

М.В. МИРОШНИК, М.В. СЕРДЮК, Е.Д. БАЗАРОВА

БІЗНЕС - ПРОЦЕСИ МАРКЕТИНГ - ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Підприємства харчової промисловості, утворюючи потужне конкурентне середовище, дотримуються певної ринкової орієнтації своєї господарської діяльності та мають значну різновекторність розвитку ринкових бізнес-процесів. В статті деталізовано, що певні групи бізнес-процесів маркетинг - орієнтованого управління підприємств утворюють основні, підтримуючи бізнес-процеси та бізнес-процеси розвитку й управління. Визначено, що основними моделями їх аналізу виступають наступні: модель AS-IS, яка позиціонує сучасний стан бізнес-процесів підприємства; модель TO-BE, завдання якої аналіз та впровадження перспективних пропозицій керівництва підприємства, його співробітників, експертів і системних аналітиків з метою забезпечення стійкого функціонування й розвитку бізнес - процесів маркетинг - орієнтованого управління підприємством на стратегічну перспективу; ERP система, програма якої адаптована під український облік, контроль та аналіз всіх основних економічних бізнес - операцій підприємства; WMS система, до основних функцій якої належить управління складськими бізнес - процесами; TMS система, завданням якої є автоматизація бізнес процесів транспортної логістики та CRM система як система управління ефективністю взаємин із клієнтами за рахунок автоматизації всіх бізнес - процесів комунікаційної спрямованості компанії. Практична реалізація означених моделей та систем може бути здійснена на основі функціонального методу моделювання (формат опису бізнес-процесу - IDEF0); моделювання потоків даних (нотація DFD) або потоків робіт (нотація IDEF3). Проведено соціологічні дослідження щодо визначення значущості створення бізнес - процесів на маркетинг - орієнтованому підприємстві та параметрів, які у якості головних завдань їх моделювання, виступають домінуючими.

Ключові слова: бізнес-процес, маркетинг - орієнтоване підприємства, процесний підхід, управління, моделі бізнес-процесів

М.В. МИРОШНИК, М.В. СЕРДЮК, Э.Д. БАЗАРОВА

БИЗНЕС - ПРОЦЕССЫ МАРКЕТИНГ - ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ УКРАИНЫ

Предприятия пищевой промышленности, образуя мощную конкурентную среду, придерживаются определенной рыночной ориентации своей хозяйственной деятельности и имеют значительную разновекторность развития рыночных бизнес - процессов. В статье детализировано, что определенные группы бизнес - процессов маркетинг - ориентированного управления предприятием образуют основные, поддерживающие бизнес-процессы и бизнес - процессы развития и управления. Определено, что основными моделями их анализа выступают следующие: модель AS-IS, которая позиционирует современное состояние бизнес - процессов предприятия; модель TO-BE, задача которой анализ и внедрение перспективных предложений руководства предприятия, его сотрудников, экспертов и системных аналитиков с целью обеспечения устойчивого функционирования и развития бизнес - процессов маркетинг-ориентированного управления предприятием на стратегическую перспективу; ERP система, программа которой адаптирована под украинский учет, контроль и анализ всех основных экономических бизнес - операций предприятия; WMS системы, к основным функциям которых относится управление складскими бизнес - процессами; TMS система, задачей которой является автоматизация бизнес - процессов транспортной логистики и CRM система как система управления эффективностью взаимоотношений с клиентами, за счет автоматизации всех бизнес-процессов коммуникационной направленности компании. Практическая реализация данных моделей и систем может быть осуществлена на основе функционального метода моделирования (формат описания бизнес-процесса - IDEF0) моделирования потоков данных (нотация DFD) или потоков работ (нотация IDEF3). Проведено социологическое исследование по определению значимости создания бизнес - процессов для маркетинг - ориентированного предприятия и параметров, которые в качестве главных задач их моделирования, выступают доминирующими.

Ключевые слова: бизнес-процесс, маркетинг - ориентированное предприятие, процессный подход, управление, модели бизнес-процессов

M.V. MIROSHNIK, M. Y. SERDIUK, E. D. BAZAROVA

BUSINESS PROCESSES OF MARKETING - ORIENTED MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE KHAR-CHOVY INDUSTRY OF UKRAINE

Food industry enterprises, forming a powerful competitive environment, adhere to a certain market orientation of their economic activities and have a significant diversity of development of market business processes. The article details that certain groups of business processes of marketing - oriented enterprise management form the main, supporting business processes and business processes of development and management. It is determined that the main models for their analysis are the following: AS-IS model, which positions the current state of the enterprise's business processes; TO-BE model, the task of which is the analysis and implementation of promising proposals of the enterprise management, its employees, experts and system analysts in order to ensure the stable functioning and development of business processes of marketing-oriented enterprise management for a strategic perspective; ERP system, the program of which is adapted for Ukrainian accounting, control and analysis of all major economic business operations of the enterprise; WMS systems, the main functions of which include managing business processes in a warehouse; TMS system, the task of which is to automate the business processes of transport logistics and the CRM system as a system for managing the effectiveness of customer relationships, by automating all business processes of the company's communication focus. The practical implementation of these models and systems can be carried out on the basis of a functional modeling method (business process description format - IDEF0) for modeling data flows (DFD notation) or work flows (IDEF3 notation). A sociological study was carried out to determine the significance of creating business processes for a marketing-oriented enterprise and parameters that dominate as the main tasks of their modeling.

Keywords: business process, marketing - oriented enterprise, process approach, management, business process models

харчової промисловості України, який включає в себе понад сорока різноманітних галузей і виробництв є складною, динамічною системою, функціонування якої здійснюється в умовах відсутності державної фінансової підтримки, нестачі власних коштів, великих втрат на нововведення, істотного погіршення стану матеріально-технічної бази, зростання імпортозалежності та, як результат, зниження конкурентоспроможності продукції та підприємства, рівня маржинальності тощо.

