

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
ім. Б. Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

КОВАЛЬЧУК Ольга Олегівна
Управління бізнес-процесами підприємства при виході на міжнародні
ринки / Management of business processes of the enterprise entering the
international markets

Спеціальність: 292 – Міжнародні економічні відносини
Магістерська програма – Міжнародний бізнес

Випускна кваліфікаційна робота

Виконав(ла) студент(ка) групи МЕВМБм-21
О. О. КОВАЛЬЧУК

Науковий керівник:
к.е.н., доц. О.Б . Дем'янюк

Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту «__» _____ 20__ р.
В.о.завідувача кафедри
_____ Р.Є. Зварич

ТЕРНОПІЛЬ – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ	
1.1. Концепції управління бізнес-процесами підприємства	6
1.2. Сутність та класифікація бізнес-процесів у господарській діяльності підприємства	13
1.3. Основні чинники та способи виходу компанії на міжнародний ринок	22
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	32
2.2. Оцінка бізнес-процесів підприємства	43
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ	
3.1. Стратегії виходу компанії на міжнародні ринки	52
3.2. Рекомендації щодо ефективного застосування бізнес-процесів підприємства при виході на міжнародний рівень	56
Висновки до розділу 3	62
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена динамікою ринкових перетворень, підвищенням рівня конкуренції та зростаючими вимогами до забезпечення дієвості бізнесу у мінливому зовнішньому середовищі. Діяльність підприємств, яка націлена на отримання прибутку та високоякісне виробництво продукції (виконання робіт, надання послуг), не може здійснюватися ізольованими елементами функціональної ієрархії, а має реалізовуватися сукупністю взаємопов'язаних бізнес-процесів. Основна мета процесного управління полягає в суттєвому підвищенні клієнтоорієнтованості та в безперервній оптимізації наскрізних бізнес-процесів підприємства, що дозволить підвищити конкурентоздатність та забезпечити економічне зростання компанії, уможливити її вихід на міжнародний ринок.

З метою забезпечення успішності діяльності українським підприємствам необхідно постійно розвиватися та змінюватись, вдосконалювати свої бізнес-процеси у відповідності до ринкових умов та потреб споживачів. Україна знаходиться на шляху інтеграції у світовий економічний простір. Ряд провідних економістів визнають, що, не розв'язавши завдань оптимізації усієї системи, не можна сподіватись на успішне реформування економіки в цілому. Трансформаційні процеси в економіці держави спонукають національні підприємства до пошуку відповідних методів управління, які сприятимуть виходу підприємств на міжнародний ринок. Тому найбільш актуальною серед цих проблем є проблема підвищення ефективності управління бізнес-процесами компаній на основі комплексного використання інновацій у сфері менеджменту та маркетингу.

Проблематикою управління бізнес-процесами займалися багато відомих учених, серед яких: Бьорн Андерсен, Х. Біннера, Дж. Вумек, В. Демінга, Т. Дейвенпорта, Д.Т. Джонс, К. Екселінга, Е. Зіндера, В. Міллара, Е.Г. Ойхмана, Таїчі Оно, М. Портера, Дж. Харінгтона, М.Хаммер, Дж Чампі, Дж. Шорт, та ін. Незважаючи на високий рівень та різноманітність зарубіжних досліджень

інноваційного розвитку підприємств, їх не завжди можна використати у незмінному вигляді стосовно вітчизняних промислових підприємств. Українські вчені доповнили наукові надбання зарубіжних дослідників та збагатили наукову скарбницю новими ідеями. Окремими аспектами розвитку житлово-комунальної сфери займались Б. Беззубко, Л. Беззубко, А. Григорович, С.Єфімочкіна, Т. Качала, Ю. Лега, В. Полуянов, Н. Чечетова, А. Шамонова, І. Яремко та інші. Проблемами моделювання, процесного управління, мотивацією, стратегіями управління бізнес-процесами в інноваційній сфері займалися О. І. Амоша, Л. Л. Антонюк, Ю. М. Бажал, Г. І. Башнянин, М. П. Войнаренко, Д. К. Воронков, В. М. Геєць, С. А. Єрохін, М. М. Єрмошенко, В. Я. Заруба, Н. В. Кизим, О. А. Кириченко, Т. С. Клебанова, В. Є. Крикавський, М. І. Крупка, О. О. Лапко, Л. Г. Ліпич, А. В. Матвійчук, В. М. Нижник, В. Н. Парсяк, А. М. Поручник, М. Є. Рогоза, Н. Т. Рудь, В. В. Стадник, Н. А. Хрущ, І. М. Школа, О. М. Ястремська.

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є розширення і закріплення теоретичних засад та обґрунтування науково-практичних рекомендацій щодо управління бізнес-процесами підприємств при виході на міжнародні ринки.

Виходячи з поставленої мети, сформульовано і вирішено наступні **завдання:**

- опрацювати концепції управління бізнес-процесами підприємства;
- дослідити сутність та класифікацію бізнес-процесів підприємства;
- здійснити аналіз управління бізнес-процесами торговельного підприємства;
- навести рекомендації щодо вдосконалення управління бізнес-процесами компанії при виході на міжнародні ринки.

Об'єкт дослідження – управління підприємством при виході на міжнародний ринок.

Предметом дослідження є теоретичні, практичні та методичні аспекти управління бізнес-процесами на підприємстві при виході на міжнародні ринки.

Методологія і методи дослідження. Основу методології кваліфікаційної

роботи склали сучасні теорії управління економічними системами. Емпіричною основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних учених із проблем управління бізнес-процесами підприємств при виході на міжнародні ринки. За допомогою історичного методу досліджена еволюція та ретроспектива підходів до осмислення бізнес-процесів, а також технологій і інструментів реалізації оптимізації бізнес-процесів компанії при виході на міжнародні ринки. На основі теоретичного узагальнення проаналізовано процес виникнення та впровадження основних концепцій покращення бізнес-процесів в практичній діяльності торговельних підприємств. Під час виконання випускної кваліфікаційної роботи також були використані метод графоаналітичного моделювання, методи формалізації та експертних оцінок, PEST-аналіз.

Інформаційною основою дослідження є нормативно-правові документи, офіційна фінансова звітність та статистичні дані супермаркету «Сільпо».

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в розробці заходів по вдосконаленню управління бізнес-процесами торговельного підприємства при виході на міжнародні ринки.

Апробація результатів. Окремі аспекти випускної кваліфікаційної роботи були представлені на XIII Міжнародній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціального розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (1-2 квітня 2020р., Тернопіль) та IX Міжнародній науково – практичній конференції «Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи» (22 травня 2020р., Тернопіль) та опубліковані у відповідних збірниках тези доповідей її учасників.

Структура кваліфікаційної роботи. Дана робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

1.1. Концепції управління бізнес-процесами підприємства

Ринкові перетворення, що відбувалися останнім часом у суспільно-економічній системі, високий рівень конкуренції, вплив кризових явищ на рівні економіки, висока непередбачуваність змін у зовнішньому середовищі та курс нашої держави на вступ до ЄС вимагають від вітчизняних підприємств постійного пошуку нових більш ефективних інструментів і методів управління, спрямованих на досягнення та зміцнення конкурентних переваг на ринку та стабільну їх діяльність у довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим важливим завданням стає необхідність переорієнтації на інноваційну модель розвитку та вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві, вирішення якого досягається в рамках стратегічного управління шляхом розробки та реалізації різноманітних стратегій та застосування процесного підходу до організації та управління господарською діяльністю підприємства [31, 204].

Саме управління бізнес-процесами підприємства в рамках реалізації стратегії розвитку дозволяє знайти шляхи оптимізації та досягнення певної гнучкості в підприємницькій діяльності. Тому дослідження теоретичних аспектів управління бізнес-процесами з метою вдосконалення науково-методичних положень та подальшого їх використання в практичній діяльності є актуальним і своєчасним, оскільки спрямоване на підвищення ефективності та забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у динамічних ринкових умовах господарювання [28, 5].

Перш за все, відзначимо, що бізнес-процеси повинні бути побудовані таким чином, щоб створювати вартість та цінність для споживачів виключаючи будь-які необов'язкові або зовсім зайві дії. На «виході» правильно побудованих бізнес-процесів збільшується як цінність для споживача, так і рентабельність товару або послуги [51].

Бізнес-процеси піддаються моделюванню за допомогою різних методів. Одним із способів є складання моделі бізнес-процесу «як є» (англ. «As is»). Після цього модель бізнес-процесу піддається критичному аналізу або обробляється спеціальним програмним забезпеченням. В результаті будується модель бізнес-процесу «як має бути» (англ. «To be»). Деякі консультанти опускають фазу «як є» і відразу пропонують модель «як повинно бути».

В свою чергу перетворення бізнес-процесів базується на двох основних етапах:

- формування оптимального (ідеального) виду бізнес-процесу (насамперед, основного);
- пошук найкращого (за коштами, часом, ресурсами тощо) способу реформування існуючого бізнес-процесу в оптимальний [31].

Таким чином, управління бізнес-процесами – Business Process Management (BPM) – концепція процесного управління організацією, яка розглядає бізнес-процеси як особливі ресурси підприємства, що безперервно адаптуються до постійних змін, і покладається на такі принципи, як:

- зрозумілість і видимість бізнес-процесів в організації за рахунок моделювання бізнес-процесів з використанням формальних нотацій, використання програмного забезпечення моделювання, симуляції, моніторингу та аналізу бізнес-процесів,
- можливість динамічного перебудування моделей бізнес-процесів силами учасників і засобами програмних систем [37, 92].

Основним завданням управління бізнес-процесами є адекватне і швидке перебудування взаємопов'язаних процесів в залежності від зміни параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Економічна трансформація вимагає більш нових адекватних підходів до управління, які відповідатимуть сучасним умовам господарювання вітчизняних підприємств. Нині існує багато підходів, кожний з яких наголошує на певному аспекті його функціонування, тому, опрацювавши наукові праці [13, 16, 33-35], узагальнено характеристику кожного підходу:

- 1) згідно із ситуаційним підходом застосування різноманітних методів

управління спричиняється конкретною ситуацією, а прийняття рішень відбувається не відповідно до встановлених планів роботи, а в міру виявлення потенційних проблем, які суттєво впливають на показники роботи підприємства, його здатність бути конкурентоспроможним. До головних недоліків даного підходу І. Кононова у роботі [27, 149] відносить: відсутність стратегічного планування; виконання управління на рівні ситуації, коли вона керує процесом, а не процес ситуацією; враховуючи широкий спектр ситуацій, що виникають на підприємстві, складність формування критеріїв оцінки ефективності управління;

2) системний підхід розглядає підприємство як сукупність взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів (завдань, ресурсів, процесів), що визначають його характер, та які орієнтовані на досягнення єдиної кінцевої мети в умовах змін зовнішнього середовища. При цьому ефективність функціонування підприємства залежить не від окремих його складових, а є результатом тісної взаємодії всіх елементів в процесі діяльності. Це головні переваги даного підходу. Водночас до недоліків системного підходу належить те, що таке управління є вартісним, оскільки потребує високого професіоналізму персоналу, використання дорогих технологій, автоматизованих систем управління;

3) за функціональним підходом до управління, діяльність розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для досягнення поставлених завдань. Як стверджує Д. Козенков у роботі [23, 126], функціональне управління орієнтовано на посилення спеціалізації; для нього характерні негнучкість структури управління, обмеження надання інформації, аналіз та контроль діяльності окремих працівників, прагнення до стандартизації правил і процедур, орієнтація на вище керівництво тощо. Організації, побудовані на принципах функціонального управління, мають вертикальну топологію, функціональну спеціалізацію і жорстку вертикальну ієрархію. Це призводить до виникнення інформаційних бар'єрів, які заважають ефективній діяльності організацій [23,127].

Сьогодні для підприємств, що орієнтовані на довгостроковий успіх у

бізнесі, для створення ефективної системи менеджменту актуальним стає перехід від функціонального до процесного управління;

4) процесний підхід розглядає управління як сукупність безперервних, взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Даний підхід робить управління більш спрямованим на ефективність, оскільки зорієнтований на замовника продукції (послуг), а тому його застосування дозволяє досягти виробництва конкурентоспроможної продукції (послуг), вийти підприємствам на міжнародний ринок та забезпечити стабільний соціально-економічний розвиток у довгостроковій перспективі.

Найбільш повним відображенням використання даного підходу є управління підприємством як сукупністю здійснюваних бізнес-процесів, які, у свою чергу, визначаються цілями й завданнями діяльності суб'єкта господарювання та забезпечують реалізацію всіх видів його діяльності [23, 130].

З метою забезпечення ефективності бізнес-процесів необхідно управляти ними, використовуючи різні механізми, а управління повинно здійснюватися на основі гнучких технологій, здатних забезпечити адаптивність бізнес-процесів до мінливих умов функціонування. Під управлінням бізнес-процесами пропонуємо розуміти цілеспрямовану діяльність суб'єктів управління з використанням сукупності методів і засобів впливу на об'єкти управління для досягнення поставлених стратегічних цілей, а саме: створення конкурентоспроможної продукції (послуг, робіт), здатної задовольняти зовнішніх і внутрішніх споживачів й забезпечити стабільний розвиток підприємству в динамічному ринковому середовищі. Водночас управління бізнес-процесами є складним процесом вироблення й реалізації суб'єктом управління управлінських рішень щодо забезпечення високого рівня ефективності бізнес-процесів, що відображається в результатах діяльності підприємства та задоволеності споживачів (рис. 1.1.).

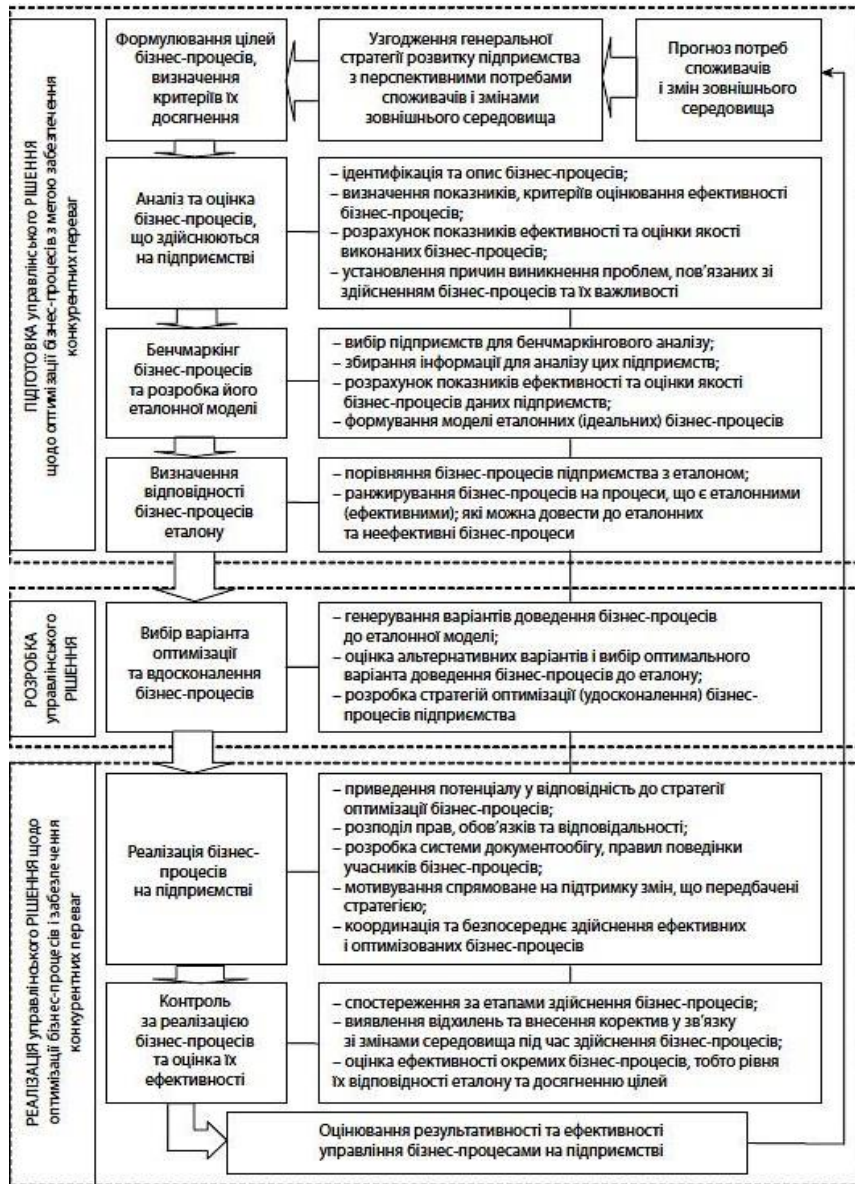


Рис. 1.1. Модель управління бізнес-процесами в рамках стратегії розвитку підприємства [7, 175]

Використання даної моделі дозволяє підприємству підвищити ефективність управління та забезпечити досягнення стратегічних цілей на основі вибудовування довготривалих відносин із споживачами та комплексного виявлення й задоволення їхніх потреб. Водночас, зазначимо:

- по-перше, управління бізнес-процесами на підприємстві повинно відбуватися в рамках діючої стратегії розвитку підприємства, і, у свою чергу, є досить складним процесом, який складається із сукупності послідовних взаємопов'язаних, періодично здійснюваних етапів і процедур;

- по-друге, з метою підвищення ефективності діяльності та забезпечення довгострокових конкурентних переваг вітчизняним підприємствам необхідно приділяти особливу увагу вирішенню питань оптимізації бізнес-процесів та їх приведенню у відповідність до поставлених стратегічних цілей з орієнтацією на зовнішніх і внутрішніх споживачів та обов'язковим урахуванням змін зовнішнього середовища, що можливо досягти шляхом безперервного покращення всіх ключових бізнес-процесів, локального покращення окремих «критичних» бізнес-процесів або радикальною зміною бізнес-процесів. Усе це вимагає здійснення на підприємстві організаційних стратегічних змін, які обумовлені, перш за все, неефективністю здійснюваних бізнес-процесів, що веде до незадовільного функціонування підприємства; зміною масштабів діяльності та розмірів підприємства; перевантаженням вищого керівництва; постійними змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі; зростанням конкуренції тощо [9];

- по-третє, для формування та використання бажаної (ідеальної) моделі бізнес-процесів доцільно проводити бенчмаркінг, основними завданнями якого є: усвідомлення необхідності змін; добір ідей щодо кардинального поліпшення бізнес-процесів; розроблення заходів з підвищення ефективності бізнес-процесів; розроблення інноваційних підходів до вдосконалення бізнес-процесів підприємства та на підставі цього підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;

- по-четверте, слід пам'ятати, що оптимізація та подальше впровадження бізнес-процесів потребує проведення відповідних змін на підприємстві, а тому необхідною стає розробка нової адекватної мотиваційної системи, спрямованої на підтримку цих організаційних змін і створення відповідної корпоративної культури [25, 64];

- по-п'яте, ефективне управління бізнес-процесами на підприємстві, постійне їх удосконалення й оптимізація дозволяють досягти: реального покращення основних показників (скорочення витрат, підвищення якості, оперативності, задоволеності споживачів тощо); інтегрування зі стратегією розвитку підприємства та ключовими показниками її ефективності; підвищення

якості та ефективності системи управління підприємством; забезпечення прискореного впровадження інновацій; зростання інвестиційної привабливості підприємства; забезпечення адаптації підприємства до умов постійно змінюваного зовнішнього середовища; формування конкурентних переваг, збільшення рівня конкурентоспроможності, економічної ефективності та забезпечення стабільного розвитку підприємства;

- по-шосте, вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві з метою приведення у відповідність новим умовам, підвищення їх ефективності та доведення до еталону може відбуватися з використанням різноманітних методів та інструментів, основними серед яких є: перепроєктування, реінжиніринг та аутсорсинг. Розглянемо дану позицію детальніше [41].

