

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

©2021 КОЖУХІВСЬКА Р. Б.

УДК 338.48
JEL: L25; L83; M21; Z30; Z31

Кожухівська Р. Б. Оптимізація бізнес-процесів туристичних підприємств

Потреба в оптимізації бізнес-процесів туристичних підприємств визначається зміною потреб у бізнесі, зокрема в економічній та фінансово-господарській діяльності. Із метою забезпечення успішності діяльності підприємствам сфери туризму необхідно постійно розвиватися та змінювати, вдосконалювати свої бізнес-процеси відповідно до ринкових умов і потреб споживачів. У статті досліджено концептуальні основи оптимізації бізнес-процесів туристичних підприємств. Зазначено, що оптимізація бізнес-процесів є одним із аспектів розвитку підприємства, за допомогою якого досягаються поставлені цілі та завдання, зокрема: збільшення прибутку та продуктивності діяльності, зниження витрат, збільшення цільової аудиторії тощо. У ході дослідження виокремлено ключові принципи та особливості оптимізації бізнес-процесів туристичних підприємств. Встановлено, що бізнес-процеси туристичного підприємства формуються із сукупності певних дій і факторів, між якими існує причинний зв'язок. Результатами бізнес-процесу є: сформована додана вартість; розширення кола споживачів, партнерів; утримання конкурентоспроможних позицій на ринку; покращення показників економічної діяльності, а в підсумку – збільшення прибутків. З'ясовано, що найбільш критичними в системі оптимізації бізнес-процесів туристичних підприємств є експрес-діагностика та фундаментальна діагностика. Визначено основні критерії оптимізації бізнес-процесів туристичного підприємства та надано пропозиції щодо їх доповнення такими показниками, як час виконання та вартість процесів. Зауважено, що кожен із цих критеріїв оцінюється через систему показників, яка формується в межах аналізу бізнес-процесів підприємства. Встановлено найбільш відповідні методи та методики збору інформації, що можуть використовуватися при оптимізації бізнес-процесів. Окреслено базові елементи та параметри оптимізації бізнес-процесів. Проаналізовано основні аналітичні аспекти оптимізації бізнес-процесів туристичних підприємств.

Ключові слова: економіка, управління, туризм, підприємство, бізнес-процес.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-185-190>

Бібл.: 10.

Кожухівська Раїса Борисівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Уманський національний університет садівництва (вул. Інститутська, 1, Умань, 20305, Україна)

E-mail: ray80@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4066-4170>

Scopus Author ID: 57199326114

UDC 338.48
JEL: L25; L83; M21; Z30; Z31

Kozhukhivska R. B. Optimization of Business Processes of Tourism Enterprises

The need to optimize the business processes of tourism enterprises is determined by changes in business needs, in particular in the economic and financial-economic activities. In order to ensure the success of enterprises in the tourism sector, it is necessary to constantly develop and change, improve their business processes in accordance with market conditions and consumer needs. The article examines the conceptual principles for optimizing the business processes of tourism enterprises. It is specified that the optimization of business processes is one of the aspects of the enterprise development whereby the targets and tasks are achieved, in particular: increasing profits and productivity of activities, reducing costs, increasing the target audience, etc. In the course of research, the key principles and features of optimizing the business processes of tourism enterprises are distinguished. It is determined that the business processes of the tourism enterprise are formed from an aggregate of certain actions and factors, containing causal connection. The results of business process are: the formed value added; the expanded range of consumers, partners; maintaining competitive positions in the market; improvement of economic activity, and as a sum – increase in profits. It is found out that the most critical in the system of optimization of business processes of tourism enterprises are express diagnostics and fundamental diagnostics. The main criteria for optimizing the business processes of the tourism enterprise are defined and proposals for their addition by such indicators as execution time and cost of processes are made. It is noted that each of these criteria is evaluated through the system of indicators, which is formed within the framework of the analysis of business processes of the enterprise. The most appropriate methods and methods of collecting information that can be used in optimizing business processes are defined. The basic elements and parameters of business process optimization are outlined. The main analytical aspects of optimization of business processes of tourism enterprises are analyzed.

Keywords: economy, management, tourism, enterprise, business process.

Bibl.: 10.

Kozhukhivska Raissa B. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Uman National University of Horticulture (1 Instytutska Str., Uman, 20305, Ukraine)

E-mail: ray80@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4066-4170>

Scopus Author ID: 57199326114

Необхідність дослідження питання оптимізації бізнес-процесів туристичних підприємств визначається зміною потреб у бізнесі, зокрема в інформаційній складовій, яка повинна

бути оперативною, достатньою та інтегрованою, що дасть змогу приймати виважені управлінські рішення в разі виникнення непередбачуваної проблемної ситуації, зокрема щодо економічної та фінансово-гос-

подарської діяльності. На основі дослідження стану діяльності та розвитку українських туристичних підприємств було встановлено певну відсутність їх зацікавленості в удосконаленні принципів оптимізації бізнес-процесів. Даний факт пояснюється маловивченістю даного питання та засвідчує актуальність обраної тематики.