В цілому понад 5000 підприємств, виробляють широкий асортимент продуктів харчування, який забезпечує продовольчу безпеку країни та виступає індикатором соціальної стабільності суспільства в цілому. Однак на тепер на вітчизняному ринку харчової промисловості пропозиція значно перевищує споживання, тому відбувається постійне поглиблення процесів конкуренції, що змушує вітчизняні підприємства активізувати маркетингову складову своєї діяльності та впроваджувати нові методи і моделі бізнес - процесів маркетинг - орієнтованого управління підприємством, адаптованих до змін зовнішнього економічного середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ. Дослідженню проблем функціонування суб'єктів ринку харчової промисловості в контексті активізації їх бізнес - процесів присвячено низку наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених. Так, концептуальні орієнтири промислової політики України розглянуто у працях А. І. Амоша, Б. Д. Данілішина, Е. І. Шелудько; питання розвитку харчової промисловості в умовах активізації інтеграційних та глобалізаційних процесів, в тому числі загальним проблемам їх розвитку в умовах активізації інтеграційних процесів присвячені праці Л. В. Дейнеко, Л. Є. Довгань, П. М. Купчак та ін. [1,6,7,10,12,26]; бачення організаційно-економічного механізму розвитку підприємств харчової промисловості, в тому числі, їх інноваційно - інвестиційного потенціалу висвітлювали А. А. Коваль, О. М. Паламрачук, Т. В. Полозова, І. М., Хвостіна, Є. М. Шерман [11,16,17,22,28]. Базою до визначення теоретичних основ бізнес - процесів та ефективності їх впровадження стали праці зарубіжних та вітчизняних вчених Б. Андерсена, О. Ареф'євої, Х. Біннера, О. Віноградової, Т. Лепейко, М. Хаммера, Л. Шемаєвої, та ін. [2-5,13,21,27].

Однак, незважаючи на значний обсяг публікацій з даної проблематики, певні завдання концептуального характеру функціонування бізнес - процесів маркетинг - орієнтованого управління підприємством харчової промисловості є недостатньо розвинутими.

України, маючи розвинену інфраструктуру та її постійне динамічне розширення, характеризується зростаючими темпами конкуренції. Складне конкурентне середовище означеного ринку підвищує необхідність здійснення процесів ефективного управління бізнес - процесами підприємств даної галузі народного господарства.

Вищевикладене дозволяє стверджувати, що питання активізації маркетингової складової існуючих бізнес - процесів на ринку харчової промисловості, що здійснюються в умовах глобальних викликів сьогодення, потребують проведення подальших досліджень з маркетинг - орієнтованого управління підприємством, що й зумовило вибір напрямку дослідження та його мету.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ ДОСЛІДЖЕННЯ.

Метою роботи стало теоретичне обґрунтування існуючих бізнес - процесів маркетинг - орієнтованого управління підприємством харчової промисловості та конкретизація його бізнес - процесів як підґрунтя для прийняття виважених управлінських рішень в умовах глобальних викликів сьогодення.

Об'єктом дослідження є бізнес - процеси маркетинг - орієнтованого управління підприємством.

Предметом дослідження виступили теоретико - методологічні засади бізнес - процесів маркетинг - орієнтованого управління підприємством харчової промисловості.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження склали системний аналіз, методи маркетингових досліджень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ. Суттєві групи бізнес - процесів підприємств харчової промисловості, що формують групу бізнес - процесів маркетинг - орієнтованого управління утворюють *основні бізнес - процеси* (вхідна та вихідна логістика, операційна діяльність, а саме: постачання, виробництво, маркетинг та продажі); *підтримуючі бізнес - процеси*, основу яких становить підтримка процесів розвитку та створення інфраструктури підприємства; та *бізнес-процеси розвитку та управління*, які представлені розвитком стратегії, місії підприємства та системи управління фінансовими, матеріальними, інформаційними, людськими ресурсами та бізнес - моделлю підприємства тощо[8,9,24,25].

На тепер на вітчизняному ринку харчової промисловості України функціонує велика кількість підприємств, галузева структура яких представлено на рис. 1.

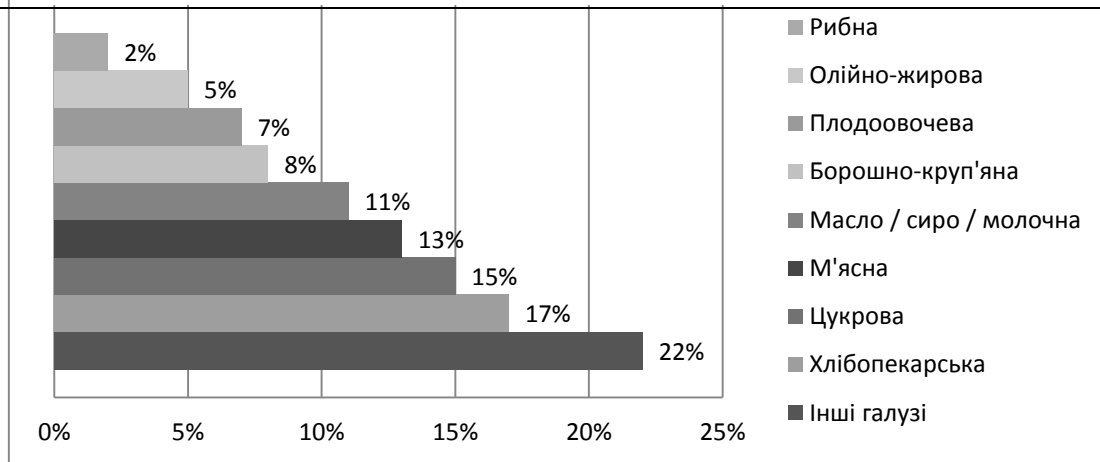


Рис. 1. Галузева структура харчової промисловості України (деталізовано авторами за [17,28])

Підприємства означених галузей харчової промисловості утворюють потужне конкурентне середовище, дотримуючись певної ринкової орієнтації своєї господарської діяльності та мають значну

різновекторність розвитку ринкових бізнес-процесів, що сформувалися за рахунок певних трансформаційних процесів, які мали місце в економіці України в останні роки. рис. 2.