Перепроєктування бізнес-процесів зосереджує увагу керівників та менеджерів на вдосконаленні існуючих процесів шляхом їх приведення до вигляду найбільш відповідного стратегічним цілям підприємства (додаток А). Воно не передбачає створення принципово нового варіанта бізнес-процесу. О. Гончаровою у роботі [10, 246] зазначено: 1) перепроєктування застосовується відносно тих процесів, які функціонують досить успішно і в даний момент; 2) даний підхід доцільно використовувати, якщо покращення показників діяльності підприємства на 30–60 % зможе забезпечити йому конкурентні переваги.

Найбільш радикальним підходом до вдосконалення бізнес-процесів є реінжиніринг, який доцільно використовувати до застарілих і неефективних бізнес-процесів. Відповідно до визначення М. Хаммера й Дж. Чампі, наведеного у роботі [42, 24], реінжиніринг бізнес-процесів визначається як «фундаментальне переосмислення й радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в основних показниках діяльності підприємства: якості, витратах, оперативності та рівні обслуговування». Л. Черчик [47, 237] розглядає реінжиніринг бізнес-процесів з позиції процесного підходу як «сукупність послідовних етапів щодо виокремлення та докорінних перетворень тих ланок бізнесу, що дозволяють здійснити «прорив», забезпечать довгострокові конкурентні переваги».

Таким чином, підсумовуючи вищезазначене, відзначимо, що підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств і досягнення стратегічних цілей стає можливим лише за умови обґрунтованої реорганізації системи управління бізнес-процесами. Основні переваги, які в даному випадку отримує підприємство це: клієнтоорієнтований характер діяльності; зосередженість на стратегічних процесах; гнучкість системи управління та її адаптація до мінливих умов середовища; відповідальність за кінцеві результати; спрощення ієрархічних організаційних структур; зменшення витрат тощо.

1.2. Сутність та класифікація бізнес-процесів у господарській діяльності підприємства

Традиційно прийняття організаційних управлінських рішень відбувається зазвичай у межах організаційної структури, заснованої на ієрархії, яка склалася на основі класичного поділу підприємства на функціональні підрозділи. На підприємствах сфери послуг значущість таких рішень дуже висока, тому, що їхня реалізація (або нереалізація) майже не має «часового лагу» і швидко відбивається на результатах господарської діяльності. Це визначається, на відміну від багатьох інших галузей, тим, що шлях від створення послуги до її використання споживачем дуже короткий і зазвичай цей процес здійснюється без посередників. Саме тому для підприємств сфери послуг, у якій спостерігається висока динаміка наростання конкуренції, нагальним питанням є пошук і застосування ефективних інструментів досягнення перемоги над конкурентами [34, 115].

Для аналізу бізнес-процесу управління на підприємстві необхідно здійснити декомпозицію управлінської діяльності по всьому ланцюгу прийняття і реалізації рішення. Для цього потрібно визначити певний бізнес-процес та його зміст, функціонально-структурну організацію і організаційну структуру управління підприємством. Зміст кожної з ланок такого ланцюга наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Ознаки функціонально-структурної організації підприємства, його організаційної структури управління і управління бізнес-процесами

Функціонально-структурна організації підприємства	Організаційна структура управління підприємством	Управління бізнес-процесами
Виділені всі структурні підрозділи	Представлені окремі ланки апарату управління	Організаційні зв'язки
Функціональні зв'язки є основою побудови функціонально-структурної організації	Функціональні зв'язки створюються по лінії руху інформації і управлінських рішень щодо функцій управління	Функціональні зв'язки
Реалізуються загальні функції підприємства, сукупність яких становить суть його діяльності та розвитку	Здійснюється управлінський процес, між учасниками якого розподілені завдання і функції управління, права і відповідальність за їхнє виконання	Стратегічно-орієнтовані зв'язки

Джерело: складено за [14]

Найбільш повним відображенням застосування процесного підходу в менеджменті є управління підприємством як сукупністю бізнес-процесів. Менеджмент бізнес-процесів, на відміну від менеджменту функцій, робить управління більш орієнтованим на ефективність. У такому випадку менеджери організують роботу процесу (а не відділу), що робить можливим подолання проблеми субоптимізації, яка є суттєвою перешкодою не тільки у досягненні ефективності підприємства, але і результативності (виконання поставлених завдань). Результати наукових досліджень вітчизняних вчених, зокрема Кузьміна О.Є. та Мельник О.Г. [32], свідчать про виняткову ефективність застосування процесно-структурованого підходу в менеджменті. Його сутність полягає в об'єднанні системного, ситуаційного і процесного підходів. Застосування такого підходу до керівництва у практичній діяльності звільняє менеджерів від потреби оперативного управління різними функціями в компанії.

Однак, єдиного тлумачення категорії бізнес-процесів у досліджуваних джерелах немає, тому проаналізуємо існуючі підходи для ідентифікації сутності цієї економічної категорії. Так, за Великим тлумачним словником сучасної української мови, бізнес (пер. з англ. «діяльність») – це економічна, комерційна,

біржова або підприємницька діяльність, спрямована на отримання прибутку [42]. Процес – послідовна зміна станів або явищ, яка відбувається закономірно; хід розвитку чого-небудь; сукупність послідовних дій, засобів, спрямованих на досягнення певного наслідку (результату). Поєднання номінальних визначень понять «бізнес» і «процеси» формує первинне означення сутності категорії «бізнес-процесів» як сукупності послідовних дій економічного, комерційного, біржового або підприємницького характеру, які зорієнтовані на отримання прибутку. Прикладами бізнес-процесів можуть виступати збут і постачання, зовнішньоекономічна діяльність, проведення рекламних кампаній тощо. Лозунг багатьох нафтових компаній «від родовища до заправки» – це сукупність бізнес-процесів, які формують технологічний цикл компанії [2, 93].

За визначенням Август-Вільгельма Шеєра [54], бізнес-процеси – це пов'язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал і/або інформацію в кінцевий продукт (послугу) відповідно до задалегідь встановлених правил. Визначення надає чітке розуміння сутності процесу, проте воно має певні недоліки: по-перше, результатами здійснення бізнес-процесів у всій їх сукупності є формування доданої вартості у вигляді товару (послуги), а наслідком виконання окремо взятого бізнес-процесу є результати, які є входом для наступного процесу, або кінцевим результатом ланцюга створення вартості. По-друге, входами бізнес-процесів, окрім матеріалів та інформації, можуть бути інші види ресурсів підприємства [36]. Дане визначення є технічно орієнтованим (зосереджене на автоматизацію бізнес-процесів), а не на їх оптимізацію чи реінжиніринг під нові умови та потреби. Проте, розуміння механізмів функціонування бізнес-процесів відіграє важливу роль у їх проектуванні та оцінюванні ефективності.

Заслуговує на особливу увагу визначення, запропоноване М. Хаммером та Дж. Чампі [42]. Бізнес-процеси – це сукупність різних видів діяльності, у рамках яких «на вході» використовується один або більше видів ресурсів, в результаті яких «на виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача. Суть визначення демонструє застосування функціонального підходу, за яким бізнес-процеси є свого роду «механізмом» (чорною

скринькою), яка перетворює «вхідні» ресурси у «результати» на виході. Разом з цим, автори не виділяють систематизованість та взаємопов'язаність процесів, як їхню визначальну характеристику. Хоча рівень ефективності «вихідних» результатів знаходиться в прямій залежності від ступеню досягнення ефекту синергії бізнес-процесів в середині організації.

Значний вклад в теорію бізнес-процесів зробили дослідники Томас Дейвенпорт та Джеймс Шорт [57, 90]. Згідно з їх науковими результатами бізнес-процесом слід вважати набір логічно взаємозалежних дій, виконуваних для досягнення певного «виходу» бізнес-діяльності [48]. У праці, яка орієнтована на формування та оптимізацію інноваційних бізнес процесів [21], наведено детальніше визначення: бізнес-процес – це дискретна множина дій, спроектованих та структурованих для виробництва визначеного продукту (товарів/робіт/послуг) для конкретного споживача чи ринку. Тут наводиться і таке визначення: бізнес-процес – структурований набір дій, які можна виміряти (авт. «оцінити економічно»), та який створений з метою виробництва певної продукції для клієнта чи ринку. Визначення, сформульоване автором у [6], повніше відображає економічну сутність бізнес-процесів, на відміну від попереднього, в якому прослідковується виключно технічна спрямованість на автоматизацію процесу.

На особливу увагу заслуговує підхід до визначення бізнес-процесів, запропонований М. Портером та В. Мілларом, який відображає сутність запропонованого вченими «ланцюга створення вартості». Бізнес-процеси – це комплекс видів діяльності, які визначаються точками «входу» і «виходу» та використовують організаційні ресурси з метою створення цінності товарів/послуг для споживача [36].

Вагомим є внесок М. Портера в аспекті визначення меж бізнес-процесів. За його підходом, межі (кінцеві точки) бізнес-процесів – це ті бізнес-процедури, за результатами виконання яких витрачаються «організаційні ресурси» та формується додана вартість. Звідси виходить, що кожне підприємство є унікальним за сукупністю бізнес-процесів, які його формують. Адже специфіка діяльності та всі організаційні фактори зміщують межі поділу бізнес процесів у

кожному конкретному випадку. Іншим важливим наслідком його наукової праці є обґрунтування неможливості виділити на практиці стандартні бізнес-процеси, які мають місце у кожній організації. Бо кожне підприємство є неповторним за своєю структурою, результатами діяльності, умовами конкуренції та формування цінності [46].

Демінг В.Е. визначає бізнес-процеси як будь – які види дій у функціонуванні організації [56]. Незважаючи на значний внесок В. Демінга в теорію бізнес-процесів та методологію дотримання якості, дане визначення є надто загальним, а подекуди і помилковим. Адже, як уже зазначалося, не кожна дія в організації є бізнес-процесом.

Згідно із визначенням Д. Харрінгтона та К.С. Есселінга [42], бізнес-процеси – це логічний, послідовний, взаємопов’язаний набір заходів, який споживає ресурси постачальника, створює цінність та видає результат покупцю. Значимість наукових результатів Д. Харрінгтона та К.С. Есселінга полягає в тому, що вони розробили ієрархію бізнес-процесів, виділивши основний бізнес-процес (об’єднує кілька функцій в рамках однієї організаційної структури), підпроцес (частина основного процесу, яка виконує специфічну роль у функціонуванні організації), захід (дії, які виконуються в рамках підпроцесу). Визначення структури є загальним та не дає чіткого розуміння сутності кожного компоненту структури бізнес-процесів, але відображає їх ієрархію, що є важливим моментом в розумінні принципів функціонування бізнес-процесів.

За визначенням, розглянутим Бьорном Андерсоном у своїй праці [3] та розробленим вченими Ericsson Quality Management Institute м. Гетеборг, бізнес-процес – це послідовність логічно пов’язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для перетворення об’єкта (фізично чи віртуально) з ціллю досягнення визначених вимірних результатів, або продукції для задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів.

На думку Х. Біннера [6], бізнес-процеси – це система взаємопов’язаних і взаємодіючих дій, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів/послуг, які мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів.

Дослідження поняття «бізнес-процеси» проводилось і на рівні міжнародної регламентації та було предметом обговорення на бізнес-форумах. Так, згідно із регламентами ISO, бізнес-процеси – це ряд взаємопов’язаних видів діяльності, які перетворюються у «входи» і «виходи» процесу [16]. Існує також і більш технічний підхід до визначення поняття: бізнес-процеси – це систематизоване та послідовне виконання функціональних операцій, які приносять певний заздалегідь визначений результат [27]. Проте, таке визначення більш співвідноситься із поняттям «бізнес-процедури».

У дослідження та розвиток теорії бізнес-процесів значний вклад здійснили і науковці з СНД, які були одними з перших дослідників даної категорії. Окремі з них реалізували власні проекти з дослідження, проектування і налагодження бізнес-процесів. Так, Є.З. Зіндер – президент Фонду «ФОСТАС», у своїх дослідженнях наводить таке тлумачення поняття [17]: бізнес-процеси – логічні послідовності взаємопов’язаних дії, в яких використовують ресурси підприємства для створення і отримання вимірного результату в майбутньому.

Дослідники Е.Г. Ойхман та Є.М. Попов у своїй праці [35] визначає бізнес-процеси як множину внутрішніх видів діяльності, які розпочинаються з одного чи більше «входів» і закінчуються створенням продукції, яка необхідна клієнту, задовольняє його бачення вартості, довговічності, сервісу і якості.

У науковій літературі має місце думка, що бізнес-процес – це набір взаємодіючих функцій, спрямованих на виробництво товарів і надання послуг, що задовольняють потреби покупця, не пов’язаного з діяльністю підприємства-виробника [23]. Виходячи з даного визначення, відділи і підрозділи, які здійснюють проміжне споживання, та ті, які надають послуги іншим підрозділам, не можна розглядати як команди процесів і враховувати у складі функціональних підрозділів.

Підсумовуючи розглянуті дефініції та підходи до визначення сутності бізнес-процесів, а також орієнтуючись на цілі наукового дослідження, нами ідентифіковано їх ключові характеристики, які представлено в додатку Б.

На підставі проаналізованих визначень варто підсумувати, що нині

наукові підходи до визначення сутності дефініції, типології категорії бізнес-процесів, визначення їх ролі і взаємозв'язків не є єдиними. Дану категорію визначають як сукупність операцій; потік роботи; сукупність (весь комплекс) видів діяльності; групу взаємозалежних завдань; структуровану послідовність дій; послідовність взаємопов'язаних за входами та виходами функцій; впорядковану сукупність сутностей (робочих об'єктів, ресурсів, організаційних одиниць), функцій (дій, операцій) та подій; поєднання людей, машин та обладнання, сировини, методів та середовища, в якому виробляється продукт чи послуга. Загалом різноманіття підходів до визначення поняття «бізнес-процеси» викликано насамперед тим, що самі бізнес-процеси в управлінському аспекті є «ядром» економічної системи підприємства, а їх дослідження знаходиться на межі різного роду економічних категорій: «управління (менеджмент)», «виробництво», «якість», «ефективність і результативність», «оптимізація витрат», «бізнес-модель» та цілого ряду інших.

Проведений аналіз літературних джерел дозволив сформулювати основні особливості виділення бізнес-процесу на підприємстві, а саме:

- у застосуванні до кожного бізнес-процесу встановлюють межі, визначають споживачів та постачальників, а також інтерфейси між ними;
- бізнес-процеси переважно виходять за межі функціонального відділу, в деяких випадках за межі підприємства;
- вихід бізнес-процес повинен становити цінність для споживача;
- бізнес-процес належить до структури бізнес-процесів підприємства, що має ієрархічну будову. Тобто процес може бути простим або складатися з сукупності підпроцесів [54].

Загальноприйнятою є думка, що виділення бізнес-процесів – це індивідуальний процес для кожного підприємства. На практиці, підприємства проводять аналіз своєї діяльності та визначають список своїх основних бізнес-процесів. Варто відзначити, що нині в економічній літературі не існує загальноприйнятої класифікації бізнес-процесів. З погляду організаційно-функціональної побудови підприємства, бізнес-процес є горизонтальною ієрархією внутрішніх і залежних між собою функціональних дій, кінцевою

метою яких є створення кінцевої споживної вартості, що повинна забезпечити отримання доходу та прибутку. Зазвичай у науковій літературі розрізняють такі категорії бізнес-процесів [56]:

- процеси, що безпосередньо забезпечують випуск продукції, в результаті реалізації яких одержується визначений дохід у бізнес-системі;
- процеси планування і управління, що забезпечують ефективне планування і управління одержанням доходу при реалізації процесів випуску продукції;
- ресурсні процеси, що забезпечують доставку ресурсів у точку безпосереднього виконання дії;
- процеси перетворення, що є допоміжними і виконуються у ситуаціях, коли необхідно досягти цільових дій шляхом зміни існуючих технологій [57].

Процеси перетворення, ресурсні процеси і процеси планування та управління є процесами, що забезпечують реалізацію основних бізнес-процесів безпосереднього випуску продукції, формування послуг. Залежно від предметної галузі змінюється і необхідність застосування, а також вага, складність і значущість процесів, що забезпечують основи бізнес-процесів.

На основі аналізу наукових джерел можна виділити два основних напрями розподілу бізнес-процесів. Так, І. Якобсон пропонує виділяти процеси зовнішні, які він називає прецедентами, і внутрішні. Август-Вільгельм Шеєр розрізняє основні і допоміжні процеси. Основні процеси - це ті, які додають якість, а допоміжні процеси формують інфраструктуру організації [54].

На відміну від попередньої класифікації, фахівцями організацій, що включали Міжнародний центр збору і аналізу бенчмаркінгової інформації в Х'юстоні і Європейський фонд управління якістю було виділено розвиваючі бізнес-процеси, що підтримують безперервний цикл виробництва та не включено процеси управління, зосередивши свою увагу безпосередньо на виробництві продукції.

Результати виконаних досліджень отримали подальший розвиток при виконанні програми ENAPS (рис. 1.2). У розробленій класифікації первинні бізнес-процеси були названі власне бізнес-процесами і були розбиті на чотири

підгрупи основних процесів. Дві інші групи процесів були названі вторинними процесами, які у свою чергу поділилися на групи процесів підтримки і процесів розвитку. На відміну від попередніх дана класифікація розширила групи бізнес-процесів зі створення продукції та включила окремі групи підтримки та перспективного розвитку і достатньо повно описує бізнес-процеси будь-якого підприємства [45].