Мета статті полягає у вивченні концептуальних засад оптимізації бізнес-процесів туристичних підприємств.

Зважаючи на мету, головними *завданнями* дослідження є:

- ✦ виокремлення ключових принципів та особливостей оптимізації бізнес-процесів туристичних підприємств;
- ✦ визначення найбільш адекватних методів збору інформації, що можуть використовуватися при оптимізації бізнес-процесів;
- ✦ окреслення базових елементів та параметрів оптимізації бізнес-процесів;
- ✦ аналіз основних аналітичних аспектів оптимізації бізнес-процесів туристичних підприємств.

Теоретико-методологічні аспекти формування та реалізації бізнес-процесів висвітлені у працях українських і зарубіжних науковців. Так, зокрема, у роботах: Пустовіт О. Г., Пустовіт Є. В. [1] визначено особливості бізнес-процесів у туристичних компаніях; Виноградовою О. В. [2], Демінгом Е. [3], Горлачук В. В. та Яненкою І. Г. [4] розглянуто економічні принципи діяльності підприємств; Ковальчук Т. М., Вергун А. І. [5] та Корзаченко О. В. [6] досліджували методологічні аспекти аналізу бізнес-процесів як функції управління; Інтрилігатором М. [7] описано математичну методику оптимізації бізнес-процесів з точки зору економічної теорії; Харрінгтон Дж., Есселінг К. С., Німвеген Х. В. [8], Кук С. [9], Тур О. В. і Матусевич А. С. [10] окреслили ключові принципи управління бізнес-процесами.

У працях вищезазначених авторів висвітлено питання теорії організації бізнес-процесів і практики побудови системи аналітичної діяльності в туризмі; розглянуто принципи та методи забезпечення ефективності туристичного бізнесу. Однак питання щодо оптимізації бізнес-процесів туристичних підприємств наразі вивчене недостатньо, що вказує на необхідність проведення більш ґрунтовних досліджень у даному напрямку.

Теоретико-методологічною основою дослідження служили основні положення та розробки вітчизняних і зарубіжних учених щодо практичних аспектів побудови та вдосконалення економічної та управлінської діяльності туристичних підприємств, зокрема у сфері розробки інноваційних форм управління, особисті оцінки авторів. Було використано методи порівняльного й економічного аналізу, аналітичний та абстрактно-логічний методи.

Останніми роками індустрія туризму зростає швидкими темпами. В умовах нестабільності зовнішнього середовища та жорсткої конкуренції серед вітчизняних туристичних підприємств усе більш очевидним стає необхідність пошуку інноваційних методів управління. Розвиток туризму в сучасних умовах функціонування ринку послуг має певні особливості, які зумовлюють потребу в оновлених підходах до визначення бізнес-процесів, упровадження адекватних заходів в організації та веденні власної підприємницької діяльності в туристичних компаніях [1, с. 117].

Діяльність будь-якого підприємства є сукупністю певних видів управлінської, маркетингової, фінансової тощо діяльності та реалізації бізнес-процесів різного рівня. Отже, можна сказати, що туристичне підприємство – це цілісна економічна система, у середині якої відбувається певні взаємозв'язані бізнес-процеси, які потребують постійного оновлення.

Слід зазначити, що поняття «бізнес-процес» складається з двох термінів – «бізнес» і «процес». Бізнес – це економічна, комерційна, підприємницька діяльність, спрямована на отримання прибутку. Процес – послідовна зміна станів або явищ, яка відбувається закономірно та має ознаки безперервності [2, с. 78].

Е. Демінг визначає бізнес-процеси компанії як «джерело якості продукту та менеджменту, оскільки за рахунок ефективного розподілу ресурсів, орієнтації на раціональну, корисну роботу та відповідної процесної побудови компанії можуть повніше використовувати можливості з пошуку шляхів удосконалення цінності для клієнтів» [3, с. 56].

Бізнес-процес – це систематизоване, послідовне виконання алогічно пов'язаних і взаємозалежних завдань із використанням ресурсів, що забезпечують виробничу діяльність, для створення продукції, яка має споживчі цінності для клієнта [4, с. 82].

«Сучасна економічна ситуація вимагає нових комплексних підходів та практичних рекомендацій щодо виявлення особливостей бізнес-процесів туристичної компанії та виявлення методів ефективного управління бізнес-процесами туристичних підприємств. ... Сутність бізнес-процесу туристичного підприємства характеризується притаманними йому властивостями. Ці властивості розкривають природу бізнес-процесу саме туристичного підприємства, структурують розглянуті вище ключові ознаки» [1, с. 117–120].