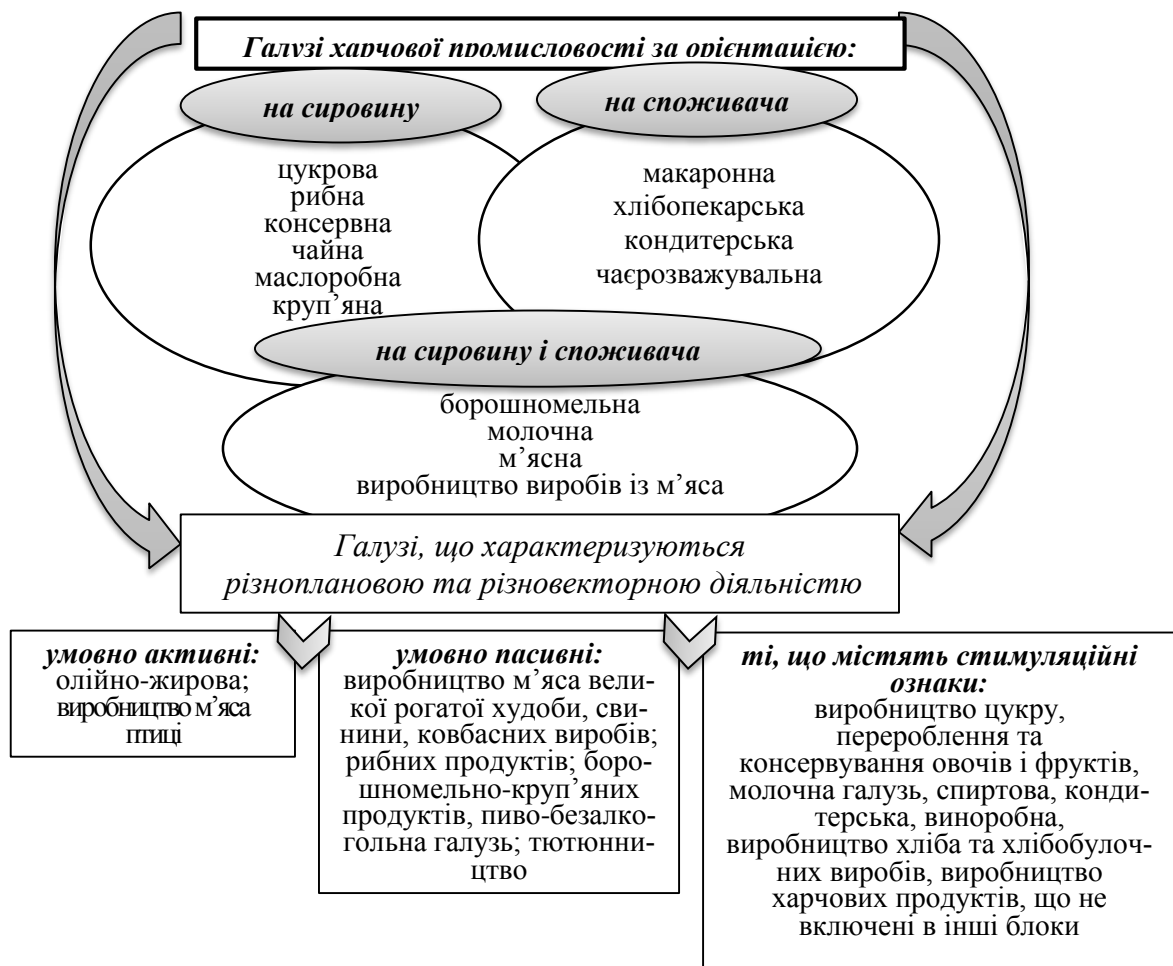


Рис. 2. Галузі харчової промисловості за чинниками ринкової орієнтації та різновекторністю діяльності (деталізовано авторами за [23])

можливо констатувати, що практично всі підприємства харчової промисловості функціонують на засадах процесного підходу до здійснення комерційної діяльності, сьогодення якого потребує від суб'єктів ринку застосування новітніх технологій управління бізнес - процесами. Отже, для підтримки конкурентоспроможності та отримання певного економічного результату, вітчизняним підприємствам необхідно вести постійний моніторинг та оптимізацію бізнес - процесів маркетинг - орієнтованого управління.

Аналіз літературних джерел дозволив нам визначити основні функції бізнес - процесів маркетинг - орієнтованого управління підприємствами харчової промисловості, деталізацію яких ми проводили за двома чинниками ринкової орієнтації підприємств - орієнтація на сировину та орієнтація на споживача, оскільки функції бізнес - процесів підприємств, що орієнтовані одночасно на сировину і споживача еквівалентні функціям попередніх двох ринкових орієнтацій [3,8,9,24,27].

