в скороченні витрат обігу однієї зі статті витрат «Псування, гниль, вибракування, недостача», а також збільшення чистого прибутку.

З метою підвищення ефективності бізнес-процесів в ТЗ ТОВ «Агро-Трейд» були впроваджені наступні заходи: розроблено та впроваджено регламент «Здійснювати локальну уцінку товарів».

Після впровадження змін в регламент «Здійснювати локальну уцінку товарів» першого елемента «Готувати і відправляти замовлення» в торговельній мережі відсоток виконання регламентів склав 89%, що підтверджує ефективність впровадження запропонованих заходів. Результати виконання регламентів першого блоку торгово-технологічних процесів (ТТП) представлені на рис. 4.

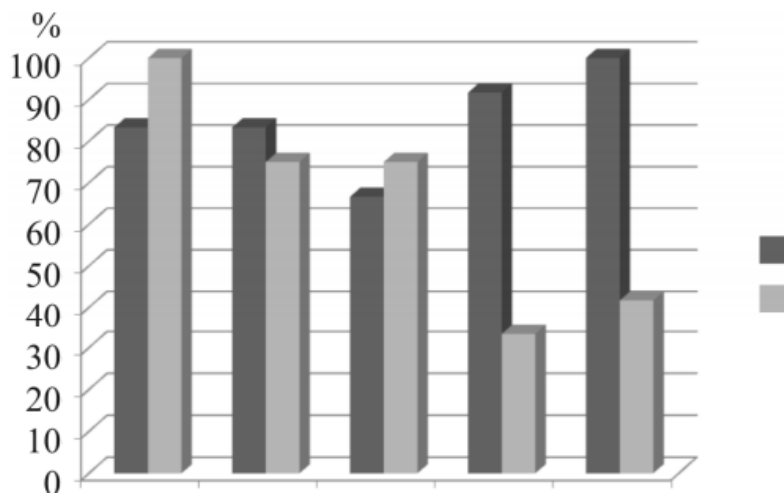


Рисунок 4 – Виконання регламентів першого блоку ТТП ТЗ ТОВ «Агро-Трейд»

Після впровадження запропонованих заходів планується зростання товарообігу і зниження сум статей витрат «Псування, гниль, недостача, бракераж».

Відповідно до запропонованих заходами було визначено рівень динамічних змін економічних показників комерційної діяльності магазину, до того ж, що середній приріст товарообігу склав 4,5%.

Результат впровадження запропонованого регламенту «Здійснювати локальну уцінку товарів» призведе до планового зниження суми статті витрат підприємства «Псування, гниль, недостача» на 11,2% по всій торговій мережі.

Планування зниження сум списань з причиною «Втрати при реалізації» після впровадження регламенту «Здійснювати локальну уцінку товарів» призвело до зниження суми списань статті «Псування, гниль, недостача, бракераж» на категорії товарів, на які планують заявки на товар начальники відділів [37].

Економічна ефективність заходів щодо вдосконалення бізнес–процесів є перспективною, оскільки буде виражатися в подальшому скороченні витрат обігу мережі магазинів ТОВ «Агро Трейд». Так, згідно з даними розрахунку, сума списань через «Втрати при реалізації» в ТОВ «Агро–Трейд» скоротиться. З урахуванням показників за 2018 рік витрати обігу, які в торговельній мережі мали суттєву динаміку зростання (36%), за рахунок зниження обсягів списання скоротяться на більш ніж на 13 млн руб. – 0,66% відповідно. Важливо відзначити, що в рамках мережі така динаміка буде досить істотною. Однак пропоновані заходи не вплинуть на зміну таких показників, як товарооборот і валовий дохід. При скороченні витрат слід очікувати збільшення прибутку і рентабельності підприємства.

З якісної точки зору заходи щодо вдосконалення бізнес–процесів в ТЗ ТОВ «Агро–Трейд» дозволять:

- ◆ підвищити якість торгово–технологічних процесів в магазинах мережі ТОВ «Агро–Трейд»;

- ◆ підвищити якість виконання блоків торгово–технологічного процесу відповідно до чинних регламентів в середньому по підприємству з 91,82 до 97,6%.