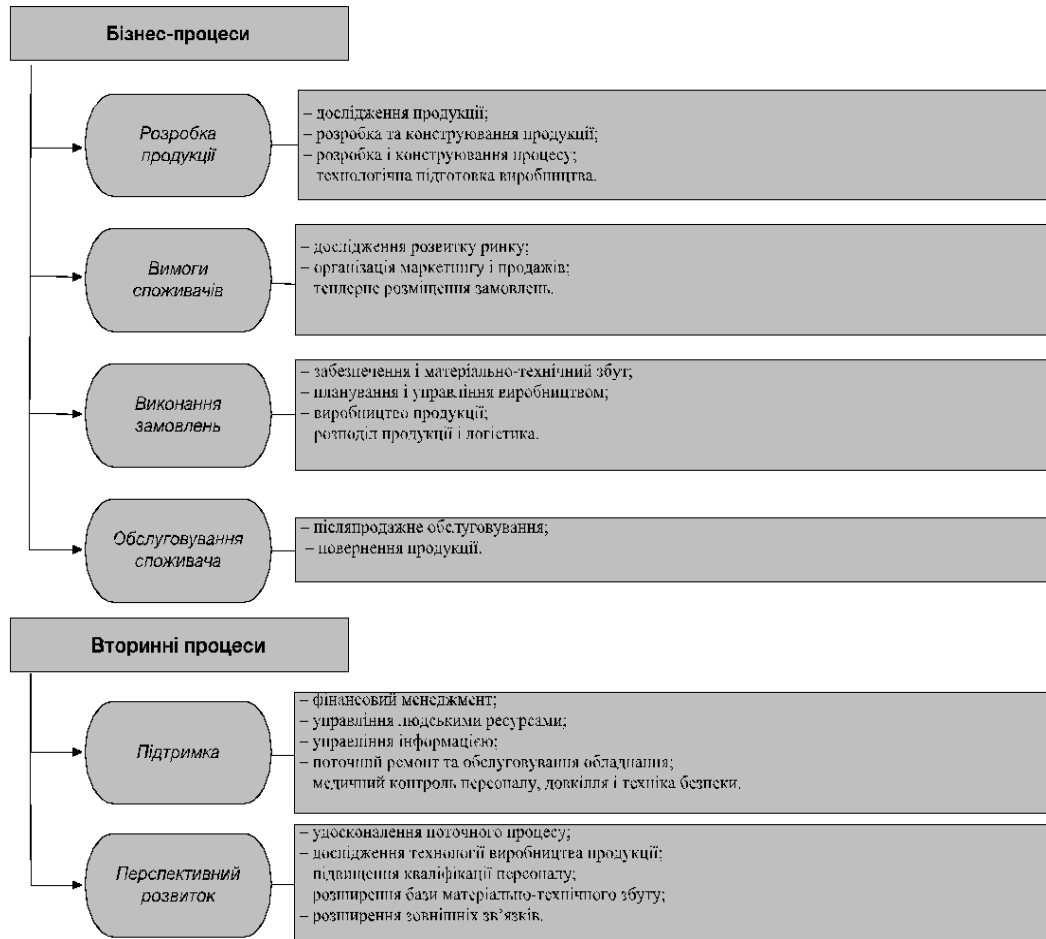


Рис. 1.2 Класифікація бізнес-процесів за ENAPS [17 , с. 102]

Найважливішими показниками оцінки ефективності бізнес-процесів є:

- кількість виробленої продукції заданої якості, оплаченої у визначений інтервал часу;
- кількість споживачів продукції;
- кількість типових операцій, які необхідно виконати при виробництві продукції за визначений інтервал часу;
- вартість витрат виробництва продукції;
- тривалість виконання типових операцій;

- капіталовкладення у виробництво продукції.

Таким чином, у процесі життєдіяльності бізнес-системи за рахунок виконання бізнес-процесів здійснюється досягнення визначеної сукупності цілей. У загальному випадку така сукупність має ієрархічний вигляд (дерево цілей) і кожна із них має свою вагу. Досягнення цілей здійснюється шляхом виконання відповідної системної організації великої кількості бізнес-процесів. Підкреслимо, що відповідно до логіки організаційно-функціональної побудови підприємства усі процеси об'єднанні у певні потоки бізнес-процесів.

Виходячи із вищесказаного необхідно відмітити, що на підприємствах сфери послуг необхідно враховувати, що через виділені основні процеси реалізується головна стратегія підприємства, а на їхній базі формується організаційна структура і визначається набір підтримувальних процесів і процесів управління. Також слід зазначити, що відносно процесів підтримки та управління основні процеси виконують задавальну роль, яка не може бути ефективно реалізована, якщо нею не буде визначений адекватний комплекс процесів підтримки і процесів управління, який налаштований на вирішення конкретних завдань відповідно до головної мети підприємства.

1.3. Основні чинники та способи виходу компанії на міжнародний ринок

Сьогодні, зміни в політичній та економічній ситуації в країні, призводять до конкуренції компаній, які прагнуть вийти на міжнародний ринок. Для будь-якого підприємства сьогодні, яке бажає включитися в міжнародні економічні відносини, основним завданням стає забезпечення успішного виходу на зовнішній ринок. У зв'язку із цим важливим є конструювання правильної стратегії маркетингу, яка дозволить компанії вийти на міжнародний ринок. Сучасний стан світової економіки характеризується стрімкою глобалізацією, яка ущільнює ринки і посилює конкуренцію в усіх видах економічної діяльності, в тому числі – у сфері виробництва продукції виробничого призначення. За цих умов управління міжнародною конкурентоспроможністю є першочерговим завданням для вітчизняних промислових підприємств. Сьогодні

зайняти достойне місце у світовому економічному просторі можуть лише ті з них, які здатні ефективно використовувати свої ресурсні можливості для формування конкурентних переваг і реалізації конкурентних стратегій.

Як зазначають Васильєва С.І. та Кочевих І.С. проблемою виходу підприємства на зовнішній ринок у сучасній зовнішньо-економічній практиці присвячені праці Алексуніна В. [1], Котлера Ф. [26], Кратко І., Циганкової Т. [45], Черномаз П. [49] та інших. В даних працях охоплено більшість проблемних завдань підприємства, але разом з тим, зміни середовища господарювання вимагають відповідних наукових розробок. Особливо важливо сьогодні розробити підходи щодо оптимізації бізнес-процесів компанії, які забезпечать високий рівень конкурентоспроможності підприємств, дослідження факторів, що його **формують**, а також визначення стратегій подальшого розвитку компаній [8,73].

Вихід підприємств на міжнародні ринки зазвичай є тривалим еволюційним процесом. Харук Т.В. зазначає, що найкращий шлях до успіху це – здобуття досвіду в зовнішньоекономічній діяльності [43, 12]. Як зазначає науковець, вирішення проблеми виходу компаній на міжнародний ринок передбачає, як правило, з'ясування двох основних питань: мотивів підприємств до виходу на зовнішні ринки і чинників, які визначають вибір форми виходу підприємств на зовнішні ринки. При цьому слід зазначити, що процеси глобалізації у світовій економіці підсилюють тенденцію до необхідності прискорення виходу компаній на вищезазначені ринки [43, 13].

Відповідно, для того щоб компанії були конкурентоспроможними, інноваційними, ефективними, орієнтованими на клієнта та прибутковими, їм потрібно оперувати набором цілісних взаємопов'язаних бізнес-процесів, які долають бар'єри «замкнутості функціональних підрозділів».

Конкуренція за ринкових умов є рушійною силою загального соціально-економічного розвитку, однак економічного зростання досягають лише ті країни, чії суб'єкти господарювання здатні випереджати конкурентів у боротьбі за ринки, цілеспрямовано змінювати свій ресурсний потенціал відповідно до вимог часу, брати безпосередню участь не тільки у задоволенні

наявних, а й у формуванні нових потреб споживачів з огляду на **власні інноваційні** можливості. «Конкуренція заохочує організацію постійно удосконалювати свою виробничо-реалізаційну діяльність з метою досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності» [11, 21]. Саме конкуренція змушує компанії вдосконалювати методи та інструменти управління для того, щоб підвищити їх ефективність. «Для сучасної конкурентної ситуації характерні багатоаспектність інтересів конкуруючих сторін, динамізм і агресивність» [16, 27].

Звідси можна стверджувати, що «міжнародна конкурентоспроможність підприємства» – це його здатність створювати і виводити на ринок продукти з вищою, ніж у провідних світових виробників споживчою цінністю, досягаючи поставлених цілей у визначених стратегічних зонах господарювання, які формуються з урахуванням ресурсних і ринкових можливостей підприємства та вимог світових стандартів якості [38, 15]. Конкуренція маркетингу зводиться до того, що діяльність компанії, включаючи програми науково-технічних досліджень, виробництва, капіталовкладень, фінанси, використання робочої сили, а також програми збуту, технічного обслуговування і так далі, базується на теперішньому попиті споживачів і прогнозуванні змін. Загалом, відмінностей між маркетингом для внутрішнього (діяльність усередині країни) і зовнішнього ринків немає. І у тому, і в іншому випадку використовуються різноманітні методи, засоби, прийоми і принципи маркетингової діяльності. Проте варто враховувати особливості зарубіжних ринків при управлінні підприємством.

Будь-яка компанія, яка бажає включитися в міжнародні економічні відносини, ставить перед собою основне завдання – забезпечення успішного виходу на зовнішній ринок. Однак, компанії, що вирішила вийти на зовнішній ринок, необхідно взяти до уваги існування безлічі обмежень і перешкод у міжнародній торгівлі – як у країні, на ринок якої воно збирається вийти, так і в своїй власній [22].

У зв'язку з цим для підприємства стає необхідним звернення до методів міжнародного маркетингу. І, оскільки маркетинг ставить у центр уваги

споживача, вся робота підприємства, що використовує принципи й методи маркетингу, спрямована на підпорядкування виробництва інтересам споживача. Організуючи маркетингову діяльність у своїй фірмі, її керівники застосовують певну стратегію бізнес-процесу виходу на ринок певної країни з певним товаром є однією з найбільш поширених стратегій міжнародного маркетингу. «У випадку виходу компанії на глобальний (мультинаціональний) ринок, вирішальним стає об'єднавча маркетингова стратегія, відповідно до якої основний наголос робиться на партнерських відносинах з компаніями і корпораціями, що діють у різних країнах» [51, 18].

Залежно від прийнятої стратегії формуються заходи маркетингових програм. Вони можуть бути орієнтовані: на максимум ефекту незалежно від ступеню ризику; на мінімум ризику без очікувань великого ефекту; на різні комбінації цих двох підходів. Таким чином, міжнародний маркетинг являє собою самостійну галузь діяльності при виході її на зовнішні ринки, тому міжнародний маркетинг – це «ринкова концепція управління міжнародною діяльністю фірми, орієнтована на запити кінцевих споживачів різних країн і формування їх переваг у відповідності із стратегічними цілями оптимізації і розширення бізнесу в глобальних світових масштабах» [32, 8]. Більш коротко і узагальнено міжнародний маркетинг можна визначити як комплекс заходів фірми по реалізації зовнішньоекономічної діяльності за межами своєї країни.

Основною метою діяльності на міжнародному ринку є отримання максимального прибутку, оскільки основна ціль підприємства є «... максимізація прибутку за рахунок використання ефекту масштабу» [29, 146]. Тому компанія, яка реалізовує міжнародний маркетинг, виходить з того, що перш за все вона задовольняє реальні потреби і потреби в конкретних товарах, і за рахунок цього отримує бажаний прибуток. На думку Козак Ю.Г., Логвінова Н.С., Сіваченко І.Ю., для ефективного включення у світовий економічний простір українським підприємствам необхідно виробляти таку продукцію, яка буде конкурентоспроможною на зовнішніх ринках. Це може бути досягнуто на підставі розробки стратегії просування національного експорту на світовому ринку. Така стратегія повинна полягати не в простому нарощуванні обсягів

експорту, а в сприянні створенню довгострокових конкурентних переваг та стабільному розширенні, якісному поліпшенні, на основі цих переваг, позицій країни на світовому ринку [23, 426].

Варто підкреслити і той факт, що різких відмінностей між маркетингом на внутрішньому і зовнішньому ринках не існує, оскільки на обох ринках використовуються одні й ті ж самі принципи й методи маркетингової діяльності. Проте завдання, які вирішує міжнародний маркетинг, є складнішими, адже потрібно брати до уваги основні фактори і чинники, які впливають на правильну організацію й вихід компанії на міжнародний ринок, що передбачає «оптимізацію бізнес-моделі підприємства, яка полягає в аналізі бізнес-процесів, ліквідації збиткових і створенні **нових, адаптованих** до сучасних умов, які здатні забезпечити конкурентоспроможність підприємства» [37, 133].

У процесі проникнення на зовнішні ринки підприємство, на думку Ліпич Л.Г., має вибрати такі сегменти, в яких його база надає переваги і які отримали не достатній розвиток чи тільки зароджується в зарубіжних країнах. Увага місцевих фірм чи міжнародних конкурентів, які базуються в інших країнах, часто буде направлена на інші питання, тому вони будуть погано підготовлені до ведення боротьби [29, 148]. Другий керуючий принцип у відношенні проникнення на зовнішні ринки заключається в тому, щоб наслідувати приклад багатонаціональних компаній. Це не тільки забезпечить «зачіпку», але і приведе до сегментів, де місцеві фірми зможуть опинитись в не вигідному положенні [33,651].

Існує багато різних способів для виходу на міжнародні ринки. Вибір конкретного способу залежить, в першу чергу, від фінансових можливостей і цілей підприємства, виду та конкурентоспроможності продукції, особливостей економічної, політико-правової та культурної сфери ринкових країн. Розробка міжнародної збутової політики спрямована на виявлення оптимального співвідношення напрямків і засобів, необхідних для забезпечення найбільшої ефективності процесу проникнення на зовнішній ринок.

Українські економісти наводять три основні способи виходу на зовнішні

ринки [29, 150]:

1. Експорт. Застосовуючи стратегію експорту, підприємство виготовляє свої товари у власній країні, пропонуючи їх на експорт. Переваги цього способу наступні: потребує мінімальних змін у товарному асортименті підприємства, його структурі; потребує мінімальних інвестиційних витрат та поточних грошових зобов'язань; забезпечує мінімальний ризик при вході на ринок та легкість виходу.

2. Спільна підприємницька діяльність. Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки за рахунок створення спільних підприємств ґрунтується на поєднанні його зусиль із ресурсами комерційних підприємств країни партнера з метою створення виробничих та маркетингових потужностей. Міжнародний маркетинг виділяє чотири види спільної підприємницької діяльності: ліцензування; виробництво за контрактом; управління за контрактом; підприємства спільного володіння.

3. Стратегія прямого інвестування полягає в тому, що в процесі ведення зовнішньої торгівлі, з часом підприємство засновує за кордоном власні виробничі філії для виготовлення товарів [16, 84].

Для ефективної роботи компанії необхідно також враховувати фактори міжнародного середовища: економічні, законодавчо-політичні, **соціокультурні**. «Особливість дії факторів міжнародного середовища полягає в тому, що вони охоплюють усі фактори зовнішнього середовища, які відображають умови конкретної країни, де функціонує організація» [11, 21]. Фактори впливу міжнародного середовища можемо класифікувати так:

1. Економічні, в які включено сукупність економічних умов країни, а саме: «загальний рівень економічного розвитку, рівень заробітної плати і доходів населення, транспортне сполучення, курси валют, рівень інфляції і ставки банківського відсотка, ставки оподаткування, особливості конкурентної боротьби, кількість і якість природних ресурсів тощо» [11, 22].

2. Законодавчо-політичні фактори включають політичні закони, ризики, обмеження тощо, які супроводжують ведення бізнесу в країні.

3. Соціокультурні фактори охоплюють домінуючі системи цінностей, світогляд та життєві установки, які переважають у суспільстві. «Вони впливають на стиль повсякденного життя і переваги споживачів, ділову поведінку партнерів тощо» [11, 23]. Ефективне управління компанії на міжнародному рівні передбачає знання менеджером власних культурних цінностей. Тільки за такої умови він правильно інтерпретуватиме культуру країни, в якій йому доведеться працювати, поважаючи її релігію, традиції, мову.

У середині 80-х років стало зрозумілим те, що сучасні промислові організації не зможуть конкурувати, якщо вони продовжуватимуть діяти як група вільно поєднаних функціональних одиниць, ідентичність яких залежить від встановленої дисципліни або від детального опису обов'язків. Національна технічна академія розпочала дослідження з метою визначення загальних принципів, спрямованих на покращення ефективності виробничих систем. 1991 року академія створила перелік дієвих принципів, які необхідно розрізняти, розуміти і адаптувати виробничим організаціям, що прагнуть вийти на міжнародний рівень. Через універсальність цих принципів вони були визначені як «основи» виробництва. «Ці основи потрібно розглядати як систему взаємозалежних та дієвих принципів, використання яких може значно покращити виробниче підприємство» [44, 31]. Світовий стандарт був визнаний таким, що:

- 1) намагається бути «кращим із кращих» або використовувати «кращі зразки (прикладі)»;
- 2) приймає «систему постійного нагляду»;
- 3) наполягає на постійному вдосконаленні;
- 4) визнає, розуміє і приймає основний набір загальних, універсально прикладних керівних принципів чи базису, які називаються «основами».

Організації, компанії, які докладають неабияких зусиль для досягнення стандартів світового класу і виходу на міжнародний рівень, мають визнавати, розуміти та суворо впроваджувати ці принципи. Досвід останніх двадцяти років також показав, що ці принципи є загальноприйнятими, оскільки не стосуються

суто однієї галузі чи компанії; вони є універсальними, тому що можуть бути застосовані до широкого кола обставин; вони є дієвими і вказують на напрями, яких потрібно дотримуватись. І, найголовніше, вони стосуються не лише сфери виробництва, а й усієї сфери бізнесу. Основним принципом при цьому є:

- 1) компанії світового стандарту, які є конкурентоспроможними на міжнародному ринку виникли як такі, що мали на меті стати світовим стандартом;
- 2) вони оцінюють власну діяльність, періодично порівнюючи себе зі своїми конкурентами;
- 3) вони використовують цю інформацію для встановлення цілей та завдань, які вони передають усім працівникам корпорації (компанії);
- 4) вони постійно вимірюють та оцінюють діяльність системи (організації) з огляду на поставлене завдання;
- 5) вони регулярно оцінюють відповідність своїх цілей меті отримати статус компанії зі світовим стандартом.

Як бачимо, ефективна робота компанії на міжнародному ринку неможлива без використання творчості маркетингових методів: правильного вибору збутової організації, контролю за роботою торгових посередників, вибору і застосування різних методів стимулювання збуту, ділової діяльності, реклами тощо. Необхідним є при цьому врахування факторів міжнародного середовища, його економічних, законодавчо-політичних та соціокультурних чинників. Перспективи бізнесу в інших країнах передбачають розроблення стратегії і дотримання світових стандартів, які сприятимуть компанії вийти на нові міжнародні ринки, згідно із урахуванням особливостей певного ринкового середовища, вмінням за необхідності своєчасно вносити поправки в розроблену стратегію, контролюючи рівень ризику і використовуючи засоби його мінімізації.

При виході на міжнародний ринок, компанія повинна бути відповідальною за свої дії, враховувати глобальні проблеми середовища, його економічне, соціокультурне, політичне, політико-правове середовища. Основою маркетингової концепції має бути розробка прогностичних систем,

оскільки не завжди традиційні методи ведення управління можуть бути ефективними. І, безперечно, компанія повинна орієнтуватися на конкуренцію, адже ключовим чинником успіху фірми є прогнозування дій конкурентів, їх випередження.

Висновки до розділу 1

Отже, можна говорити, що бізнес-процеси нами розглядаються як стійка сукупність дій які пов'язані між собою (завдань, операцій, функцій), яка з допомогою технологій і за визначений термін, трансформує – входи (ресурси) на – виходи (результати), які представляють певну цінність для внутрішніх і зовнішніх споживачів та істотно впливають на формування конкурентних переваг підприємства. Опис бізнес-процесів проводиться з метою їх подальшого аналізу і поліпшення. Моделювання бізнес-процесів дає можливість зробити аналіз роботи підприємства, яка у нього взаємодія із зовнішнім світом і також як на кожному підрозділі, ділянці організована діяльність.

Виділення бізнес-процесів, їх аналіз та подальше покращення і вдосконалення – колосальний резерв для підвищення конкурентоспроможності компанії та ефективності діяльності. Концентрація зусиль на удосконаленні бізнес-процесів поширилась у найвіддаленіші куточки організацій та є вимогою сучасних систем менеджменту та міжнародних стандартів. Концепції та методи удосконалення, спрямовані на здійснення вкрай швидкого, «проривного», або поступового процесу поліпшення бізнес-процесу, однак необхідним є інструментарій побудови та покращання цілісної системи бізнес-процесів. Поліпшення бізнес-процесів приводить загалом до зниження витрат, тривалості циклу і рівня помилок, сприяє формуванню системи знань, підвищує рівень клієнтоорієнтованості та конкурентоспроможності компанії, виходу її на міжнародні ринки.

При виході на міжнародний ринок, компанія повинна бути відповідальною за своєї дії, враховувати глобальні проблеми середовища, його економічне, соціокультурне, політичне, політико-правове середовища.