Функції бізнес - процесів на підприємствах з орієнтацією на сировину:

- формування обсягів постачання сировини від агропромислового комплексу країни;
 - моніторинг споживання продуктів агропромислового господарства;
 - впровадження новітніх технологій обробки сировини, з мінімізацією відходів, та, як результат, зниження її вартості й ціни на продукцію;
 - аналіз та порівняння цін дистриб'юторів, які функціонують на ринку харчової продукції;
 - вибір дистриб'юторів на основі аналізу економічних та маркетингових складових;
- Функції бізнес-процесів на підприємствах з орієнтацією на споживача:*
- виявлення та формування обсягів споживання товарів харчування;
 - формування асортименту харчових товарів;
 - формування замовлень (оптового та роздрібного ринку);
 - доставка товарів (до оптової бази та у роздрібну мережу);
 - оприбуткування і передпродажна підготовка товарів (на оптових базах та у роздрібній мережі);
 - розрахунок розмірів запасів (на оптовому та роздрібному ринках);
 - логістика оптового сектору;
 - переміщення товарів у межах роздрібною мережі;
 - контроль термінів придатності;
 - формування бази даних ринкових показників харчових товарів;
 - переміщення товарів у межах торгівельного залу роздрібною мережі;

На основі систематизації означених функцій бізнес – процесів ми виділили такі основні бізнес-процеси, що мають місце у маркетинг - орієнтованого управління підприємствами харчової промисловості:

Аналітичні бізнес процеси (АБП): Маркетингові дослідження попиту, пропозиції, асортименту, кон'юнктури ринку, ємності ринку, платоспроможності споживачів. *Результат:* формування показників динаміки ринку.

орієнтоване управління асортиментом продукції, замовленнями, транспортуванням, розміщенням, запасами, сервісним обслуговуванням, інформаційним забезпеченням, автоматизація бізнес - процесів маркетинг - орієнтованого управління підприємством для підтримки процесу прийняття управлінських рішень з використанням спеціального програмного забезпечення. *Результат:* формування витрат на зберігання продукції, підвищення маржинального доходу за рахунок залучення додаткових споживачів, зростання частки ринку та активізації ефективності управлінських рішень.

Економічні бізнес процеси (ЕБП): Управління ціноутворенням харчової продукції, її диференційне цінове позиціонування для лобювання попиту споживачів і збільшення продажів, облік ступеню впливу цінового фактору на економічні показники діяльності підприємства, здійснення оперативного реагування на зміни цін конкурентів, формування економічного результату діяльності тощо. *Результат:* підвищення прибутковості підприємства за рахунок ефективної цінової, товарної політик підприємства, формування інформаційної підтримки бізнес - процесів, впровадження їх автоматизації.

Бізнес-процеси маркетинг - орієнтованого управління підприємством мають функціонувати у взаємозв'язку, оскільки ефективність кожного залежить від ефективності реалізації інших бізнес - процесів. Причому, у якості основної мети формування бізнес - процесів маркетинг - орієнтованого управління підприємством харчової промисловості виступає створення певної основи для забезпечення їх ринкової сталості, яку можливо досягнути за рахунок відтворення реальної картини поточних проблем функціонування та можливостей їх вирішення; процесів, що відбуваються у ньому та їх активізації для подальшого розвитку, постійного вдосконалення й поліпшення керування підприємством. За таких умов вважаємо за доцільне застосування наступних моделей аналізу та моделювання бізнес-процесів [14,15]:

- *модель AS-IS*, яка позиціонує стан бізнес - процесів підприємства - «як є» та виявляє й аналізує проблемні ситуації, переваги нових процесів і зміни, які повинно ввести до існуючої структури організації процесу. Означена модель будується за допомогою CASE-засобів (Computer-Aided Software Engineering), наприклад програмного продукту BPwin (AllFusion Process Modeler 7), остання версія якого (BPwin 2) є сучасним засобом моделювання та документування бізнес - процесів. Цей продукт використовує технологію моделювання IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) – найбільш поширений стандарт, який сьогодні прийнятий для моделювання бізнес-процесів практично усіма підприємствами різних галузей народного господарства. Маємо зауважити, що за допомогою означеного продукту можна також провести оптимізацію діяльності підприємства і здійснити перевірку на відповідність її стандартам ISO 9000; створити проект організаційної структури; виключити непотрібні операції; зменшити розмір витрат і збільшити ефективність;

Вісник НТУУ «КПІ» *BE*, яка позиціонує стан бізнес - процесів підприємства - «як буде» та є керуючим інструментом (по відношенню до моделі AS-IS) та інтегруючим фактором щодо визначення, аналізу та впровадження перспективних пропозицій керівництва підприємства, його співробітників, експертів і системних аналітиків з метою забезпечення стійкого функціонування й розвитку бізнес - процесів маркетинг - орієнтованого управління підприємством на стратегічну перспективу.

Практична реалізація означених моделей може бути здійснена на основі функціонального методу моделювання (формат опису бізнес-процесу - IDEF0); моделювання потоків даних (нотація DFD) або потоків робіт (нотація IDEF3).

Маємо констатувати, що в цілому спектр пропозицій ринку програмного забезпечення управління бізнес - процесами достатньо широкий. Окрім запропонованих вище моделей використовують й такі, що спрямовані безпосередньо на конкретні бізнес процеси підприємства, а саме [18-20]:

- ERP система ((Enterprise Resource Planning), програма якої розроблена в Литві, переведена на украї

нську мову і адаптована під український облік, на роль та аналіз всіх основних економічних бізнес - операцій підприємства;

- WMS система (Warehouse Management for Open Systems), до основних функцій якої належить управління складськими бізнес - процесами (розміщення товарів, їх рух, поповнення, відбір товарних одиниць, управління запасами і замовленнями);

- TMS система (Transport Management Software), завданням якої є автоматизація бізнес - процесів транспортної логістики;

- CRM системи (Customer Relationship Management) як системи управління взаємин із клієнтами за рахунок автоматизації всіх бізнес - процесів комунікаційної спрямованості підприємства.

Таким чином в залежності від функцій та складності бізнес - процесів обираються як стандартні програми, так і спеціально - розроблені, повністю адаптовані до специфіки підприємства [18]. Підсумовуючи розглянуті дефініції бізнес - процесів, моделей їх програмного управління, а також орієнтуючись на мету дослідження, нами ідентифіковано її ключові характеристики, які представлено на рис.3.