ВИСНОВКИ

Отже, вдосконалення бізнес–процесів в ТЗ ТОВ «Агро–Трейд» направлено на збільшення економічних показників за рахунок зменшення однієї зі статей витрат підприємства «Псування, гниль, бракераж, недостача». Особливість запропонованої коригування регламенту полягає в тому, що директор підприємства мав можливість у своєчасному запиті на встановлення локальної ціни на товар з метою зменшення сум списань з причиною простроченим терміном зберігання, тим самим відбулося зниження сум статті витрат обігу «Псування, гниль, бракераж, недостача» на 120 млн грн. Також необхідно відзначити, що загальна сума додаткового прибутку в 2019 році від запропонованих заходів щодо вдосконалення бізнес–процесів склала понад 16 млн грн.

Таким чином, вдосконалення торгово–технологічного процесу, що здійснюється за допомогою застосування корекції в регламенті торгової мережі ТОВ «Агро–Трейд», призвело до суттєвого зменшення витрат на підприємстві, тим самим – до збільшення його прибутку. Дані дослідні матеріали можуть бути представлені як практичне обґрунтування ефективності застосування технологій вдосконалення бізнес–процесу комерційного підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Алексіна С. Б. Удосконалення системи управління каналами дистрибуції товарів в умовах цифрової економіки // Економіка і підприємництво. – 2017. – № 11 (88). – С. 768–771.
2. Діловий клімат в оптовій торгівлі в IV кварталі 2018 року URL: <https://issek.hse.ua/news/256531727.htm> (дата звернення: 27.03.2021).
3. Діловий клімат в роздрібній торгівлі в IV кварталі 2018 року URL: <https://issek.hse.ua/news/235528392.html> (дата звернення: 15.02.2021).
4. Депутатова Е. Ю., Ілляшенко С. Б. Можливості використання малими підприємствами концепцій маркетингу та інтернет–технологій // Економіка і підприємництво. – 2017. – № 4–1 (81). – С. 450–452.
5. Зверева А. О., Леонова Ю. Г. Омніканальні продажі в роздрібній торгівлі // Економіка і підприємництво. – 2016. – № 6 (71). – С. 324–327.
6. Іванов Г. Г., Кришталь В. К. Формати роздрібних торгових підприємств в економіці // Вісник економічної інтеграції. – 2012. – № 6. – С. 43–50.
7. Леонова Ю. Г., Мов Д. А. Особливості організації доставки товарів в комерційній діяльності торгових підприємств // Економічний інтернет журнал. – 2018. – № 2. – С. 47.
8. Шафієв Р. М., Голубцова Е. В., Максимов Д. А. Нормативно–правове регулювання маркування товарів і загальний ринок // Юридична думка. – 2018. – № 2 (106). – С. 74–77.
9. Авдійській В. І., Сенчагов В. К. Методології визначення порогових значень основних (пріоритетних) факторів ризиків і загроз економічній безпеці господарюючих суб'єктів // Економіка. Податки. Право. – 2014. – № 4. – С. 73–78.
10. Габун Н. Г., Корелин К. В. Економічна безпека підприємства та управління ризиками // Державного економічного університету. – 2015. – № 4 (94). – С. 79–81.

11. Моргунов А. В. Оцінка і управління економічною безпекою підприємства з урахуванням факторів ризику і невизначеності ринкового середовища // NovaInfo.ua. – 2017. – Т. 6. – № 58. – С. 229–232.
12. Орешкін М. В. Мінімізація ризиків в системі забезпечення економічної безпеки фірми // Економіка і управління: проблеми, рішення. – 2014. – № 8 (32). – С. 166–170.
13. Альстайн М., Паркер Д., Чаударі С.П. Мережевий ефект як новий двигун економіки // Harvard Business Review, січень–лютий 2017.
14. Аренков І.А. Маркетингове управління компанією: клієнтоорієнтовані бізнес моделі та цифрові технології // Проблеми сучасної економіки. 2015. № 1 (53). С. 161–162.
15. Аренков І.А., Кнут Р., Лобарева Ю.С. Принципи формування клієнтоорієнтованої компанії // Маркетинг–менеджмент в цифрову економіку. [Журнал] = Marketing management in the digital economy. [Journal]. 2016. № 1. С. 4–20.
16. Пейн Е. Керівництво по CRM. М.: Гревцов Паблишер, 2007.
17. Шваб К. Четверта промислова революція: перев. з англ., 2017. 208 с. (Top Business Awards).
18. Building a Digital Culture, Best practice guide, 2017. URL: <https://www.econsultancy.com/reports/building-a-digital-culture/>
19. Goldenberg B.J. The Definitive Guide to Social CRM: Maximizing Customer Relationships with Social Media to Gain Market Insights, Customers, and Profit, Kindle edition, 2015.
20. Kohli A.K., Jaworski B.J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications // Journal of Marketing. 1990. Vol. 54. P. 1–18.
21. Pinzaru F. Managing in the digital economy: an introductory discussion Pannon Management Review, 2015. URL: http://pmr.uni-pannon.hu/articles/4_2_pinzaru.pdf