Основою маркетингової концепції має бути розробка прогностичних систем, оскільки не завжди традиційні методи ведення управління можуть бути ефективними. І, безперечно, компанія повинна орієнтуватися на конкуренцію, адже ключовим чинником успіху фірми є прогнозування дій конкурентів, їх випередження.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС–ПРОЦЕСАМИ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Мережа «Сільпо» належить торгово-промислового холдингу Fozzy Group, який має значний досвід у сфері роздрібної торгівлі. Одна з найбільших торгово-промислових груп України, один з чільних українських ритейлерів з понад 680 торговельних об'єктів по всій території країни. Крім торговельних мереж, бізнес-інтереси Групи компаній охоплюють виробництво продуктів харчування, банківський та ресторанний бізнеси.

ТОВ «Сільпо» – це одне із найбільших національних мереж продуктових магазинів в Україні, яка має право називати себе лідером серед мережі продуктових супермаркетів. Супермаркет «Сільпо» – це супермаркет самообслуговування, асортимент якого налічує до 76 000 найменувань продуктів харчування і супутніх товарів. Частка продовольчих товарів становить близько 80%. Асортимент торгового залу становить велику кількість найменувань товарів. У магазині акцентують увагу на окремих відділах (овочево-фруктовий, кисло-молочний, хлібо-булочний, м'ясний, бакалію, алкогольний). Асортимент товару формується за допомогою споживчих переваг і рівня доходу населення. Власна пекарня «Сільпо» виготовляє продукцію на замовлення. Випічка і хліб виробляються в місці продажу за спеціальною рецептурою. У відділі власної кондитерської продаються солодощі та торти власного виробництва. Також супермаркет «Сільпо» пропонує широкий вибір риби та свіжого м'яса, готові страви у відділі кулінарії.

Торгівля непродовольчими товарами: фармацевтичні супермаркети «Біла ромашка», персональна електроніка «Ringo». Інші напрями бізнесу: банківський сектор – Група є основним акціонером ПАТ «БАНК ВОСТОК», мережа туристичних агенцій «Сільпо Вояж» та новий оператор на ринку доставки – Justin.

Ресторанний бізнес: «У Хромого Пола», «Старомак», POSITANO, ESCOBAR ,WHO&WHY.DRINKERY bar, «Дзяо-бар» і мережа хлібних майстерень «Буланжері» (м. Київ).

Fozzy Group впроваджує сучасні рішення в усіх напрямках діяльності. Інвестиції в покращення бізнес-процесів допомагають Групі компаній утримувати провідні позиції на ринку ритейлу. Завдяки логістиці торговельних мереж через власні розподільні центри налагоджено своєчасне постачання магазинам продуктів харчування по всій Україні. Крім того, в Групі компаній функціонує власна система контролю якості, яка забезпечує дотримання стандартів зберігання, транспортування і продажу товарів.

З початку свого заснування у 1997 році Fozzy Group фокусується на інноваційному вдосконаленні бізнесу, створює нові можливості для ринку та стимулює розвиток галузі загалом.

Досліджуваний нами супермаркет відкрився осінню 2005 року. У магазині продається більше 20 тисяч різних товарів. Супермаркет продає продовольчі і супутні непродовольчі товари. ТОВ «Сільпо» діє на підставі статуту ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД», в якому містяться відомості про його найменування та місцезнаходження, мету та предмет діяльності, порядок розподілу прибутків і збитків та інші відомості, пов'язані з особливостями організаційної форми магазину, передбачені законодавством.

У супермаркеті «Сільпо» можна придбати всі необхідні продукти харчування: хліб та хлібобулочні вироби; молоко та молочні вироби (йогурти, кефір, кисломолочні та сичужні сири); алкогольні, слабоалкогольні та безалкогольні напої; м'ясо та м'ясопродукти; риба (свіжа, морожена, копчена) та рибні продукти, різноманітні рибні консерви, паштети, пресерви, рибні рулети; кондитерські вироби. Крім продовольчих товарів, у магазині також можна купити і непродовольчі товари: побутова хімія (засоби для прання білизни, шампуні, бальзами, засоби для миття посуду, засоби для прибирання), дитячі іграшки, канцтовари, посуд, **тощо**.

Цілями мережі є реалізація торговельної, комерційної, виробничої, науково-дослідної, благодійної діяльності з метою одержання прибутку та

задоволення інших потреб учасників. Супермаркету надано право здійснювати такі види діяльності:

- торговельна діяльність у сфері оптової, роздрібної торгівлі та громадського харчування щодо реалізації продовольчих та непродовольчих товарів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів;
- консультаційні послуги;
- комерційна, маркетингова, посередницька діяльність;
- складські послуги.

Що стосується комфорту здійснення покупок, то у супермаркеті «Сільпо» велику увагу приділяють підготовці торгового персоналу, швидкості обслуговування на касах і наявності необхідної кількості самих кас. Влаштування і планування торговельного залу відповідає таким вимогам:

- створює покупцям максимальні зручності для придбання ними товарів з мінімальними затратами часу;
- забезпечує ефективне використання площі торговельного залу під викладку товарів;
- забезпечує персоналу магазину умови для здійснення контролю за ходом реалізації товарів і збереженням товарно-матеріальних цінностей;
- створені найкоротші шляхи руху товарів із приміщень для приймання і підготовки товарів до продажу в торговельний зал.

Форма торговельного залу супермаркету прямокутна це забезпечує вільне пересування покупців.

Основна мета супермаркету – задовольнити потреби покупця, зробивши це так, щоб прийшовши в магазин, людина (клієнт) відчувала себе комфортно, отримала бажаний товар.

Ключову роль у створенні ефективної діяльності супермаркету посідають працівники. Вони обслуговують гостей на високому рівні. Завдяки цьому, «Сільпо» стало найкращою торговою мережею за підсумками премії Retail Awards 2016. У мережі супермаркетів «Сільпо» працюють як досвідчені фахівці, так і випускники та студенти без досвіду роботи. Студенти заробляють гроші і будують кар'єру, а випускники можуть обійняти навіть

керівні посади.

Структура супермаркету «Сільпо» виглядає так (див. рис. 2.1.):

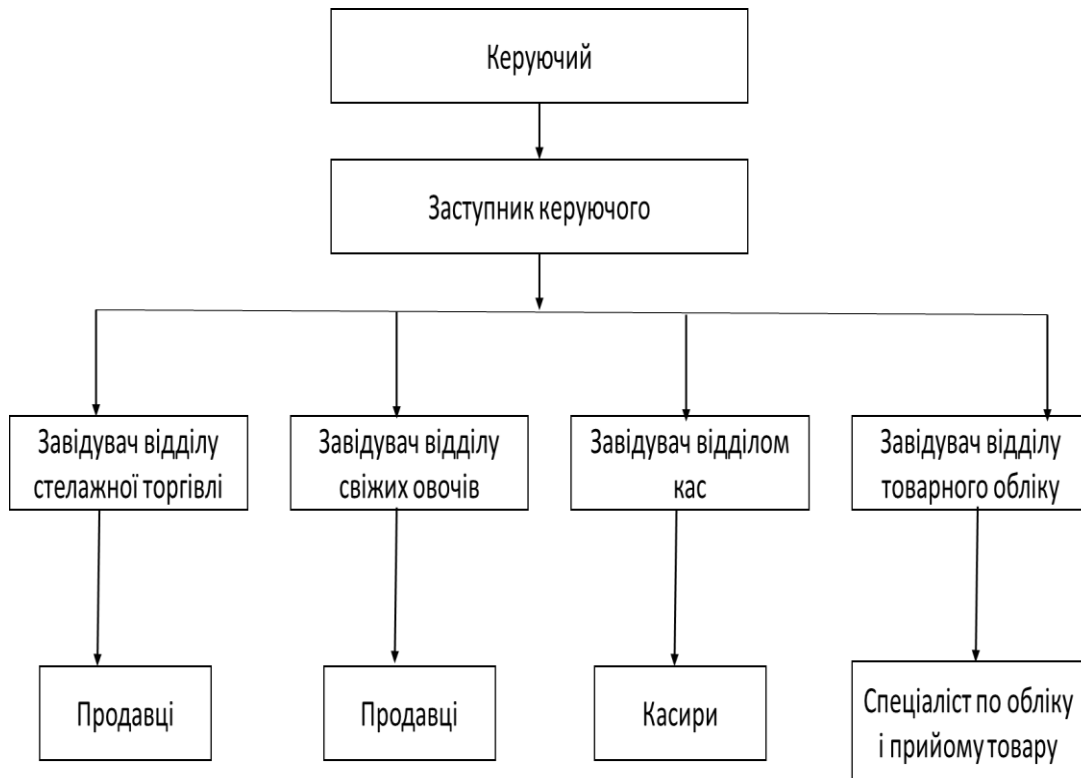


Рис. 2.1. Організаційна структура супермаркету «Сільпо»

Джерело: [55, 3]

Керуючий та заступник керуючого супермаркетом виконують наступні обов'язки: управління персоналом супермаркету; навчання та оцінка персоналу; організація та координація торгових процесів супермаркету; забезпечення високого рівня обслуговування покупців. Дані фахівці забезпечують високу ефективність роботи всього магазину. Керуючий магазину повинен бути досвідченим, зі знаннями необхідними для торговельної діяльності, спеціалістом. У нього повинна бути орієнтація на безліч факторів, які будуть забезпечувати ріст продажів та зростання привабливості магазину.

Завідувачі відділами здійснюють безпосереднє управління персоналом відділу; навчання персоналу; формування заявок на поставку товарів і контроль їх виконання; забезпечення високого рівня обслуговування гостей.

Кожен відділ продажу має свого керівника, який у свою чергу повинен аналізувати та розробляти рекомендації щодо удосконалення асортименту та якості продукції. Збирає та вивчає інформацію щодо попиту на кожен товар у своєму відділі, слідкує за свіжістю продуктів, розраховує запаси товарів на складі, складає план реалізації продуктів та дотримується його; контролює як інші підрозділи виконують поставлені задачі, складені плани у встановлені строки, а також слідкує за наявністю та якістю продукції на складі. Продавець повинен здійснювати ввічливе обслуговування гостей; готувати товар для продажу; здійснювати викладку товару, контроль якості та строків придатності. Головними обов'язками продавців є: ознайомлення із товаром, вивчення його характеристик, участь у прийомі товару, перевірка на цілісність, якість, прикріплення цінників.

Касир здійснює розрахунок гостя на касі; має ввічливо обслуговувати клієнтів, а також здійснювати контроль правильності зважування та маркування товарів.

Спеціаліст по обліку і прийому товару повинен здійснювати прийом товарів по кількості та якості; контролювати правильність викладки товарів; організовувати роботу вантажників.

ТОВ «Сільпо» має 69,6 % непромислового персоналу та 30,4% промислового, це обумовлено тим, що більша частина працівників це робітники які задіяні у сфері послуг.

Важливим пунктом для працівників є заробітна плата, тому охарактеризуємо фонд оплати праці. Фонд оплати праці досліджуваного підприємства включає такі підпункти:

- основна заробітна плата;
- додаткова заробітна плата;
- інші заохочення і компенсаційні виплати.

Динаміку та структуру фонду оплати праці представлено у табл.2.1.

Фонд основної заробітної плати зростає кожного року, значне зростання має фонд додаткової заробітної плати, наприклад, у 2018 році зростання відбулось на 13,8%, а у 2019 році 32,47%. Особливий вплив мали

заохочувальні та компенсаційні виплати.

Таблиця 2.1

Динаміка фонду оплати праці ТОВ «Сільпо», 2017-2019р

Показник	2017 р., тис. грн.	2018 р., тис. грн.	2019 р., тис. грн.	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення,%	
				2018- 2017	2019- 2018	2018- 2017	2019- 2018
1.Фонд основної заробітної плати	44590,6	55760,9	70310,7	11170,3	14549,8	20,03	20,69
2.Фонд додаткової заробітної плати,	18471,9	21431,2	31740,5	2959,3	10309,3	13,8	32,47
у тому числі:							
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	8320,7	10610,1	12910	2289,4	2299,9	21,57	17,81
премії та винагороди, що носять систематичний характер	3520,4	6000,8	14330,2	2480,4	8329,4	41,33	58,12
виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	6630,8	4820,3	4500,3	-1810,5	-320	-37,55	-7,11
3.Заохочувальні та компенсаційні виплати,	9181,6	9161,1	11601,1	-20,5	2440	-0,22	21,03
у тому числі:							
матеріальна допомога	2860,7	3660,5	4550	799,8	889,5	21,84	19,54
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	320,8	600,1	690,8	279,3	90,7	46,54	13,12
оплата за невідпрацьовани й час	6000,1	4900,5	6360,3	-1099,6	1459,8	-22,43	22,95
Фонд оплати праці	72244,1	86353,2	113652,3	14109,1	27299,1	16,33	24,01

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Сільпо».

Проведений аналіз показав, що на підприємстві спостерігається збільшення загального фонду оплати праці, що є позитивним явищем, сприяє

мотивації працівників і підвищенню якості їхньої праці.

У супермаркеті «Сільпо» діє метод самообслуги. Суть цього методу полягає в тому, щоб покупець перебував у найкращих умовах для вибору та придбання необхідних товарів.

Основними елементами процесу обслуговування є: підбір покупцями товарів і доставлення їх до вузлів розрахунків та контролю; розрахунки з покупцями за підібрані ними товари; надання покупцям додаткових послуг (рис. 2.2).

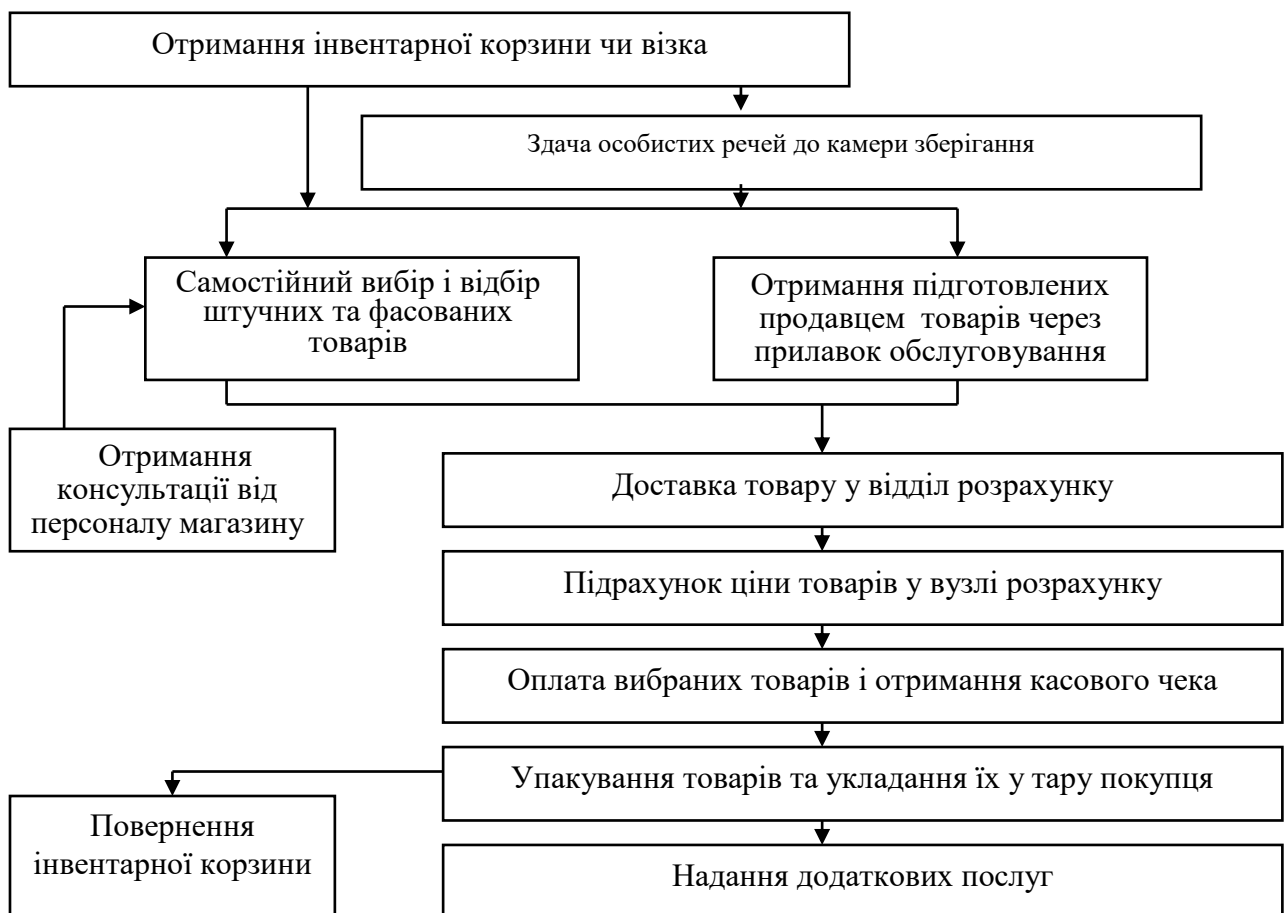


Рис. 2.2. Схема основних торговельно-технологічних операцій в супермаркеті «Сільпо»

Самообслуговування має свою практично випробовану оптимальну технологічну схему, а також пристосовані до неї організаційні форми взаємовідносин учасників технологічного процесу, у яких містяться основні резерви для інтенсифікації, підвищення продуктивності праці, економії витрат

обертання і споживання.

Обраний метод продажів товарів знижує витрати підприємства, тому що, не виникає потреби в торгових.

У супермаркеті «Сільпо» при організації продажу товарів керуються такими принципами як:

- найкращі умови для потенційних покупців, для того, щоб ті могли вільно ознайомитись та оглянути товар, тобто кожен може вільно взяти продукт і прочитати необхідну інформацію;

- передпродажна підготовка товарів відбувається на складських приміщеннях, а у торговий зал для безпосереднього продажу надходять **оброблені**, запаковані, порізані товари, готові до придбання;

- необмежена кількість покупців в торговій залі, тобто магазин працює без перерви та вихідних;

- оплата за все одразу, тобто мається на увазі наявність кас, де покупець може виставити всі обрані продукти і оплатити за них разом.

Продаж товарів і обслуговування покупців у «Сільпо» містить наступні елементи:

- вибір покупцем товару та доставка до місця розрахунку;
- **розрахунок покупцями** за відібрані товари;
- упакування придбаних товарів та можливість надання додаткових послуг (таких як поповнення мобільного рахунку, допомога у реєстрація бонусної **карти**).

У торговому залі магазину покупці самостійно **займаються** вибором товарів, які викладені на прилавках. В залах завжди присутні консультанти, від яких можна одержати інформацію за необхідності.

«Сільпо» має свій власний департамент контролю якості – служба, яка розробляє стандарти та контролює якість усіх товарів на всіх етапах.

«Сільпо» **запровадили** внутрішній аудит якості товарів, тобто це перевірка термінів придатності, герметичності упакування, дотримання чистоти у залах, справність роботи електроприладів, холодильників, перевірка температури в залах.

Одна із основних конкурентних переваг супермаркету «Сільпо» – це зважена цінова політика. Спеціалісти **слідкують** за змінами цін на ринку і максимально швидко пропонують нові, оптимальні ціни. Також в супермаркеті відбувається спостереження за товарами, які є популярними серед покупців. Також дуже важливим питанням у роботі Служби є регіональні особливості в асортименті та ціноутворенні. Щоб найбільш влучно задовольняти потреби покупців у різних містах **України**, і в кожному з супермаркетів зокрема, регулярно проводяться вивчення споживчих переваг для кожного регіону. Таким чином, «Сільпо» має досить широкий асортимент продукції, яка користується популярністю у покупців за оптимально низькими цінами.