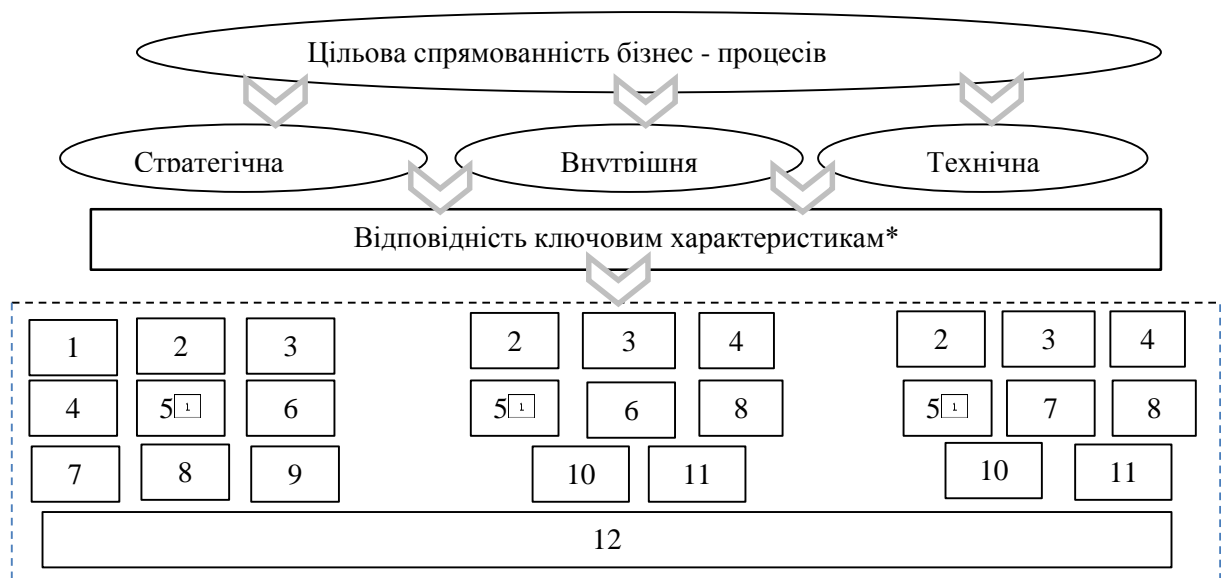


Рис. 3. Ідентифікація ключових характеристик бізнес-процесів підприємства (деталізовано авторами за [24])

*1 - бізнес-процеси, що формують додану вартість (споживчу цінність); 2 - взаємозалежність і взаємопов'язаність всіх бізнес-процесів на підприємстві; 3 - зосередження бізнес-процесів навколо однієї комплексної цілі; 4 - вимірність результату кожного бізнес-процесу; 5 - дискретність процесу (наявність початку, «входу» і закінчення, «виходу»); 6 - існування мети здійснення бізнес-процесів; 7 - безперервність бізнес-процесів; 8 - використання ресурсів підприємства для виконання бізнес-процесів; 9 - керованість бізнес-процесів; 10 - застосування гнучкої технології виконання бізнес-процесів; 11 - системність бізнес-процесів; 12 - зв'язок бізнес-процесів та бізнес-моделі підприємства

Резюмуючи вищезначене та з метою конкретизації впровадження автоматизації управління бізнес - процесами маркетинг - орієнтованого управління підприємством харчової промисловості України нами проведено соціологічні дослідження, респондентами якого виступили:

- представники структурних підрозділів заводів - виробників харчової продукції (керівники середнього та технічного рівнів управління);
- керівники оптового ланцюга харчового ринку (лінійні керівники, менеджери та маркетологи);

- працівники ритейлерів (керівники супермаркетів, їх замісники, маркетологи тощо).

Загальна чисельність респондентів становила 150 осіб з паритетним розподілом між трьома групами.

Респондентам було запропоновано провести за десяти бальною шкалою ранжування параметрів значущості створення бізнес - процесів та параметрів, які у якості головних завдань їх моделювання виступають домінуючими. Результати дослідження наведено в табл. 1.

Варіанти відповідей	Респонденти - представники		
	заводи – виробники	оптовий ланцюг	ритейл
Параметри значущості створення бізнес-процесів			
	Середньобальна оцінка		
• визначення керівника бізнес-процесу	6,4	5,2	3,5
• формулювання меж відповідальності та повноважень керівника бізнес-процесу	7,6	7,9	4,5
• визначення входів та постачальників бізнес-процесу	9,5	9,6	7,4
• визначення виходів та клієнтів бізнес-процесу	9,5	8,9	7,4
• визначення ресурсів, необхідних для виконання бізнес-процесу	10	9,7	5,5
• розробка показників, по яких оцінюється бізнес-процес, його результати й задоволеність клієнтів бізнес-процесу	10	9,5	5,2
• створення технології виконання бізнес-процесу	9,6	8,4	3,5
Чинники домінування головних завдань моделювання бізнес-процесів			
• створення передумови для постійного вдосконалення керування підприємством з метою забезпечення його стійкого функціонування, розвитку та конкурентоспроможності	9,5	8,0	7,5
• забезпечення прозорості всіх господарських операцій з метою отримання реальної картини функціонування підприємства та процесів, що відбуваються у ньому	10	9,6	8,6
• виявлення поточних проблем підприємства і можливості їхнього вирішення	10	8,5	7,4
• представлення діяльності підприємства у вигляді наочного подання схем бізнес-процесів з метою мотивації працівників до підвищення продуктивності праці	8,6	7,5	4,4%
• впорядкування інформаційних потоків (в тому числі документообігу всередині підприємства) та проектування специфікацій корпоративної інформаційної системи	9,7	9,3	5,5