22. Shapiro B. What the hell is market oriented? // Harvard Business Review. 1988. No. 66 (6). P. 119–125.
23. Основи комерційної діяльності / Б.І. Герасимов, А.Л. Денисова, Н.В. Молоткова, Т.М. Уляхіна. – К .: Форум, 2008. – 272 с. – (Серія Професійна освіта).
24. Тичинський А.В. Управління інноваційною діяльністю компаній: сучасні підходи, алгоритми, досвід. – URL: <https://docviewer.yandex.ua/url=http3A2F2Fkeconomy.tti.sfedu.ua> (дата звернення: 15.02.2021).
25. Сангадієв З.Г., Сангадієв Ч.З. Розробка моделі оптимізації бізнес-процесів // Вісник державного університету. – 2012. – № 3 (43). – С. 198–201.
26. Вороніна Ю. Управління бізнес-процесами допоможе заощадити. – URL: <https://rg.ua/2016/11/23/upravlenie-biznes-processami-pomoglo-kompaniiam-vrf-sokratit-izderzhki.html/> (дата звернення: 15.02.2021).
27. Енциклопедія виробничого менеджера. – URL: <http://www.uppro.ua/encyclopedia/biznes-process.html> (дата звернення: 15.02.2021).
28. Гагарській В.А. Що таке бізнес-процеси: основні поняття і визначення. – URL: <http://www.elitarium> (дата звернення: 15.02.2021).
29. Картавенко С.Н. Опис і регламентація бізнес-процесів. – URL: http://www.cfin.ua/itm/bpr/key_realize.shtml (дата звернення: 15.02.2021).
30. Ефективність бізнес-процесів на малих і середніх підприємствах. – URL: <http://www.ufk-invest.ua/statyi/?statiya> (дата звернення: 15.02.2021).
31. Чернявський Д.І. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів. – Вид. ХТУ, 2010. – 84 с.
32. Опис та оптимізація бізнес-процесів. – URL: <http://www.studfiles.ua/> (дата звернення: 15.02.2021).
33. Що таке бізнес-процеси: основні поняття і визначення. – URL: um.ua/biznes-process-organizacija-menedzher-upravlenie-resursy-predpriyatie (дата звернення: 15.02.2021).

34. Бородавкіна Е.Е., Дильнова З.М. Теоретико–методологічні основи дослідження підприємництва // Вісник з економіки. Нова серія. Серія Соціологія. Політологія. – 2012. – № 2, т 12.

35. Оптимізація бізнес–процесів. – URL: <http://piter-soft.ua/automation/more/glossary/process/optimizatsiya-biznes-protssesov/> (дата звернення: 15.02.2021).

36. Ігумнова Д.А Застосування методу поліпшення бізнес–процесів для вдосконалення процесу відвантаження продукції. – URL: <https://www.scienceforum.ua/2015/848/7187> (дата звернення: 15.02.2021).

37. Старикова Л. Н., Умрілова А.І. Процесний підхід в управлінні торговельними підприємствами // Економіка і соціум. ТОВ «Інститут управління та соціально–економічного розвитку». – 2016. – № 7 (26). – С. 291–301.

38. Мельник Л. Г., Авдасев В. Н., Ковалев Б. Л. Информационный вектор социально–экономического развития: ретроспективный анализ. *Социально–экономические проблемы информационного общества: монография* / под ред. д–ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук М. В. Брюханова. Сумы : ИТД «Университетская книга», 2010. Вып. 2. С. 776–791.

39. Тарановський В. І., Ковальов Б. Л., Портянка А.Г. Науково–методичні підходи до визначення дефініції «екотуризм». *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 2. С. 30–37. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/38650>

40. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>

41. Сотник І.М. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора экон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>

42. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>

43. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. Problems and Perspectives in Management, 18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>

44. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – RudaŚląska :Drukarnia i Studio GraficzneOmnidiumю 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

45. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // Journal of Environmental Management and Tourism. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at:

<https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>

46. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>

47. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

48. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – К.: Універсальна книга, 2018. – 572с.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

49. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
50. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>
51. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>
52. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій). Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
53. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>
54. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. Economic Annals-XXI, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>
55. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>