Територія торгового залу дуже комфортна і простора. Кожний відділ продуманий таким чином, щоб гості почувалися максимально зручно. Споживачі супермаркету «Сільпо» можуть користуватися пропозиціями «Ціна тижня». Також клієнти мережі супермаркетів «Сільпо» можуть мати більше вигод від покупок, ставши учасниками програми для постійних покупців «Власний Рахунок». Ця програма допомагає економити і отримувати додаткові індивідуальні переваги. А також в мережі представлений сервіс – Подарункові Сертифікати від «Сільпо». Акції в супермаркетах «Сільпо» оновлюються регулярно.

Ще однією ініціативою «Сільпо» є власні торгові марки. Це ексклюзивні товари, представлені в торговельній мережі, яка бере на себе розробку і контроль над виробництвом і якістю продукту. Серед них є наступні:

- «Премія». Сьогодні дана торгова марка має широкий асортимент, який **налічує** вже більше 800 найменувань. Ціна на продукцію даної марки є **доступною** для більшості верств населення, тому ці товари займають **лідуючі** місця серед продажів. Товари «Премія» виготовляються на замовлення корпорації Fozzy Group і продаються лише у мережах **«Сільпо»**.

- «Повна Чаша». Продукти даної марки – це продукти відносно не високого рівня якості і відповідно низької ціни. На полицях знаходиться близько 200 найменувань товарів торгової марки «Повна Чаша».

- «Зелена країна». Товари даної марки налічують в своєму активі понад

20 найменувань свіжих овочів і фруктів. Головна перевага – свіжість продуктів і відповідна ціна, яка є **нижчою**, ніж у конкурентів.

- «Premiya Select» – **як** і попередні торгові марки також є власністю «Сільпо». Основна відмінність, це те, що дана марка випускає продукцію преміум-якості, що є **ексклюзивом**. Це такі продукти як: осетрова ікра, лососева ікра, італійська оливкова олія та в'єтнамські креветки.

Супермаркет «Сільпо» імпортує продукти власноруч, без посередників. Здебільшого це товари які користуються популярністю у іноземних виробників. Власний імпорт – один із стратегічних напрямків діяльності, яке компанія розвиває протягом останніх п'яти років. Власний імпорт «Сільпо» – це продукти популярних іноземних виробників, відібрані і перевірені фахівцями мережі. Вони потрапляють від виробника на полиці супермаркету без посередників, завдяки чому клієнт купує імпортовані продукти за доступною ціною. У торгових залах супермаркетів продукти власного імпорту «Сільпо» виділені матеріалами з позначкою «Імпорт без посередників». У супермаркеті можна зустріти наступні товари імпортовані власноруч: алкогольні напої ТМ «Тіні», «Тости», Fortulla, Італія; оливкова олія; кава ТМ Pellini, Італія; чай ТМ Basilur; кондитерські вироби ТМ Jules Destroyer, Starbrook Airlines, Бельгія; молочні десерти ТМ Goshua. [55, 16]

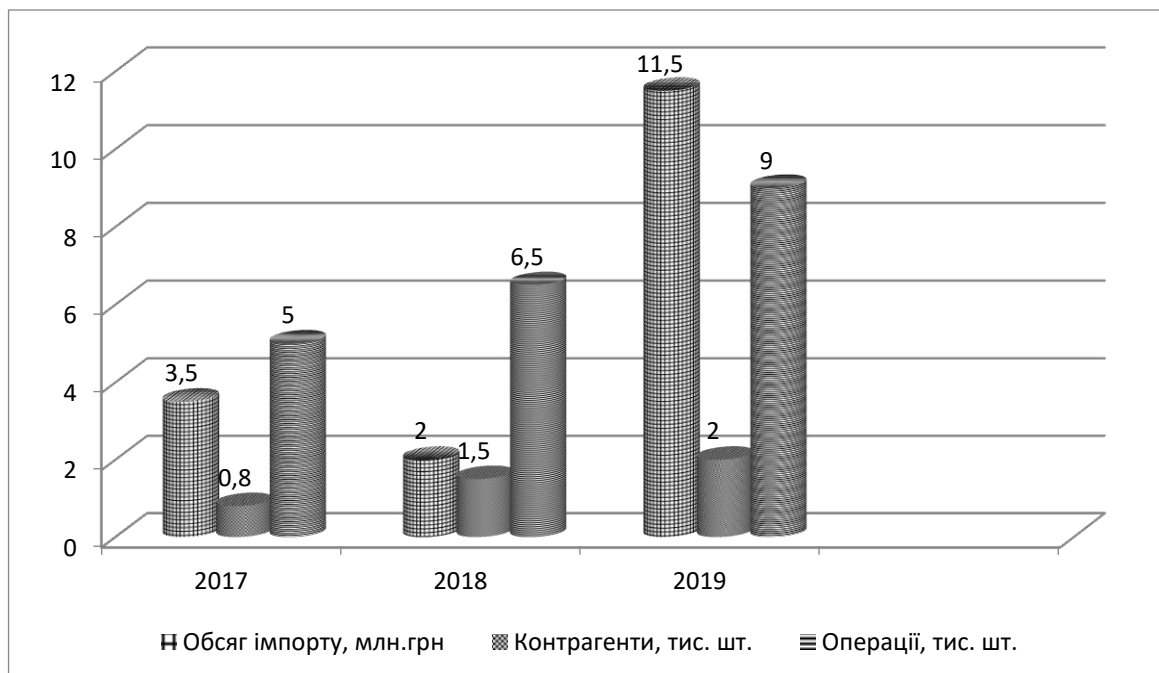


Рис. 2.3. Динаміка показників імпорту ТОВ «Сільпо» 2017-2019 р. [55]

На рис.2.3 слід зазначити, що обсяг імпорту товарів має позитивну тенденцію незважаючи на спад у 1,5 млрд грн у 2018 році, значне зростання сталося у 2019 році – на 9,5 млрд грн порівняно з 2018 роком. Причинами слід вважати розвиток стратегічного напрямку власного імпорту та залучення значних інвестицій у оновлення автопарку компанії. Також, слід зазначити, що кількість контрагентів зросла на 1200 штук, це плідна робота відділу закупок у ТОВ «Сільпо». Зважаючи на те, що обсяг імпорту збільшується, в цей момент компанія має все більше міжнародних договорів та операцій із постачальниками.

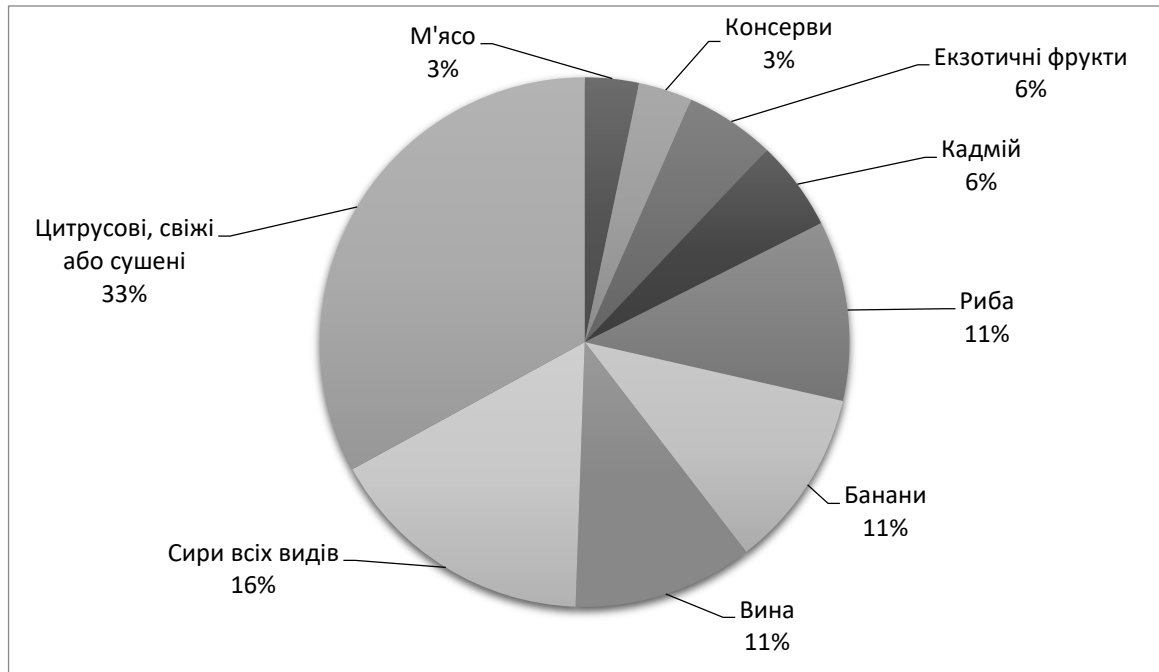


Рис. 2.4. Обсяг імпорту товарів за різними категоріями, 2019 рік

Якщо проаналізувати рис. 2.4, то можемо помітити, що найбільше постачають саме **цитрусові** до мережі, це означає що у вітчизняних постачальників відсутній даний товар. Також, ТОВ «Сільпо-Фуд» має дуже широкий вибір сирів та вин власного імпорту, одночасно маючи перевагу над ціновою політикою на дані товари в конкурентів.

У «Сільпо» є власна служба контролю якості. Вона розробляє внутрішні стандарти і контролює якість продукції на кожному етапі від виробництва до реалізації. В усіх супермаркетах також регулярно проводяться внутрішні аудити якості. Вибираючи постачальників, мережа супермаркетів «Сільпо»

вибирає лише тих, які впровадили у себе міжнародні системи управління безпечністю та якістю продукції.

Цілями діяльності мережі супермаркетів «Сільпо», зокрема і досліджуваного супермаркету, є здійснення торговельної, комерційної, виробничої, науково-дослідної, благодійної діяльності з метою одержання прибутку та задоволення інших потреб. Проведена характеристика супермаркету «Сільпо» свідчить про стабільну роботу підприємства з позитивною динамікою росту. Супермаркет «Сільпо» реалізує в своїй діяльності такі якісні параметри: продаж тільки якісних продуктів; прийнятні ціни; ввічливе обслуговування; вибір найкращого планування для магазину; створення усіх зручностей для паркування машин; наведення чистоти в торговельному залі; оснащення торговельним обладнанням; надання широкого спектру сервісних (додаткових) послуг; проведення контролінгу торговельного об'єкта; підтримка контактів з постійними клієнтами; цільова реклама; робота з рекламаціями.

2.2. Оцінка бізнес-процесів підприємства

Успішне впровадження процесного підходу – непросте завдання. При використанні процесного підходу принципово важливо використовувати професійні інструментальні засоби, що дозволяють описувати і аналізувати бізнес-процеси, робити їх більш прозорими і керованими. 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. У цьому циклі:

1. Процеси повинні бути структуровані, описані і регламентовані;
2. Процеси необхідно реалізувати в інформаційних системах;
3. Необхідний контроль і аналіз процесів: потрібно контролювати точність їх виконання, розраховувати значення показників ефективності і співвідносити їх з плановими значеннями;

4. Процеси вимагають регулярного вдосконалення.

Моделювання бізнес-процесів – це «ефективний засіб пошуку шляхів оптимізації діяльності компанії, засіб прогнозування й мінімізації ризиків, що виникають на різних етапах реорганізації підприємства» [19, 262].

Моделювання бізнес-процесів зачіпає багато аспектів діяльності компанії:

- зміна організаційної структури;
- оптимізацію функцій підрозділів і співробітників;
- перерозподіл прав і обов'язків керівників;
- зміна внутрішніх нормативних документів та технології проведення операцій;
- нові вимоги до автоматизації виконуваних процесів.

Основними бізнес-процесами роздрібно-торговельної мережі є:

- управління асортиментом;
- складування;
- забезпечення процесу вибору і оплати товару в торговому залі;
- процес фінансового управління;
- процес управління персоналом;
- забезпечення безпеки;
- забезпечення додаткових послуг [20].

На сьогодні, основними напрямками розвитку бізнес-процесів в торговельній мережі «Сільпо» є:

- прискорення процесів (наприклад, виключення процесу зважування товару в торговому залі, об'єднання процесу зважування і сканування штрих-коду; введення сканерів для покупців, що дозволяє самостійно сканувати ціну товару та відправляти цю інформацію на касу);

- об'єднання управління магазином і складом без передачі відповідальності за товар;

- зменшення кількості прямих підлеглих керівника торговельного підприємства (в ідеалі керівник навіть великого магазину спілкується з трьома співробітниками – директором по закупівлях, головним бухгалтером, менеджером торгового залу) [4, 185].

Правильний опис бізнес-процесів в торговельній мережі «Сільпо» значно полегшує автоматизацію та впровадження програмного забезпечення супермаркету. Інформаційний обмін дозволяє погоджувати відмінності між попитом, що надається покупцям та наявними ресурсами (запасами та транспортом). В цьому випадку, задачею логістики є – виявляти потреби на ранній стадії. Кожна область логістики надає свої вимоги до розмірів замовлень, доступності запасів, а також швидкості їх руху. Якщо задача була вирішена невірно, то можуть утворитися надмірні запаси, та можливе непродуктивне використання ресурсів.

На етапі моделювання бізнес-процесів потрібно не просто перерахувати і закріпити обов'язки та функції, а визначити взаємодію між елементами раніше описаної організаційно-функціональної структури. При цьому це треба зробити на мові доступній для розуміння всіх учасників взаємодії.

IDEF0 (Function Modeling) є найбільш простою та ефективною методикою функціонального моделювання, що реалізована в програмному продукті BPWin компанії Computer Associates International Inc, яку використовують, в основному, для вирішення опису середніх по складності задач в рамках проекту [20]. Перевагами цієї методики є [17]:

- використання простих елементів (символів) – блоків і стрілок;
- стандартизація описів: будь-які найменування (операцій, дій, механізми) будуть єдиними для всієї моделі (тобто всередині програми створюється класифікатор, який поповнюється розробником і використовується при моделюванні даного процесу);
- ієрархічний принцип (принцип декомпозиції);
- здійснюється автоматична нумерація позначень, діаграм та елементів, що значно спрощує навігацію;
- кожна діаграма моделі розташовується на окремому листі та роздруковується у вигляді багатосторінкового звіту.

Проте, існують певні недоліки цієї методології: обмеження деталей діаграми в кількості; неможливість відобразити роботи, які проводяться

паралельно одна одній або роботу процесу в динаміці. Мова методики IDEF0 проста і лаконічна.

В основі нотації і методології IDEF0 лежить поняття «блоку», тобто будь-яка робота відображається у вигляді прямокутника, а будь-яка взаємодія із зовнішнім середовищем – у вигляді стрілки (див. рис. 2.5.).

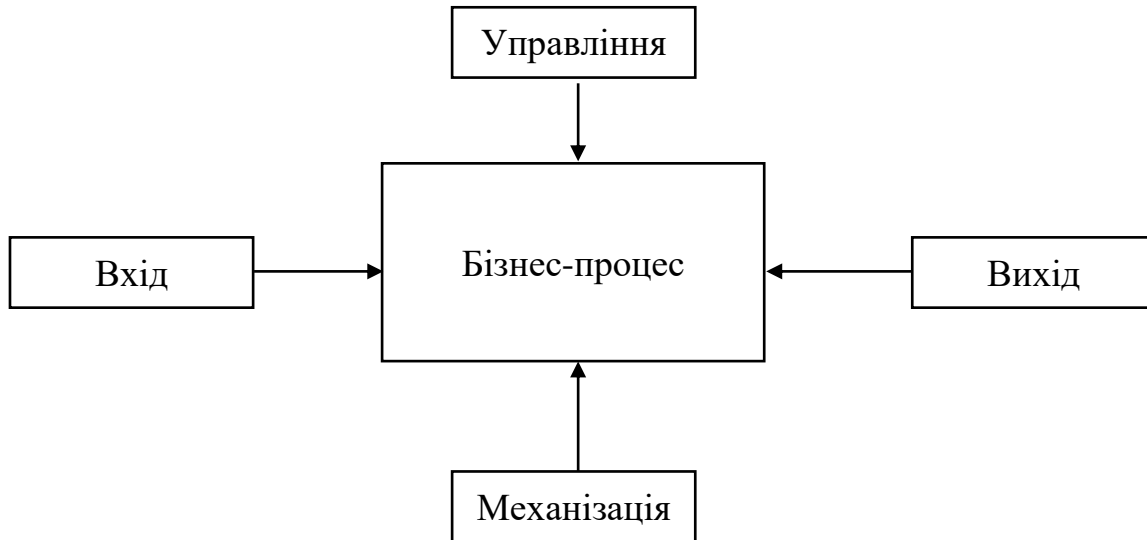


Рис. 2.5. Основні елементи методології моделювання процесів:
функціональний блок та інтерфейсної дуги

Джерело: [55, 8]

В IDEF0 ролі (функціональні значення) всіх сторін різні:

- Верхня сторона має значення «управління»;
- Ліва – «входу»;
- Права – «виходу»;
- Нижня – «механізму».

IDEF3 (Work Flow Modeling) – моделювання технологічного процесу, використовується для графічного опису і документування процесів шляхом збору інформації про послідовність їх виконання, відношення між ними і про важливі об'єкти, що є частиною цих процесів. Діаграми технологічного процесу використовуються як допоміжний засіб при модернізації бізнес-процесів, розробці показника, який визначає завершеність продуктів і послуг, що постачаються, а також для збору інформації про політику і процедури всередині самої компанії. IDEF3 може бути також використаний як метод

створення процесів. IDEF3 доповнює IDEFO і містить все необхідне для побудови моделей, які в подальшому можуть бути використані для імітаційного аналізу.

Кожна робота в IDEF3 описує будь-який сценарій бізнес-процесу і може бути складовою іншої роботи. Оскільки сценарій описує мету і рамки моделі, важливо, щоб роботи іменувалися віддієслівним іменником, що позначає процес дії, або фразою, що містить **такий** іменник.

VRMN - описує графічну нотацію для відображення бізнес-процесів у вигляді діаграм бізнес процесів (ДБП). VRMN орієнтована як на технічних фахівців, так і на бізнес користувачів. Для цього мову використовує базовий набір інтуїтивно зрозумілих елементів, які дозволяють визначати складні семантичні конструкції. Крім того, специфікація VRMN визначає як діаграми, що описують бізнес процес, можуть бути трансформовані у виконувани моделі на мові VPEL.

Перед початком моделювання бізнес-процесу торговельної мережі, розробнику варто визначитися з двома важливими компонентами

1. Необхідно зафіксувати мету моделювання процесу, тобто відповісти на питання – «що повинна відображати модель?». Як правило, цілями моделювання може бути створення нової діяльності в рамках підприємства або покращення вже наявного процесу.

2. Вибрати в організаційній структурі підприємства посадовця, для якого створюється модель (очевидно, що погляд на один і той же процес головного технолога і фінансиста різний: один бачить тільки фінансову складову і якісь технологічні деталі, інший обов'язково зверне увагу на технологію) [4, 187]:

Розробку бізнес-моделі супермаркету «Сільпо» варто розпочати із **функціонального блоку** (Activity Box), який графічно зображується у вигляді прямокутника (див. рис. 2.6.) і являє собою конкретну інформацію в рамках даної системи.