Як показали результати дослідження респонденти – представники заводів - виробників та оптового ланцюга високо оцінюють практично всі параметри значущості створення бізнес - процесів (min – 7,6; max – 10, 0 балів), крім параметру «визначення керівника бізнес - процесу», який оцінено у 6,4 бали представниками заводів – виробників та у 5,2 бали респондентами оптових фірм. Представники ритейлерів ринку харчової промисловості виявили активну позицію відносно тільки двох параметри значущості створення бізнес - процесів, а саме – «визначення ресурсів, необхідних для виконання бізнес - процесу» та «розробка показників, за якими оцінюється бізнес - процес, його результати й задоволеність клієнтів бізнес - процесу», (оцінено у 5,5 та 5,2 бали відповідно). Така позиція ритейлу викликає певне занепокоєння, оскільки, по - перше: більшість інновацій в вітчизняному ритейлі йдуть з ринків розвинених країн, де інноваційність створення бізнес - процесів є нормою подальшого розвитку та існування на ринку; по-друге: вже сьогодні переможці ритейлу використовують чисельні технології у якості інтегральної частини клієнтського досвіду як для підтримки персональності свого бренду, так й для того, щоб спростити закупівельний шлях споживача, максимізувати для нього зручність та мінімізувати час проходження закупівель чи очікування доставки і, нарешті, по-третє: в майбутньому переможцями ритейлу будуть ті компанії, які намагаються покращити досвід таким чином, щоб це не можна було продублювати в онлайні. Все вище аргументоване потребує від суб'єктів роздрібного сектору ринку харчової промис-

ловості більш ретельного підходу до порозуміння значущості впровадження бізнес – процесів, особливо на етапі комунікаційних відносин зі споживачами, які хочуть купувати продукти, що максимально враховують їх індивідуальні, споживчі потреби та відповідають платоспроможності попиту.

Маємо зауважити, що практично всі респонденти (представники заводів - виробників, оптового та роздрібного секторів ринку харчової промисловості) достатньо високо оцінили чинників домінування головних завдань моделювання бізнес - процесів (min – 7,4; max – 10 балів). При особистому спілкуванні було визначено, що така позиція є результатом прозорості мети означених чинників та її значущості для конкурентоспроможності підприємства на ринку в цілому.

ВИСНОВКИ. Високий рівень конкуренції на ринку харчової промисловості вимагає від його суб'єктів посилювати маркетингові позиції своєї комерційної діяльності, використовуючи різнопланові моделі бізнес - процесів та програмні продукти, що спрямовані безпосередньо на їх активізацію, що дозволить підприємству укріпити власну ринкову позицію та сформувати на її основі оптимальну модель бізнес - процесів маркетинг - орієнтованого управління. Проведені соціологічні дослідження дозволили прийти до висновку, що представники заводів - виробників та оптового ланцюга високо оцінюють практично всі параметри значущості створення бізнес - процесів (min – 7,6; max – 10 балів), практично всі респонденти (представники заводів - виробників, оптового та роздрібного секторів ринку харчової промисловості) позиціонують високу оці-

виконання головних завдань моделювання бізнес - процесів (min – 7,4; max – 10 балів) як результат прозорості мети означених чинників та її значущості для конкурентоспроможності підприємства на ринку в цілому. Однак, маємо констатувати, що представники ритейлерів ринку харчової промисловості виявили активну позицію відносно тільки двох параметри значущості створення бізнес - процесів, а саме – «визначення ресурсів, необхідних для виконання бізнес - процесу» та «розробка показників, за якими оцінюється бізнес - процес, його результати та задоволеність клієнтів бізнес - процесу», (оцінено у 5,5 та 5,2 бали відповідно). Дана позиція ритейлу потребує від суб'єктів роздрібного сектору ринку більш ретельного підходу до порозуміння значущості впровадження бізнес – процесів, особливо на етапі комунікаційних відносин зі споживачами, які хочуть купувати продукти, що максимально відповідають не тільки їх попиту, а й його платоспроможності.

Список літератури:

- 1 Амоша А. Неоиндустриализация и новая промышленная политика Украины / А. Амоша, В. Вишневикий, Л. Збарзская // Экономика Украины. – 2012. – № 1-2. – С. 3- 36; № 12.
- 2 Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования [Текст] / Б. Андерсен; пер. с англ. С. Ариничева. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
- 3 Ареф'єва О.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність / О.В. Ареф'єва, Т.В. Луцька // Європейський ун-т. – К.: Вид. Європейського ун-ту, 2009. – 96с.
- 4 Биннер, Х. Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному [Текст] / Хартмут Ф. Биннер; пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс (Альпина Паблицерз), 2009(2010). – 282 с. – (Серия «Производственный менеджмент»).
- 5 Виноградова, О. В. Рейнжиниринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : монографія [Текст] / О. В. Виноградова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – 196 с.
- 6 Данілішин Б. М. Децентралізація у країнах ЄС: уроки для України / Б. М. Данілішин, В. В. Пилипів // Регіональна економіка. - 2016. - № 1. - С. 5. {Tktmjhbyq htcehc}Режим доступу:http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2016_1_3
- 7 Дейнеко Л. В. Шляхи та перспективи оновлення потенціалу харчової промисловості України / Л. В. Дейнеко, Е. І. Шелудько // Економічний вісник університету. - 2013. - Вип. 21(1). - С. 82-89. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2013_21%281%29_14
- 8 Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>
- 9 Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. [Електронний ресурс] / Л.О. Денисенко, С.Є. Шацька. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>
- 10 Довгань Л.Є., Дудукало Г.О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ruh.znaimo.com.ua/index-27522.html>.
- 11 Коваль А.А. Особливості формування організаційно-економічного механізму управління інноваційно-юю діяльністю підприємства [Текст] / Коваль А.А. // Вісник КНУТД. – 2011 р. – №2. – С.40-47.
- 12 Купчак П.М. Харчова промисловість України в умовах активізації інтеграційних та глобалізаційних процесів: монографія / За ред. Доктора економічних наук, професора Л.В. Дейнеко. — К.: Рада по вивч. прод. сил України НАН України, 2009. — 152 с.
- 13 Лепейко Т.І. Рейнжиниринг бізнес-процесів: навч.-практ. посіб. у схемах і табл. / Т.І. Лепейко // Харківський національний економічний ун-т. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 80с.
- 14 Модели AS-IS и TO-BE <https://economy24info.com/upra>
- 15 Модели AS-IS и TO-BE https://economy24info.com/upravlencheskie-resheniya_999/modeli-65962.html

- 16 Паламарчук О.М. Сутність та функціонування економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / О.М. Паламарчук // Економічний вісник університету – 2011. – Вип. 17/2 – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_2/Palamarchuk.pdf
- 17 Полозова Т.В., Овсяченко Ю.В. Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств промисловості [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://http://archive.nbuv.gov.ua/articles/2005/05ptvfpp.html>
- 18 Ткачук О. В. Проективання систем керування тяговими електропередачами моторвагонних поїздів : монографія / Д. О. Кулагін. – Бердянськ : ФО-П Ткачук О.В., 2014. – 154 с
- 19 Топ 10 ERP систем для України <https://www.livebusiness.com.ua/tools/erp/>
- 20 Топ 6 лучших CRM-систем в Украине <https://seoukraine.com.ua/top-6-crm-sistem-v-ukraine>
- 21 Хаммер, М. Рейнжиниринг корпораций: манифест революции в бизнесе [Текст] / М. Хаммер, Дж. Чампи; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.
- 22 Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства / І. М. Хвостіна // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 1. – С. 30-33.
- 23 Хрип'юк В. І. Харчова промисловість України: ретроспективний аналіз та сучасні проблеми розвитку. Економіка АПК. 2018. № 9. С. 77 — 86
- 24 Чернобай, Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть [Текст] / Л. І. Чернобай, О. І. Дума // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 769. – С. 125-131. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_769_20.pdf.
- 25 Чернобай, Л. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель / Л. І. Чернобай, О. І. Дума // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; – Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2015. – Том 22. – № 2. – С. 171-182;
- 26 Шелудько Е. І. Структурно-технологічні засади модернізації харчової промисловості України / Е. І. Шелудько // Ефективна економіка : електронний журнал.– Режим доступу : www.economy.nayka.com.ua
- 27 Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві / Л.Г. Шемаєва, К.С. Безгін // Харківський національний економічний ун-т. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. – 240с.
- 28 Шерман Є.М. Вплив організаційно-економічного механізму на розвиток підприємств харчової промисловості / Ю.В. Ушкаренко, Є.М. Шерман // Стратегії економічного розвитку: держава, регіон, підприємство: колективна монографія. У 2 томах. – Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2015. – Т.2. – С. 391-403

References (transliterated)

1. Amosha A. Neoindustrializaciya i novaya promy`shlennaya politika Ukrainy` / A. Amosha, V. Vishnevskij, L. Zbarazskaya // E'konomika Ukrainy`. – 2012. – № 1-2. – С. 3- 36; № 12.
- 2 Andersen, B. Biznes-processy. Instrumenty` sovershenstvovaniya [Tekst] / B. Andersen; per. s angl. S. Arinicheva. – M.: RIA «Standarty` i kachestvo», 2003. – 272 s.
- 3 Aref`eva O.V. Biznes-procesi pidpriemstv sferi poslug: faktori, formuvannya, konkurentospromozhnist` / O.V. Aref`eva, T.V. Lucz`ka // Evropejs`kij un-t. – K.: Vid. Evropejs`kogo un-tu, 2009. – 96s.
- 4 Binner, X. F. Upravlenie organizacijami i proizvodstvom: ot funkcional`nogo menedzhmenta k processnomu [Tekst] / Hartmut F. Binner; per. s nem. – M.: Al`pina Biznes Buks (Al`pina Pablisherz), 2009(2010). – 282 s. – (Seriya «Proizvodstvennyj menedzhment»).
- 5 Vinogradova, O. V. Reinzhiniring biznes-procesiv u suchasnomu menedzhmenti : monografiya [Tekst] / O. V. Vinogradova. – Donecz`k : DonDUET, 2005. – 196 s.
- 6 Danilishin B. M. Decentralizaciya u krajinax ES: uroki dlya Ukraini / B. M. Danilishin, V. V. Pilipiv // Regional`na ekonomika. - 2016. - № 1. - S. 5. {Tktmjhbyq htcehc}Rezhim dostupu:http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2016_1_3
- 7 Dejnego L. V. Shlyaxi ta perspektivi onovlennya potenczialu xarchovoї promislivosti Ukraini / L. V. Dejnego, E. I. Shelud`ko // Ekonomichnij visnik universitetu. - 2013. - Vip. 21(1). - S. 82-89. - Rezhim dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2013_21%281%29_14
- 8 Demidenko V. V. Upravlinnya biznes-procesami yak skladova procesnogo pidxodu do upravlinnya pidpriemstvom [E`lektronnyj`