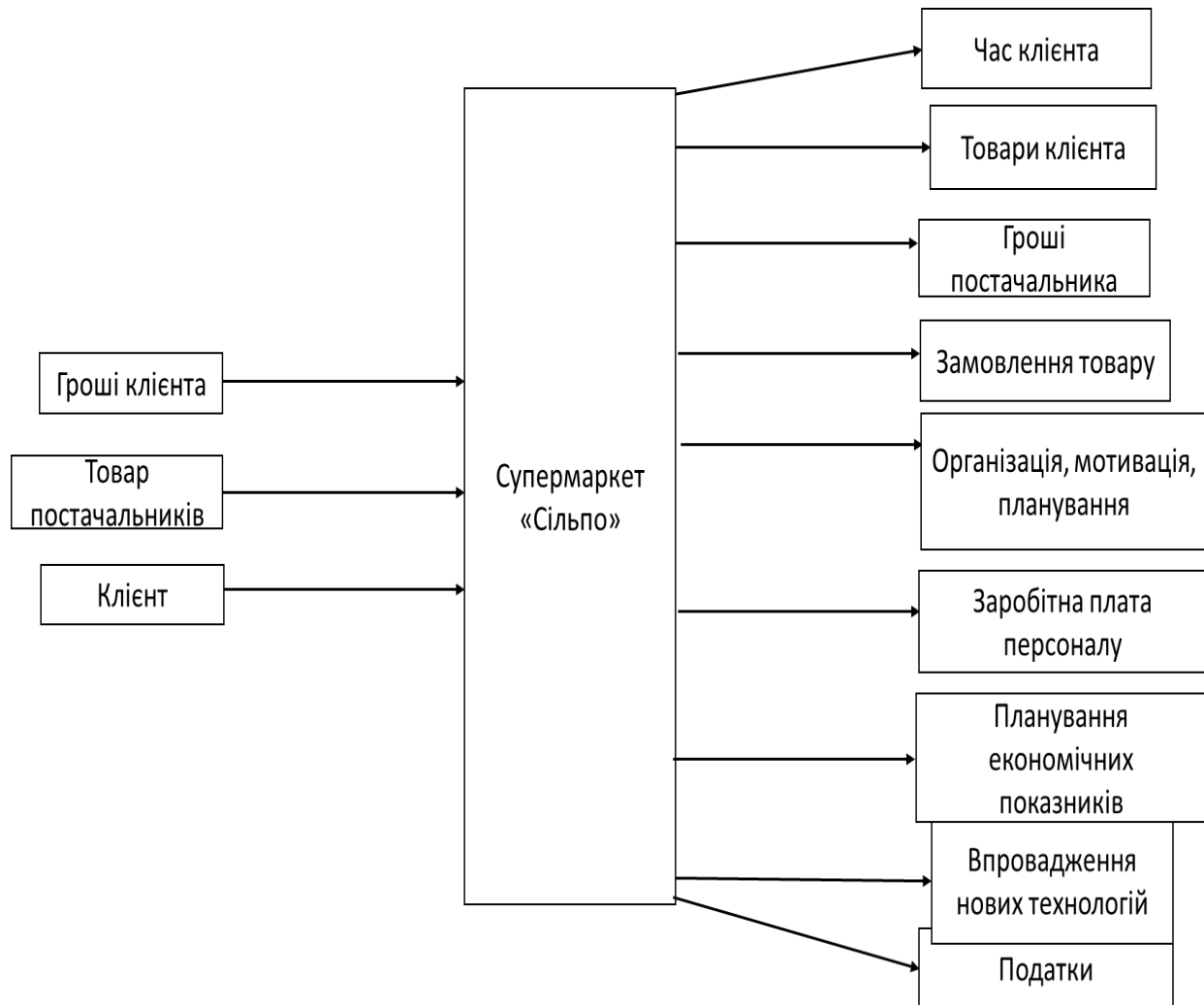


Рис. 2.6. Функціональний блок бізнес-моделі супермаркету «Сільпо»
Джерело: побудовано автором

Продаж товарів в магазині ефективно **виконується тоді коли**, магазин оснащений відповідним обладнанням, достатньою кількістю робочого персоналу. Продаж товарів і робота **всього супермаркету** здійснюється за допомогою фінансових і законодавчих нормативів. В свою чергу клієнти купують товар, який в магазин постачають постачальники. Адміністрація замовляє товар, сплачує податки, організовує всю роботу на підприємстві.

Описавши функціональний блок, можемо переходити до загальної структури підприємства (рис. 2.7.), в якій висвітлено загальні частини супермаркету, їх взаємодію та дії, які вони **виконують щодо** управління усіма ресурсами супермаркету.

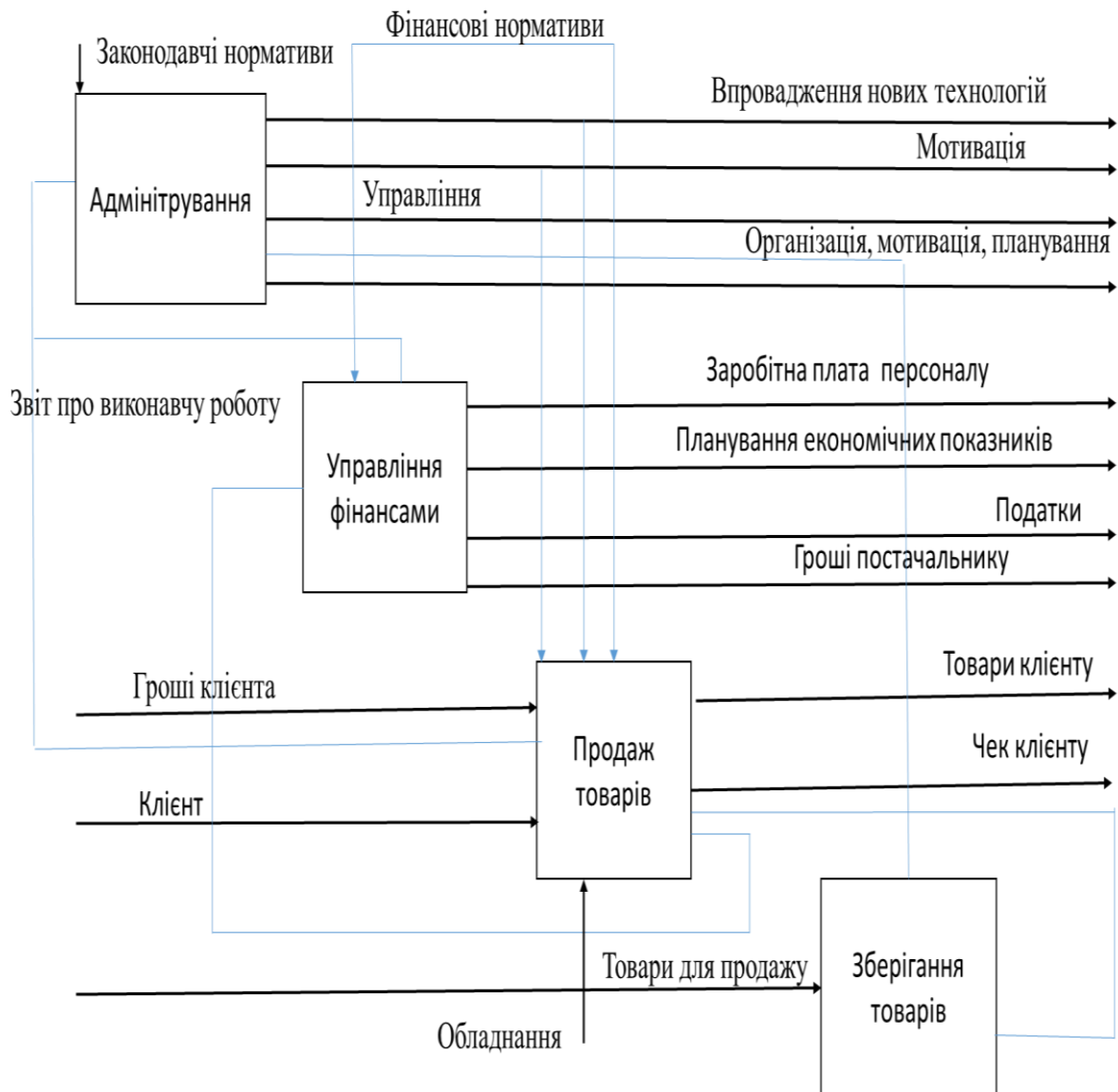


Рис. 2.7. Загальна структура супермаркету «Сільпо»

Джерело: побудовано автором

Адміністрування, на підприємстві складалося з трьох відділів управління:

1. управління виробництвом (здійснює організацію, мотивацію, планування ресурсами на підприємстві, здійснює замовлення товарів постачальникам, здає звіти про виконану роботу в фінансове управління);

2. фінансове управління (здійснення перевірок фінансових операцій на підприємстві);

3. управління інноваціями (залучення нових технологій в підприємство для підвищення ефективності роботи).

Слід зазначити, що при описі бізнес-процесів можна і потрібно користуватися існуючими інструментами проектного управління. Роль керівників верхнього та середнього рівня при впровадженні процесного підходу до управління є вирішальною. Продаж товарів в торговому залі супермаркету здійснюється безпосередньо, коли клієнт заходить в торговий зал, вибирає потрібний собі товар.

Висновки до розділу 2

Мережа «Сільпо» належить торгово-промислому холдингу Fozzy Group, який має значний досвід у сфері роздрібної торгівлі. Основна мета супермаркету – задовольнити потреби покупця, зробивши це так, щоб прийшовши в магазин, людина (клієнт) відчувала себе комфортно, отримала бажаний товар.

Ключову роль у створенні ефективної діяльності супермаркету посідають працівники. Вони обслуговують гостей на високому рівні. Завдяки цьому, «Сільпо» стало найкращою торговою мережею за підсумками премії Retail Awards 2016. У мережі супермаркетів «Сільпо» працюють як досвідчені фахівці, так і випускники та студенти без досвіду роботи. Студенти заробляють гроші і будують кар'єру, а випускники можуть обійняти навіть керівні посади.

Важливим пунктом для працівників є заробітна плата. Фонд основної заробітної плати зростає кожного року, значне зростання має фонд додаткової заробітної плати, наприклад, у 2018 році зростання відбулось на 13,8%, а у 2019 році 32,47%. Особливий вплив мали заохочувальні та компенсаційні виплати. Проведений аналіз показав, що на підприємстві спостерігається збільшення загального фонду оплати праці, що є позитивним явищем, сприяє мотивації працівників і підвищенню якості їхньої праці.

Одна із основних конкурентних переваг супермаркету «Сільпо» – це зважена цінова політика. Спеціалісти **слідкують** за змінами цін на ринку і максимально швидко пропонують нові, оптимальні ціни. Також в супермаркеті відбувається спостереження за товарами, які є популярними серед покупців, що дає можливість найбільш влучно задовольняти потреби покупців.

Ще однією ініціативою «Сільпо» є власні торгові марки. Це ексклюзивні товари, представлені в торговельній мережі, яка бере на себе розробку і контроль над виробництвом і якістю продукту.

Супермаркет «Сільпо» імпортує продукти власноруч, без посередників. Здебільшого це товари які користуються популярністю у іноземних виробників. Власний імпорт – один із стратегічних напрямків діяльності, який компанія розвиває протягом останніх п'яти років. Власний імпорт «Сільпо» – це продукти популярних іноземних виробників, відібрані і перевірені фахівцями мережі. Вони потрапляють від виробника на полиці супермаркету без посередників, завдяки чому клієнт купує імпортні продукти за доступною ціною.

Проведена характеристика супермаркету «Сільпо» свідчить про стабільну роботу підприємства з позитивною динамікою росту.

Впровадження процесного підходу стало одним із ключів до успіху компанії. Хоча це завдання потребує часу та зусиль, «Сільпо» здійснили перехід чітко і правильно.

Для вирішення опису середніх по складності задач в рамках проекту компанія використовує IDEF0 (Function Modeling), яка є найбільш простою та ефективною методикою функціонального моделювання.

Основними напрямками розвитку бізнес-процесів в торговельній мережі «Сільпо» є: прискорення процесів; об'єднання управління магазином і складом без передачі відповідальності за товар; зменшення кількості прямих підлеглих керівника торговельного підприємства.

Правильний опис бізнес-процесів в торговельній мережі «Сільпо» значно полегшує автоматизацію та впровадження програмного забезпечення супермаркету. Інформаційний обмін дозволяє погоджувати відмінності між попитом, що надається покупцям та наявними ресурсами. На етапі моделювання бізнес-процесів потрібно не просто перерахувати і закріпити обов'язки та функції, а визначити взаємодію між елементами раніше описаної організаційно-функціональної структури. При цьому це треба зробити на мові доступній для розуміння всіх учасників взаємодії.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА **МІЖНАРОДНІ** РИНКИ

3.1. Стратегії виходу компанії на міжнародні ринки

При виході на міжнародний ринок, супермаркету «Сільпо» потрібно врахувати ті фактори, які впливатимуть на визначення рекламної тактики і стратегії на ринку, **які** компанія вибере для виходу. Серед них такі:

- Економічні **та** географічні фактори (наявність різних виробничих потужностей, також вплив клімату та ін.)

- Демографічні фактори (чисельність і щільність населення, стать, вік, сімейний статус, расова, національна, професійно-галузева приналежність, частка виробничо активного населення, рівень урбанізації). Визначення цього фактору надасть компанії змогу виділити специфічні групи населення, інтенсивність купівельної діяльності тощо.

- Культурно-історичні фактори (рівень освіти населення, релігія, поділ на умовні класи суспільства, дотримання традицій). Ці фактори дають можливість визначити та поділити споживачів із схожими смаками на окремі групи.

- Політичні фактори (рівень політичної стабільності в країні, тенденції розвитку суспільства, нормативно-правова база ведення бізнесу, наявність гарантій від примусового відчуження власності, ставлення населення до іноземців). Вони визначають сприятливість політичного клімату в країні для іноземців, безпеку зовнішньоекономічних зв'язків і залежать від характеру влади в країні, наявності міжнародно-правових документів, що регулюють ті чи інші сфери підприємництва.

- Психологічні фактори (**це** те, як споживачі сприймають товар, які емоції отримують при купівлі **та** користуванні товарами). Фактори вказують на важливість та необхідність рекламною кампанії.

- Фактори індивідуального добробуту (відмінності груп населень у платоспроможності, наявності сезонних доходів, можливості мобілізації

грошових заощаджень). Ці фактори пов'язані із різними фінансовими можливостями населення, соціального поділу на класи.

- Фактори потреби (схильності): наявність на ринку покупців, які розрізняються за ступенем інтенсивності споживання товару; традиційна схильність окремих груп споживачів до певних товарів, виробників; відмінності в реакції на новації в товарах; схильність окремих груп покупців до конкретних якісних параметрів товару. Дія цих факторів обумовлена відмінністю в реакції окремих груп споживачів незалежно від їх фінансових можливостей чи інших передумов, відповідно до звичок, схильності, сімейно-індивідуальних традицій.

- Фактори відносної ймовірності: можливість здійснення покупки, **привід, щоб** купити товар, можливість здійснення випадкової покупки.

Вивчивши ці всі фактори, можна зробити висновки, що найбільш перспективними будуть ринки країн, які межують з Україною, а саме: Польщі, Словаччини, Угорщини, Румунії, Молдови, Росії та Білорусії.

Проаналізувавши ці всі країни можна знайти спільні характеристики та об'єднати їх у групи:

- Група 1: Польща, Словаччина, Угорщина
- Група 2: Румунія, Молдова
- Росія
- Білорусь

Таблиця 3.1

PEST-аналіз Групи 1

Правові та політичні фактори	Економічні фактори
1. Політична стабільність. 2. Низький ризик виникнення революцій, воєн, мітингів. 3. Інвестиційна привабливість країн, у зв'язку з членством у ЄС. 4. Стабільність та гарантії виконання законодавства. 5. Низький рівень корупції	1. Високий рівень ВВП 2. Низький темп інфляції (приблизно 3% щороку). 3. Середня заробітна плата складає 800 євро. 4. Можливість імпортувати більш дешеву сировину з України. 5. Широкі перспективи залучення оборотних коштів серед місцевих інвесторів.

Продовження таблиці 3.1

Технологічні та технічні фактори	Соціальні фактори
1. Високі стандарти якості сировини та готових виробів. 2. Автоматизація процесі виробництва. 3. Модернізація виробничих потужностей. 4. Розробки і впровадження ресурсозберігаючих (енергозберігаючих) технологій.	1. Високий платоспроможний попит. 2. Оновлені стандарти охорони праці. 3. Здійснення всебічної екологізації виробництва згідно із сучасними вимогами до охорони навколишнього середовища.

Представники цих ринків: Польща – Auchan, Carrefour, Biedronka, Kaufland, Lidl, Tesco, Stokrotka

Словаччина – Billa, Tesco, Kaufland, Lidl, Metro, СВА

Угорщина – Tesco, Spar, Coop, СВА, Lidl, Auchan, Aldi

Загалом на цьому ринку присутня висока конкуренція, через те, що там розміщені такі гіганти як: Tesco, Lidl, Auchan.

На нашу думку на цей ринок вийти буде важко, а ще важче конкурувати із вище переліченими супермаркетами.

Таблиця 3.2

PEST-аналіз Групи 2

Правові та політичні фактори	Економічні фактори
1. недосконалість законодавства; 2. політичний і економічний вплив асоціації з ЄС; 3. прогрес і динаміка міжрегіональних та транскордонних процесів; 4. політична та економічна нестабільність на рівні національної та світової економіки.	1. нерівномірність економічного розвитку областей регіону; 2. низький рівень заробітної плати 3. недостатній рівень внутрішнього інвестування 4. недосконалі митна та податкова політика; 5. нестабільність цін на енергоносії і зміна попиту на них; 6. відсутність чіткої стратегії регіонального розвитку.
Технологічні та технічні фактори	Соціальні фактори
1. технологічна відсталість, високий знос основних фондів; 2. неефективна державна технологічна політика; 3. неузгодженість патентної політики та політики сертифікації і стандартизації; 4. підвищення вимог щодо культурної і природної спадщини, об'єднання технічної інфраструктури, інтелектуального, соціального та фінансового капіталу за більш активної участі громадян; 5. нові екологічні, управлінські та технологічні стандарти	1. міграція трудових ресурсів; 2. демографічні процеси 3. низький рівень платоспроможного доходу населення 4. низький рівень умов праці та техніки безпеки 5. зростання потреби і вартості соціальної допомоги

Представники цих ринків: Румунія – Auchan, Carrefour, Lidl, СВА, Kaufland, Profi, Cora.

Молдова – Unimarket Discount, Linella, Green Hills, Velmart, Metro.

Загалом цей ринок представлений потужними європейськими мережами, хоча присутня велика кількість внутрішніх торговельних мереж.

На нашу думку ринки Румунії та Молдови не є привабливими для мережі «Сільпо», через низьку купівельну спроможність місцевого населення, та відносно не розвинутої економіки.

Ринок Російської Федерації не є привабливим для мережі «Сільпо», як і для України в цілому, оскільки на даний період часу країни перебувають у стані війни.

Таблиця 3.3

PEST-аналіз ринку Республіки Білорусь

Правові та політичні фактори	Економічні фактори
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вибори на всіх рівнях влади 2. Зміни в відкритості внутрішнього ринку 3. Високий рівень безпеки 	<ol style="list-style-type: none"> 1. високі обсяги чистого продажу валюти населенням 2. позитивна динаміка реальних грошових доходів населення 3. позитивна динаміка темпів зростання промислового виробництва
Технологічні та технічні фактори	Соціальні фактори
<ol style="list-style-type: none"> 1. Індивідуалізація попиту на товари та послуги 2. Торгова площа перевищила 6,3 млн. кв. м. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Урбанізація 2. Розвиток транспорту і комунікацій 3. Зростання фонду вільного часу 4. Зростання матеріального і культурно-освітнього рівня

Представники цього ринку – Виталюр, Ранчо Альберта, Белмаркет, Bigzz.