- № 2 | 2020 – Rezhim dostupu: TOP 6 luchshix ISSN 2519-4461 (print)
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>
<https://seoukraine.com.ua/top-6-prim-sistem-v-ukraine>
- 9 Denisenko L. O., Shacz'ka S. C. Konceptual'ni zasady klasifikacziï biznes-procesiv, yak osnovi formuvannya biznes-sistemi organizacziï. [Elektronnyj resurs] / L.O. Denisenko, S.C. Shacz'ka. – Rezhim dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>
- 10 Dovgan' L.C., Dudukalo G.O. Formuvannya organizacijno-ekonomichnogo mexanizmu efektyvnogo upravlinnya pidpriemstvom [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu : <http://ruh.znaimo.com.ua/index-27522.html>.
- 11 Koval' A.A. Osoblivosti formuvannya organizacijno-ekonomichnogo mexanizmu upravlinnya innovacij- noyu diyal'nisty pidpriemstva [Tekst] / Koval' A.A. // Visnik KNUTD. – 2011 r. – №2. – S.40-47.
- 12 Kupchak P.M. Xarchova promislolist' Ukraïni v umovax aktivizacziï integracijnix ta globalizacijnix procesiv: monografiya / Za red. Doktora ekonomichnix nauk, profesora L.V. Dejnego. — K.:Rada po vivch. prod. sil Ukraïni NAN Ukraïni, 2009. — 152 s.
- 13 Lepejko T.I. Reinzhiniring biznes-procesiv: navch.-prakt. posib. u sxemax i tabl. / T.I. Lepejko// Xarkivs'kij nacjonal'nij ekonomichnij un-t. – Xarkiv: Vid. XNEU, 2010. – 80s.
- 14 Modeli AS-IS i TO-VE <https://economy24info.com/upra>
- 15 Modeli AS-IS i TO-VE https://economy24info.com/upravlencheskie-resheniya_999/modeli-65962.html
- 16 Palamarchuk O.M. Sutnist' ta formuvannya organizacijno-ekonomichnogo mexanizmu upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpriemstva [Elektronnij resurs] / O.M. Palamarchuk // Ekonomichnij visnik universitetu – 2011. – Vip. 17/2 – Rezhim dostupu: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_2/Palamarchuk.pd
- 17 Polozova T.V., Ovsyuchenko Yu.V. Sutnist' organizacijno-ekonomichnogo mexanizmu funkcionuvannya pidpriemstv promislivos- ti [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu : <http://archive.nbu.gov.ua/articles/2005/05ptvfp.html>
- 18 Tkachuk O. V. Proektuvannya sistem keruvannya tyagovimi elektroperedachami motorvagonnix poïzdiv : monografiya / D. O. Kulagin. – Berdyans'k : FO-P Tkachuk O.V., 2014. – 154 s
19. Top 10 ERP sistem dlya Ukrainy` <https://www.livebusiness.com.ua/tools/erp/>
- 20 Xammer, M. Reinzhiniring korporacij: manifest revolyucii v biznese [Tekst] / M. Xammer, Dzh. Champi; per. s ang. Yu. E. Kornilovich. – M. : Mann, Ivanov i Ferber, 2006. – 287 s.
- 21 Xvostina I. M. Mexanizm upravlinnya rozvitkom pidpriemstva / I. M. Xvostina // Investicziï: praktika ta dosvid. – 2015. – № 1. – S. 30-33.
- 22 Xrip'yuk V. I. Xarchova promislolist' Ukraïni: retrospektivnij analiz ta suchasni problemi rozvitku. Ekonomika APK. 2018. № 9. S. 77 – 86
- 23 Chernobaj, L. I. Biznes-procesi pidpriemstva: zagal'na charakteristika ta ekonomichna sut' [Tekst] / L. I. Chernobaj, O. I. Duma // Visnik Nacjonal'nogo universitetu "Lvivs'ka politexnika". Menedzhment ta pidpriemnicztvo v Ukraïni: etapi stanovlennya i problemi rozvitku. – 2013. – № 769. – S. 125-131. – Rezhim dostupu: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_769_20.pdf.
- 24 Chornobaj, L. I. Biznes-procesi pidpriemstva: klasifikacziya ta strukturno-ierarxichna model' / L. I. Chornobaj, O. I. Duma // Ekonomichnij analiz : zb. nauk. prac' / Ternopil's'kij nacjonal'nij ekonomichnij universitet; –: Vidavnicho-poligrafichnij centr Ternopil's'kogo nacjonal'nogo ekonomichnogo universitetu "Ekonomichna dumka", 2015. – Tom 22. – № 2. – S. 171-182;
- 25 Shelud'ko E. I. Strukturno-technologichni zasady modernizacziï xarchovoï promislivosti Ukraïni / E. I. Shelud'ko // Efektivna ekonomika : elektronnij zhurnal. – Rezhim dostupu : www.economy.nayka.com.ua
- 26 Shemaeva L.G. Upravlinnya yakisty biznes-procesiv na pidpriemstvi / L.G. Shemaeva, K.S. Bezgin // Xarkivs'kij nacjonal'nij ekonomichnij un-t. – Xarkiv: Vid. XNEU, 2011. – 240s.
- 27 Sherman C.M. Vpliv organizacijno-ekonomichnogo mexanizmu na rozvitok pidpriemstv xarchovoï promislivosti / Yu.V. Ushkarenko, C.M. Sherman // Strategii ekonomichnogo rozvitku: derzhava, region, pidpriemstvo: kolektivna monografiya. U 2 tomax. – Xerson: Vidavnicnij dim «Gel'vetika», 2015. – T.2. – S. 391-403

Надійшло(received) 24.03.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Мірошник Марія Володимірівна (Мирошник Мария Владимировна, Miroshnik Maria Vladimirovna) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та маркетингу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0902-7587>; e-mail: mar-iiamiroshnik77@gmail.com

Сердюк Максим Владиславович (Сердюк Максим Владиславович, Serdyuk Maxim Vladislavovich) - Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студент; м. Харків, Україна; e-mail: serdukmaks1@gmail.com

Базарова Ельвіра Джамахонівна (Базарова Эльвира Джамахоновна, Bazarova Elvira Dzhamakhonovna) - Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студент; м. Харків, Україна; e-mail: elvira.bazarova97@gmail.com