На ринку Республіки Білорусь присутні здебільшого вітчизняні представники. Економіка країни значно зросла порівняно із попередніми роками. Соціальні фактори теж вказують на розвиток країни.

Тому, на нашу думку, Білорусь є найкращим варіантом для здійснення міжнародної діяльності.

3.2. Рекомендації щодо ефективного застосування бізнес-процесів підприємства при виході на міжнародний рівень

Бізнес-процеси компанії, як бачимо, дозволяють підвищити конкурентоспроможність і гнучкість підприємства, зробити його більш адекватним до змін на ринку, принципово поліпшити якість продуктів і послуг. Управління бізнес-процесами дає змогу усунути фрагментарність в роботі, організаційні та інформаційні розриви, дублювання функцій, нераціональне використання матеріальних і людських ресурсів, а також значно скоротити операційні витрати.

Основні причини, які наштовхують підприємство оптимізувати бізнес-процеси, це в першу чергу необхідність зниження витрат або занадто велику, неконкурентоспроможну тривалість виробничого циклу, вимоги, що пред'являються споживачами та державою, впровадження програм управління якістю, злиття компаній, **внутрішньо-організаційні** протиріччя та ін. Основна мета підприємства, щоб вийти на міжнародний ринок є збільшення прибутку за рахунок ефекту масштабу. Під час досягнення цієї мети елементи мотиваційного механізму не вичерпуються, **вони** складаються із певних мотивів, такі як:

1. **Невисокі** можливості розширення внутрішнього ринку та обмеженість.
2. Сучасний розвиток внутрішнього ринку дозволяє розміщувати капітали за кордоном, причому з вигодою для підприємства: насичення ринку товарами; посилення тиску конкурентів; зростання залежності від посередницької торгівлі; зростання зборів, що пов'язані із захистом довкілля; труднощі у дотриманні соціального законодавства.
3. Подолання залежності від внутрішнього ринку, сезонних коливань попиту та розсіювання ризиків шляхом завоювання закордонних ринків.
4. Скорочення витрат виробництва за рахунок кращого використання виробничих потужностей, зменшення податкових платежів, у тому числі шляхом виробництва продукції за кордоном.
5. Продовження життєвого циклу товару.

6. Використання державних програм сприяння, які діють у своїй країні чи за кордоном.

7. Підвищення ефективності збутової діяльності шляхом посилення ринкових позицій на основі створення відділень, філій, дочірніх підприємств, розширення мережі сервісних пунктів тощо.

8. Компенсація коливань валютного курсу шляхом організації паралельного виробництва і збуту у відповідних країнах.

9. Подолання тарифних та нетарифних бар'єрів шляхом організації закордонного виробництва.

10. Підвищення престижу підприємства на національному ринку як суб'єкта міжнародних економічних відносин.

Здійснивши моделювання бізнес-проекту супермаркету «Сільпо» варто наголосити на основних перевагах бізнес-процесу супермаркету «Сільпо», а саме: за кожний процес відповідає особа, яка вмотивована ефективно виконувати свою роботу, в супермаркеті персонал працює на отримання бажаного й ефективного результату, який збільшує прибуток компанії, сприяє зростанню продуктивності, поліпшенню якості продукції з метою їх відповідності потребам споживачів. Дані чинники сприятимуть успішному виходу компанії на міжнародний рівень.

Ефективна організація бізнес-процесів призведе до зниження витрат, тривалості циклу і рівня помилок, сприятиме формуванню системи знань, підвищить рівень клієнтоорієнтованості та конкурентоспроможності компанії та виходу її на міжнародні ринки.

Для виходу на міжнародний ринок будь-якій компанії варто здійснювати такі процеси:

- автоматизацію бізнес-процесів. Цей спосіб передбачає застосування інформаційних технологій з тим, щоб існуючі бізнес-процеси стали більш ефективними. В ході автоматизації самі бізнес-процеси можуть змінитися незначно, але роботи, що виконувалися раніше вручну, будуть виконувати автомати, керовані спеціальною програмою.

- скорочення витрат. При даному способі на основі аналізу бізнес-

процесів виявляють і усувають непродуктивні витрати, не змінюючи при цьому сформований спосіб виконання робіт.

- поліпшення якості продукції (послуг). Мета даного способу – домогтися підвищення якості продукції, її конкурентоспроможності за рахунок поліпшення існуючих бізнес-процесів.

- удосконалення бізнес-процесів: передбачає довгострокове і поступове підвищення ефективності бізнес-процесів.

Можливо здається нереальним автоматизувати усі процеси у роздрібній торгівлі, проте уже сьогодні можна це зробити за допомогою штучного інтелекту (ШІ). У роздрібній торгівлі штучний інтелект використовується у логістиці, ціноутворенні і просуванні, прогнозуванні попиту та дослідженні клієнтського інтелекту. Тому рекомендуємо торговій мережі «Сільпо» наступні засоби удосконалення і оптимізації процесів за допомогою штучного інтелекту:

1. Для моніторингу даних будуть ефективними цифрові цінники для миттєвого порівняння цін супермаркету «Сільпо» з локальними мережами та оновлення даних про товар (його ціни). Використання цифрових цінників зекономить витрати та час працівників необхідні для їх постійної заміни. Також дозволить проводити спеціальні акції та надавати знижки не тільки в широкому часовому діапазоні (тиждень, два тижні, місяць), але також в конкретні дні або навіть години.

2. Для створення позитивної взаємодії з клієнтами, оскільки, на незалежному сайті відгуків України, 50% відгуків клієнтів мережі «Сільпо» є негативними (більшість з них стосувались зіпсованих продуктів, неввічливого персоналу, важкості знаходження певних груп товарів та ін.), впровадження ШІ «розумних полиць». Дані полиці в режимі реального часу дозволяють виявити недостачу товарів, їх терміни зберігання та, що не менш важливе, інтереси клієнтів. Мережа матиме змогу дізнатися, які товари найчастіше розглядалися і купувалися, а які знову ставилися на полицю. Дана технологія створить позитивний ефект від досвіду покупок в супермаркетах «Сільпо».

3. Хоча торгова мережа «Сільпо» розробила власний додаток для

сповіщення клієнтів про акції, бонуси і розрахунки, ми пропонуємо їх подальше вдосконалення для формування пропозицій. Зокрема, додати функцію «список покупок» та його сортування відповідно до розстановки стелажів з прив'язкою до конкретної локації супермаркету. Це допоможе зекономити час покупцям при пошуку необхідних товарів з одного боку, а з іншого боку надасть компанії більш точну інформацію про купівельні звички їх клієнтів.

4. Використання Телеграму повинно стати каналом комунікації з споживачами. Він також може бути використаний для навігації покупців по супермаркетах та автоматизованої і швидкої їх підтримки. Запрограмована програма ШІ (чат-бот) може надавати інформацію 24/7 без необхідності залучення працівників та відповідати на різні запитання. Дане введення дозволить мережі «Сільпо» уникнути непорозумінь між працівниками та клієнтами, поганого досвіду взаємодії з персоналом, уникнути особистісних факторів (настрою, особливостей характеру працівників) при наданні консультацій.

5. Застосування ШІ для управління логістичною мережею є ще досить новим для українського ринку роздрібної торгівлі. Логістичні витрати становлять левову частку в собівартості товару, а отже їх оптимізація може мати позитивний вплив на ціноутворення торгової мережі «Сільпо». ШІ можна використовувати для ефективної маршрутизації та планування маршрутів для водіїв. Також можна використовувати аналогічні алгоритми маршрутизації для персоналу магазину, який приймає онлайн-замовлення, в свою чергу алгоритми ШІ знизять середній час для опрацювань замовлень на 20%.

6. Використання ШІ з CRM слугуватиме для прогнозування поведінки споживачів мережі «Сільпо» та автоматизації впровадження стратегій взаємодії з клієнтами, зокрема для збільшення обсягів продажів, оптимізації маркетингу й покращення обслуговування споживачів на основі збереження інформації стосовно клієнтів та історії взаємовідносин з ними, використання і поліпшення бізнес-процесів та проведення аналізу отриманих результатів.

7. Для інтерпретації даних програми лояльності «Власний Рахунок» з

використанням ШІ пропонуємо впровадити рішення для кастомізації акцій і спецпропозицій. На основі даних про минулі акції для покупців автоматично підбираються актуальні пропозиції. Система аналізуватиме відгук на акцію, зміну обсягу продажів і прибутковість пропозиції. У результаті можна буде визначити найбільш прибуткові механіки акцій і комунікацій торгової мережі.

8. Для підтвердження даних про відвідувачів супермаркетів «Сільпо» рекомендуємо встановити датчики IBeacons та технологію FaceFirst для розпізнавання обличчя. Синергія технологій ШІ допоможе уникнути крадіжок, зменшити недостачі і відповідно штрафні міри для працівників, що підвищить лояльність до роботодавця.

9. Застосування у супермаркетах ШІ роботів-мерчендайзерів та цифрових панелей допоможе торговій мережі «Сільпо» уникнути загрози дефіциту робочої сили на українському ринку, зменшити витрати на оплату праці, виключити людський фактор у роботі. Робот-мерчендайзер ефективна технологія для виконання контролю товарних полиць, виявлення місць недостачі товарів тощо. Робот проїжджатиме всі відділення, скануючи полицьки з товарами. Поки клієнти здійснюватимуть покупки, він по заданому маршруту перевірить всі полиці магазину, відправляючи на склад інформацію про вже скуплені продукти і неправильні ціnnики. Робот-мерчендайзер, оснащений датчиками безпеки для розпізнавання об'єктів і самостійного уникнення зіткнення з людьми і візками, уже довів свою ефективність у зарубіжних торгових мережах, виконуючи на 50% швидше роботу людей мерчендайзерів. Завдяки цьому на складі набагато швидше поповнюють порожні полиці, а магазини, де працюють автоматичні мерчендайзери-роботи, змогли перерозподілити сили та завдання персоналу. Як і попередні впровадження ШІ, дана розробка дозволяє покращити якість виконання роботи, зменшити обсяг роботи персоналу, уникнути помилки пов'язані з людським фактором та забезпечити автоматичний збір даних.

Таким чином, застосування штучного інтелекту допоможе торговій мережі:

- компенсувати брак робочої сили на ринку;

- персоніфікувати комунікації;
- глибше зрозуміти потреби покупців;
- посилити купівельну лояльність клієнтів;
- створити унікальний досвід для споживача у супермаркеті.

Також варто зазначити, що для супермаркету «Сільпо» важливим є вихід на арену міжнародного ринку, та створення компанії міжнародного рівня. Для досягнення цієї мети компанії потрібно врахувати наступне:

1. Зміцнити лідируюче положення в системі схожих компаній, які вже займають чільне місце в системі міжнародного ринку, та досягти рівня виробничих та економічних показників компаній, що входять в число міжнародно визнаних організацій. Задля **максимізації** якості бізнес-процесів супермаркету «Сільпо», компанія повинна визначити особисту стратегію оптимізації бізнес-процесів, яка включатиме короткострокові та довгострокові методики покращення бізнес-процесів, а також «...передбачає розробку плану трансформації, у якому визначаються основні задачі...результати, яких необхідно досягти» [12, 57]. Обрання вірної методики оптимізації дозволить компанії встановити баланс між задоволенням споживачів і конкуруючими силами ринку з одного боку та показниками ефективності бізнес-процесів з іншого.

2. Покращити ефективність системи відносин усередині компанії. Здійснити автоматизацію рутинних операції співробітників, яка сприятиме скороченню помилок, що зумовлені людським чинником.

3. Забезпечити клієнтам якісну й економічно-виправдану мережу послуг, надавати клієнтам стабільну якість сервісу на рівні або вище рівня міжнародних конкурентів;

4. Задля успішного виходу на міжнародний ринок компанія повинна враховувати фактори особливостей економічної, політико-правової та культурної сфери ринкових країн.

5. З метою вдосконалення діяльності досліджуваного супермаркету пропонуємо керівництву підприємства здійснювати сегментацію споживачів. За допомогою сегментації реалізується основний принцип маркетингу –

орієнтація на споживача. Від того, наскільки правильно її проведено, залежить успіх у конкурентній боротьбі, особливо на зовнішньому рівні, оскільки вона дозволяє досягти підвищення ефективності форм і методів продажу, реклами, стимулювання збуту та ін. Проводячи сегментацію покупців за соціально-економічним критерієм, тобто статусом, необхідно виділити групи споживачів на основі спільності соціальної та професійної приналежності, рівнями освіти та прибутків.

6. Пропонуємо супермаркету «Сільпо» для ефективного виходу на міжнародний **рівень** впровадити експорт власної продукції (власних торгових марок) іноземним країнам. Експорт є **одним** із найлегших та найпростіших способів виходу на зовнішній ринок. Під експортом розуміється продаж товарів та послуг на міжнародні ринки, які виготовляються у своїй країні. Переваги цього способу є:

- необхідність незначних змін в асортименті товару, його структурі;
 - **невеликі** інвестиційні витрати та теперішні грошові зобов'язання;
 - низькі ризики при виході на міжнародний ринок та можливість легкого виходу з нього.
- Вихід підприємства на зовнішні ринки зазвичай є тривалим еволюційним процесом. Досвід показує, що систематичне, поступове набуття досвіду в зовнішньоекономічній діяльності – найкращий, а в багатьох випадках і єдиний шлях до стабільного успіху.

Висновки до розділу 3

ТОВ «Сільпо» є цілком готовим для того, щоб здійснювати міжнародну діяльність. Для цього було проаналізовано країни, які межують із Україною, і найкращим варіантом із всіх є Республіка Білорусь. На ринку цієї країни присутні здебільшого вітчизняні представники, немає європейських компаній-«гігантів», тому конкуренція там не є високою. Економіка країни значно зросла порівняно із попередніми роками, в першу чергу через те, що у країні декілька років тому відбулась деномінація валюти. Соціальні фактори теж вказують на розвиток країни.

Основні переваги моделі бізнес-процесів супермаркету «Сільпо» це те, що за кожний процес відповідає особа, яка вмотивована ефективно виконувати свою роботу, в супермаркеті персонал працює на отримання бажаного й ефективного результату, який збільшує прибуток компанії, сприяє зростанню продуктивності, поліпшенню якості продукції з метою їх відповідності потребам споживачів. Дані чинники сприятимуть успішному виходу компанії на міжнародний рівень. Незважаючи на переваги компанії, існують також і певні недоліки, уникнення яких призведе до зниження витрат, тривалості циклу і рівня помилок, сприятиме формуванню системи знань, підвищить рівень клієнтоорієнтованості та конкурентоспроможності компанії, виходу її на міжнародні ринки.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних і практичних аспектів управління бізнес-процесами компанії при виході на міжнародні ринки дало змогу зробити наступні висновки:

Варто зазначити, що бізнес-процеси нами розглядаються як стійка сукупність дій, які пов'язані між собою (завдань, операцій, функцій), яка з допомогою технологій і за визначений термін трансформує – входи (ресурси) на – виходи (результати), які представляють певну цінність для внутрішніх і зовнішніх споживачів та істотно впливають на формування конкурентних переваг підприємства. Опис бізнес-процесів проводиться з метою їх подальшого аналізу і поліпшення. Моделювання бізнес-процесів дає можливість зробити аналіз роботи підприємства, яка у нього взаємодія із зовнішнім світом і також як на кожному підрозділі, ділянці організована діяльність.

Виділення бізнес-процесів, їх аналіз та подальше покращення і вдосконалення – колосальний резерв для підвищення конкурентоспроможності компанії та ефективності діяльності. Концентрація зусиль на удосконаленні бізнес-процесів поширилась у найвіддаленіші куточки організацій та є вимогою сучасних систем менеджменту та міжнародних стандартів. Концепції та методи удосконалення, спрямовані на здійснення вкрай швидкого, «проривного», або поступового процесу поліпшення бізнес-процесу, однак необхідним є інструментарій побудови та покращання цілісної системи бізнес-процесів. Поліпшення бізнес-процесів приводить загалом до зниження витрат, тривалості циклу і рівня помилок, сприяє формуванню системи знань, підвищує рівень клієнтоорієнтованості та конкурентоспроможності компанії, виходу її на міжнародні ринки.

При виході на міжнародний ринок, компанія повинна бути відповідальною за свої дії, враховувати глобальні проблеми середовища, його економічне, соціокультурне, політичне, політико-правове середовища. Основою маркетингової концепції має бути розробка прогностичних систем,

оскільки не завжди традиційні методи ведення управління можуть бути ефективними. І, безперечно, компанія повинна орієнтуватися на конкуренцію, адже ключовим чинником успіху фірми є прогнозування дій конкурентів, їх випередження.

Мережа «Сільпо» належить торгово-промислому холдингу Fozzy Group, який має значний досвід у сфері роздрібної торгівлі. Основна мета супермаркету – задовольнити потреби покупця, зробивши це так, щоб прийшовши в магазин, людина (клієнт) відчувала себе комфортно, отримала бажаний товар.

Ключову роль у створенні ефективної діяльності супермаркету посідають працівники. Вони обслуговують гостей на високому рівні. Завдяки цьому, «Сільпо» стало найкращою торговою мережею за підсумками премії Retail Awards 2016. У мережі супермаркетів «Сільпо» працюють як досвідчені фахівці, так і випускники та студенти без досвіду роботи. Студенти заробляють гроші і будують кар'єру, а випускники можуть обійняти навіть керівні посади.

Важливим пунктом для працівників є заробітна плата. Фонд основної заробітної плати зростає кожного року, значне зростання має фонд додаткової заробітної плати, наприклад, у 2018 році зростання відбулось на 13,8%, а у 2019 році 32,47%. Особливий вплив мали заохочувальні та компенсаційні виплати. Проведений аналіз показав, що на підприємстві спостерігається збільшення загального фонду оплати праці, що є позитивним явищем, сприяє мотивації працівників і підвищенню якості їхньої праці.

Одна із основних конкурентних переваг супермаркету «Сільпо» – це зважена цінова політика. Спеціалісти **слідкують** за змінами цін на ринку і максимально швидко пропонують нові, оптимальні ціни. Також в супермаркеті відбувається спостереження за товарами, які є популярними серед покупців, що дає можливість найбільш влучно задовольняти потреби покупців.

Ще однією ініціативою «Сільпо» є власні торгові марки. Це ексклюзивні товари, представлені в торговельній мережі, яка бере на себе розробку і контроль над виробництвом і якістю продукту.

Супермаркет «Сільпо» імпортує продукти власноруч, без посередників. Здебільшого це товари які користуються популярністю у іноземних виробників. Власний імпорт – один із стратегічних напрямків діяльності, яке компанія розвиває протягом останніх п'яти років. Власний імпорт «Сільпо» – це продукти популярних іноземних виробників, відібрані і перевірені фахівцями мережі. Вони потрапляють від виробника на полиці супермаркету без посередників, завдяки чому клієнт купує імпортні продукти за доступною ціною.

Проведена характеристика супермаркету «Сільпо» свідчить про стабільну роботу підприємства з позитивною динамікою росту.

Впровадження процесного підходу стало одним із ключів до успіху компанії. Хоча це завдання потребує часу та зусиль, «Сільпо» здійснили перехід чітко і правильно.

Для вирішення опису середніх по складності задач в рамках проекту компанія використовує IDEF0 (Function Modeling), яка є найбільш простою та ефективною методикою функціонального моделювання.

Основними напрямками розвитку бізнес-процесів в торговельній мережі «Сільпо» є: прискорення процесів; об'єднання управління магазином і складом без передачі відповідальності за товар; зменшення кількості прямих підлеглих керівника торговельного підприємства.

Правильний опис бізнес-процесів в торговельній мережі «Сільпо» значно полегшує автоматизацію та впровадження програмного забезпечення супермаркету. Інформаційний обмін дозволяє погоджувати відмінності між попитом, що надається покупцям та наявними ресурсами. На етапі моделювання бізнес-процесів потрібно не просто перерахувати і закріпити обов'язки та функції, а визначити взаємодію між елементами раніше описаної організаційно-функціональної структури. При цьому це треба зробити на мові доступній для розуміння всіх учасників взаємодії.

ТОВ «Сільпо» є цілком готовим для того, щоб здійснювати міжнародну діяльність. Для цього було проаналізовано країни, які межують із Україною, і найкращим варіантом із всіх є Республіка Білорусь. На ринку цієї країни

присутні здебільшого вітчизняні представники, немає європейських компаній-«гігантів», тому конкуренція там не є високою. Економіка країни значно зросла порівняно із попередніми роками, в першу чергу через те, що у країні декілька років тому відбулась деномінація валюти. Соціальні фактори теж вказують на розвиток країни.

Основні переваги моделі бізнес-процесів супермаркету «Сільпо» це те, що за кожний процес відповідає особа, яка вмотивована ефективно виконувати свою роботу, в супермаркеті персонал працює на отримання бажаного й ефективного результату, який збільшує прибуток компанії, сприяє зростанню продуктивності, поліпшенню якості продукції з метою їх відповідності потребам споживачів. Дані чинники сприятимуть успішному виходу компанії на міжнародний рівень. Незважаючи на переваги компанії, існують також і певні недоліки, уникнення яких призведе до зниження витрат, тривалості циклу і рівня помилок, сприятиме формуванню системи знань, підвищить рівень клієнтоорієнтованості та конкурентоспроможності компанії, виходу її на міжнародні ринки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексунин В.А., Дашков И. К. Международный маркетинг, 2005. 716 с.
2. Андрейчиков О.О., Гуца О.М., Українець О.Г. Візуальне та імітаційне моделювання бізнес-процесів як найбільш ефективні методи впровадження процесно-орієнтованого підходу до управління підприємством. 2012. 92–95 с.
3. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / [пер. с англ. С. В. Ариничева ; науч. ред. Ю. П. Адлер]. М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
4. Бойко Н. IDEF як інструмент моделювання бізнес-процесів логістичної системи (на прикладі торговельної мережі «Сільпо»). 2007. 185-188 с.
5. Бойко Н.І. Логістичний менеджмент торговельного підприємства (на прикладі мережі супермаркетів «Сільпо»). 2007. 183-189 с.
6. Биннер Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному / Пер. с нем. М. : Альпина Бизнес Бук, 2009. 282 с.
7. Бойчук Н.Я., Орел В.В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. 2016. 173-180 с.
8. Васильєва С.І., Кочевих І.С. Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки. Молодий вчений. 2014. 73-75 с.
9. Волков О. Стандарты и методологии моделирования бизнес-процессов. URL: <http://www.connect.ru/article.asp?id=5710>
10. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. Видання «Ефективна економіка». 2012. 246-249 с.
11. Горелкіна С.Б. Основи менеджменту: Методичні вказівки. 2004 378 с.
12. Данілова Е.І. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. Наукові праці НУХТ. 2009. 56-59 с.
13. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. Університет економіки та права. 2017. 238 с.

14. Денисенко Л.О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. 2012. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_11_34 (дата звернення 5.07. 2020р.)
15. Дикий О.В. Вплив глобалізації бізнесу на формування конкурентного середовища підприємства. Проблемы материальной культуры – Экономические науки. 2015 23-28 с.
16. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. 2006. 462 с.
17. Жданов Б. Промышленные предприятия: два пути автоматизации. 2005. URL: <http://www.management.com.ua/ims/ims099.html> (дата звернення 29.08.2020р.).
18. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві 2016. 264-270 с.
19. Клепікова О.А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства. Научные труды ДонНТУ. 2014. 257-263 с.
20. Ковалев К.Ю., Уванов С.А., Щеглов П.Е. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть. СПб.: Питер, 2007. 272 с.
21. Ковальчук О., Дем'янюк О.Б. Методичні підходи оптимізації бізнес-процесів компанії. Інноваційні процеси економічного і соціального розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: матеріали XIII міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів. Тернопіль:ТНЕУ, 2020. С. 44-45.
22. Ковальчук О. Особливості виходу компаній на міжнародні ринки. Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи: матеріали IX Міжнародної науково – практичної конференції. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С.163-164.
23. Козенков Д. Е. Проектування бізнес-процесів як основа створення архітектури підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка. 2011. № 3. С. 126 – 136.

24. Комаровська В.Є., Морозенко О.Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. Механізм регулювання економіки. 2015 р. № 2. 145-151 с.
25. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2013 р. № 3. 64-69 с.
26. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. СПб.: Питер, 2001. 496 с.
27. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. Прометей : Стратегії розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. 2013. № 1 (40). С. 146 – 151.
28. Кучкаров З. Как оптимизировать бизнес-процессы. Генеральный Директор. Персональный журнал руководителя. 2015. № 10. С. 1-11.
29. Лисенко, О. А. Основні методологічні підходи до моделювання бізнес-процесів на підприємстві: Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. Луганськ. 2011. 314-319 с.
30. Ліпич Л.Г., Фатенюк-Ткачук А.О. Стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки: Економіческие науки. Луганськ. 2011. 146-151 с.
31. Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Реінжиніринг бізнес-процесів»: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2017. 24 с.
32. Мирошниченко Ю.В., Філіпова А.І. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Економіка: Менеджмент і маркетинг. 2012 р. № 6. 203-206 с.
33. Міжнародний маркетинг. Навчальний посібник: «Центр учбової літератури». 2014. 294 с.
34. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку :КНЕУ. 2001. 227с.
35. Ойхман Е. Г., Попов Э. М. Реинжиниринг бизнеса, реинжиниринг организации и информационные технологии .М. : Финансы и статистика, 1997. 333 с.

36. Приходько Л.М. Історичний розвиток поглядів на удосконалення бізнес-процесів. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. 2010. 191-193 с.

37. Румянцев М.И. Информационные системы и технологии предприятий. Павлоград. 2004. 258 с.

38. Синиця С., Гринів Л. Реструктуризація підприємства як один із напрямів підвищення його конкурентоспроможності. Галицький економічний вісник. 2010. № 3(28). 131-138 с.

39. Стадник В.В., Йохна М.А., Соколюк Г.О. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: монографія: Хмельницький. ХНУ. 2013. 202 с.

40. Таранюк Л.М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. Механізм регулювання економіки. 2011. 111-119с.

41. Тисячук І.О. Підходи до оптимізації бізнес-процесів на підприємстві. Матеріали XLV Науково-технічної конференції ВНТУ. 23-24 березня 2016 р.

URL:

<file:///C:/Users/Home/Desktop/%D0%BE%D0%BF%D1%82%D0%B8%D0%BC%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%91%D0%9F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%97/710-2055-1-PB.pdf>

42. Харрингтон Дж., Эсселинг К.С., Нимвеген Харм Ван. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. 2002. 325 с.

43. Харук Т.В. Шляхи виходу підприємства на зовнішні ринки. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. Актуальні проблеми економіки. 2009 р. № 8. С.12-16.

44. Цайнінгер К.Х. Оптимізація бізнес-процесу для глобальної конкурентоспроможності. 2003. 40 с.

45. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: Навч. Посібник. КНЕУ. 1998. 300 с.

46. Цуканова О. А. Методология и инструментарий моделирования бизнес-процессов: учебное пособие: Университет ИТМО. 2015. 100 с.
47. Черчик Л. М. Реінжинірінг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. 2013. Вип. 10 (38). С. 233 – 241.
48. Черкашина М.В. Планування бізнес-процесів для організації діяльності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. № 57.46-52 с.
49. Черномаз П.А. Международный маркетинг: Учеб.-прак. Пособие. 2000. 421 с.
50. Чорнобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. 2018 р. 125-131 с.
51. Чумаченко Т.М. Міжнародний маркетинг: Навчально-методичний посібник. Дніпропетровськ: Державний вищий навчальний заклад «Національний гірничий університет». 2017. 210 с.
52. Швиданенко Г. О., Приходько Л. М. Оптимізація бізнес-процесів: КНЕУ. 2017. 487 с.
53. Шевчук Н.С., Гайдаєнко О.М. Аналіз ресурсного потенціалу підприємства як фактор оптимізації бізнес-процесів. Науковий вісник Ужгородського університету. 2016 р. № 1. 301-305 с.
54. Шеер А.В. Бизнес-процессы: оновные понятия, теория, методы: АОЗТ «Просветитель»ю 2002. 153 с.
55. ТОВ «СІЛЬПО» «Звіт про управління за 2019. С. 1–28. URL: https://silpo.ua/assets/Report_Silpo%20Food_2019_site.pdf
56. Dong, L., D. Neufeld, and C. Higgins, Top management support of enterprise systems implementations. *Journal of Information Technology*, 2019. 24(1): p. 55-80.
57. Hammer M. *Reengineering Corporation: Manifest Revolution in Business*. 2017. 288 с.
58. Held D. *A Globalizing World Culture, Economics, Politics* . London; New York : The Open University, 2020. P. 15–17.

59. Kohlbacher, M.: The perceived effects of business process management. IEEE Toronto International Conference on Science and Technology for Humanity (TIC-STH). 2019. pp. 399–402.
60. Montgomery J. Panel Presentation for USAID Restructuring Conference. Moskow., 2010.
61. Oracle E-Business Suite - Customer Relationship Management. URL: <http://www.oracle.com> (дата звернення 2.09. 2020р.)
62. Parmenter D. Key Performance Indicators. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2007. 233 p.
63. Reijers, H.A. and S. Liman Mansar, Best practices in business process redesign: an overview and qualitative evaluation of successful redesign heuristics. Omega, 2015. 33(4): p. 283-306.
64. Oliver Wyman. Как цифровые технологии могут обеспечить высокое качество обслуживания при более низких затратах? Супермаркеты нового поколения. 2018. С. 4.
65. Waitrose and Tesco trial iBeacon. URL: <http://www.retail-innovation.com/waitrose-tesco-trial-ibeacon>. (дата звернення: 20.06.2020).

ДОДАТКИ

Додаток А

Методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів

Група	Методи	Опис
Аналітичні методи	SWOT – аналіз	Виявлення факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства та поділ їх на чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози). (діаграма Ісікави)
	Причини-наслідки	Графічний спосіб дослідження та визначення найбільш суттєвих причинно-наслідкових взаємозв'язків між чинниками (факторами) та наслідками у досліджуваній ситуації чи проблемі.
	«П'ять запитань»	Ефективний інструмент, який використовує питання для вивчення причинно-наслідкових зв'язків, що лежать в основі проблеми, визначення причинних факторів і виявлення першопричини.
	ABC	Класифікація ресурсів за ступенем їх важливості.
	Мозковий штурм	Висування творчих ідей у процесі розв'язування наукової чи технічної проблеми, що стимулює творче мислення.
	Аналіз на основі показників КРІ	Фінансова та нефінансова система оцінювання, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних цілей.
	Аналіз бізнес-логіки процесу	Оцінювання сукупності правил, принципів, залежностей поведінки об'єктів предметної області (бізнес-процесу).
	Функціонально-вартісний аналіз	Вибір оптимального варіанта, що забезпечує повноцінне виконання досліджуваним об'єктом своїх основних функцій при мінімальних витратах.
	Аналіз RACI	Забезпечує опис і узгодження структури відповідальності за виконання операцій в межах процесу.
	Аналіз автоматизованості процесу	Оцінювання ступеню застосування саморегульованих технічних засобів, економіко-математичних методів і систем управління у виконанні бізнес-процесу.
Формально-універсальні методи	Паралельне виконання робіт	Аналіз можливості паралельного виконання робіт у бізнес-процесі, що забезпечить зменшення його тривалості.
	Усування часових розривів	Аналіз бізнес-процесу на предмет наявності часових розривів у виконанні його операцій.
	Зменшення кількості входів та виходів	Аналіз бізнес-процесу на предмет надлишковості його входів і виходів; таке зменшення можливе за рахунок відмови від деяких входів і виходів, та їх групування в пакети.
	Узгодження результатів з вимогами	Аналіз відповідності бізнес-процесу його регламенту, де зафіксовано відповідальність, нормативні терміни та інші показники виконання операцій.
	Мінімізація усної інформації	Використання принципів раціональної бюрократії, що дозволяє підвищити відповідальність усіх учасників процесу.
	Організація процедур контролю	Встановлення точок контролю – робіт, метою яких є контроль відповідності результатів сформульованим вимогам; у разі виявлення невідповідності організовується зворотний зв'язок.
і методи постійного удосконален	Теорія обмежень Голдратта	Дослідження підприємства як системи, що створюється для досягнення певної мети (зокрема, отримання прибутку); перш ніж покращувати окремі складові системи, потрібно визначити глобальну мету і показники, за допомогою яких можна судити про вплив кожної підсистеми і кожного локального рішення на глобальну мету.

	Lean production	Залучення в процес оптимізації бізнесу кожного співробітника і максимальну орієнтацію на споживача та дотримання принципу усунення всіх видів втрат; підхід до менеджменту і управління якістю, що забезпечує довгострокову конкурентоздатність без істотних капіталовкладень.
	Six Sigma	Забезпечення вдосконалення бізнесу, в межах якого проводяться заходи по знаходженню і виключенню причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача.
	Total quality management	Забезпеченні безперервного підвищення якості всіх організаційних процесів; постійне паралельне удосконалення трьох складових (якості продукції, якості організації процесів, рівня кваліфікації персоналу) дозволяє досягти більш швидкого і ефективного розвитку бізнесу.
	Kaizen	Дотримання принципу безперервного вдосконалення процесів виробництва, розробки, допоміжних бізнес-процесів і управління, де задіяні всі працівники підприємства; покращуючи стандартизовані дії та процеси, має на меті усунути всі втрати.
	Zero defects	Забезпечення скорочення дефектів за допомогою профілактики, яка спрямована на мотивацію персоналу шляхом усвідомлення бажання робити свою роботу правильно з першого разу.
	Бенчмаркінг	Пошук стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи.
	Аутсорсинг	Передача непрофільних функцій, неефективних або малоефективних процесів зовнішнім спеціалізованим підприємствам з метою зниження операційних витрат підприємства та підвищення ефективності діяльності.
Інструментальні методи	Використання інформаційних технологій автоматизації бізнес-процесів	Опис та аналіз бізнес-процесів, їх поліпшення та регламентація з точки зору інформаційних систем і технологій, створених спеціально для інтеграції в інтенсивне бізнес-середовище для досягнення автоматизації управління бізнес-процесами та оптимізації.

Джерело: Сформовано автором за даними [3; 5; 6; 8; 9; 13; 15; 16]

Додаток Б

Ключові характеристики сутності «бізнес-процесів»

/п	Ключова характеристика бізнес-процесів	Опис
	Бізнес-процеси формують додану вартість (споживчу цінність) [1, 7, 9, 12, 16]	Кінцевою метою виконання бізнес-процесів організації є формування доданої вартості (споживчої цінності) вихідної продукції. У випадку некомерційних організацій споживчою цінністю результатів всіх бізнес-процесів буде задоволення потреб самореалізації, духовних та соціальних потреб людини. Якщо виконуватись в організації дії та операції не створюють доданої вартості (споживчої цінності), не впливають на якість формування цієї вартості, не є керуючими процесами і процесами розвитку, то такі дії не можна розглядати як бізнес-процеси. Якщо перестануть виконуватись основні бізнес-процеси, споживча цінність не буде створена взагалі, а за умови зупинки допоміжних бізнес-процесів, продуктивність основних суттєво зменшуватиметься.
	Взаємозалежність і взаємопов'язаність всіх бізнес-процесів на підприємстві [4, 5, 6, 9, 10, 12, 13, 15]	Досягнення визначених цілей організації є неможливим без функціонування всіх існуючих бізнес-процесів (дій/заходів/операцій/процедур). Відсутність одного бізнес-процесу чи його неефективність неминуче впливають як на ефективність інших, так і на результативність всієї організації. Ступінь залежності між бізнес-процесами можна виміряти через кореляцію показника доданої вартості досліджуваного процесу та процесу, який передувє даному. Застосування даного принципу на практиці суттєво підвищує ефективність управління бізнес-процесами, адже розуміння їх послідовності і взаємовпливу дає змогу реалістично планувати, ефективніше організувати та стимулювати самомотивування працівників, а також здійснювати контроль та регулювати виявлені відхилення. Дослідження ролі і значення окремого бізнес-процесу чи бізнес-процедури без визначення взаємозалежності процесів в економічній системі підприємства не має жодної перспективи. Адже додану вартість (споживчу цінність) створює вся система бізнес-процесів.
	Зосередження бізнес-процесів навколо однієї цілі (комплексної цілі) [5, 7, 10, 12, 14, 15]	При декомпозиції бізнес-процесів за певними критеріями розкривається їх функціональне призначення та роль у формуванні доданої вартості (споживчої цінності). Кожен бізнес-процес виконується відповідно до визначеної цілі, досягнення якої (якісно та кількісно) в сукупності дає бажане та заплановане значення «виходу» бізнес-процесів.
	Вимірність результату кожного бізнес-процесу [6, 7, 10, 15]	Якщо кожен бізнес-процес має кінець та початок [7], то відповідно має бути система критеріїв та підходів до вираження результатів виконання бізнес-процесу у числовому вимірі. За інших умов дія не може вважатися бізнес-процесом.
	Дискретність процесу (наявність початку - «входу» і закінчення - «виходу») [1, 4, 7,	Згідно з визначенням М. Портера [7] кожен бізнес-процес має початок та кінець, які визначаються затратами організаційних ресурсів («вхід») та «формуванням споживчої цінності» («вихід»). До організаційних ресурсів слід віднести матеріальні, людські, інтелектуальні, інформаційні, фінансові

	13, 16]	тощо.
	Існування мети здійснення бізнес-процесів [9, 10, 12, 16]	Метою здійснення бізнес-процесів є задоволення запитів внутрішніх користувачів/потреб ринку. «Виходи» одних бізнес-процесів є «входами» наступних, які використовують результати попередніх. Результатом «кінцевих» бізнес-процесів є товари/послуги, які володіють достатньою споживчою цінністю для задоволення потреб клієнтів та достатньою доданою вартістю для забезпечення прибуткової діяльності підприємства.
	Безперервність бізнес-процесів [4, 7, 10, 14, 15]	Бізнес-процесами чи їх елементами не можна вважати кожен дію, яку здійснюють менеджери чи працівники підприємства. Бізнес-процесами слід вважати тільки ті процеси, які є заздалегідь спроектованими і представляють собою систему бізнес-процедур (операцій, дій, заходів), яка періодично повторюється.
	Використання ресурсів підприємства для виконання бізнес-процесів [1, 4, 9, 10, 15]	Додана вартість (споживча цінність) не виникає і не зникає, а створюється як результат вмілого поєднання ресурсів у бізнес-процесах підприємства, результатом виконання яких вона і виступає.