Із метою забезпечення успішності діяльності підприємствам сфери туризму необхідно постійно розвиватися та змінювати, вдосконалювати свої бізнес-процеси відповідно до ринкових умов і потреб споживачів.

«...Аналіз бізнес-процесів допомагає проникнути в їх глибинну сутність. Він змінює парадигму мислення, ракурс оцінки всієї системи операцій, яка приводить до створення доданої вартості... Це сприяє ви-

явленню «вузьких місць» (операцій, які потребують оптимізації в першу чергу), а також розробці стратегій, спрямованих на усунення цих «вузьких місць», і в кінцевому підсумку приводить до більшої прозорості вироблення управлінських рішень, підвищення ефективності бізнес-процесів, розширення можливостей їх інновації та, як результат, збереження конкурентоспроможності підприємства на сучасних вітчизняних і міжнародних ринках» [5, с. 221].

На нашу думку, бізнес-процес туристичного підприємства – це структурований, послідовний і взаємозалежний перелік певних (управлінських, фінансово-економічних, маркетингових, логістичних тощо) заходів, за допомогою яких формуються ресурси підприємства, створюється цінність товару чи туристичної послуги та розробляються шляхи її реалізації. Бізнес-процеси туристичного підприємства формуються із сукупності певних дій і факторів, між якими існує причинний зв'язок. Результатом бізнес-процесу є: сформована додана вартість, розширення кола споживачів, партнерів, утримання конкурентоспроможних позицій на ринку, покращення показників економічної діяльності, а в підсумку – збільшення прибутків.

Оптимізація бізнес-процесів – це комплекс взаємопов'язаних управлінських, організаційних та інформаційних заходів, об'єднаних певною технологією, спрямований на поліпшення показників як окремих процесів, так і показників діяльності підприємства в цілому з метою задоволення потреб та очікувань зацікавлених сторін [6, с. 64].

Оптимізація бізнес-процесів є дієвим інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємств і сприяє збільшенню прибутку та зростанню продуктивності, зниженню витрат, поліпшенню якості продуктів або послуги з метою їх відповідності потребам клієнтів і споживачів [7, с. 69].

За своєю математичною суттю оптимізація передбачає знаходження екстремуму цільової функції із урахуванням певних обмежень. У такому випадку увага акцентується на оптимізації кількісних показників діяльності. З точки зору математичної оптимізації розв'язується проблема раціоналізації діяльності, тобто розподілу обмежених ресурсів для досягнення поставлених цілей [7, с. 45]. Натомість, коли говорять про оптимізацію бізнес-процесів, мають на увазі більш гнучкий термін «поліпшення» та досягнення позитивного ефекту в зміні якісних показників діяльності підприємства. У такому разі оптимізація націлена на підвищення результативності, ефективності й адаптованості бізнес-процесів [8, с. 57]. Отже, термін «оптимізація бізнес-процесів» має розглядатися в контексті поліпшення, вдосконалення діяльності підприємства.

Поліпшення бізнес-процесів (*Business process improvement – BPI*) – системний підхід, що дозволяє

підприємствам оптимізувати свої бізнес-процеси для досягнення більш ефективних результатів діяльності. BPI забезпечує скорочення витрат і циклу бізнес-процесу на 90% при одночасному підвищенні його якості більш ніж на 60% [8, с. 96].

Оптимізація бізнес-процесів є одним із аспектів організаційного розвитку, за якого ряд дій приймається керівником процесу для виявлення, аналізу та покращення існуючих бізнес-процесів відповідно до поставлених цілей і завдань, зокрема таких, як збільшення прибутку та продуктивності, зниження витрат і т. п. BPI є таким способом зміни існуючих бізнес-процесів, за якого досягається поліпшення якості продукту або послуги з метою їх відповідності потребам клієнтів і споживачів [9, с. 48].

Аналізуючи критерії оптимізації бізнес-процесів, можна зазначити, що зазвичай оптимальність процесу оцінюється за такими параметрами: якість кінцевого результату бізнес-процесу; якість і зміст проміжних результатів (по кожній операції); змістовність дій виконавців при виконанні операцій; компактність і узгодженість схем бізнес-процесів; ефективність управління бізнес-процесом. Перелік основних критеріїв оптимізації слід доповнити такими, як час виконання і вартість процесів. Зазначимо, що кожен з цих критеріїв оцінюється через систему показників, яка формується в межах аналізу бізнес-процесів підприємства.

«Методологічні засади аналізу бізнес-процесів передбачають системний розгляд досліджуваного об'єкта в різнобічних зв'язках та їх взаємодії. Тому методика аналізу повинна слідувати за логікою об'єкта дослідження» [5, с. 222].

У ході проведеного дослідження нами визначено *основні принципи оптимізації бізнес-процесів туристичних підприємств*:

- ✦ відповідність бізнес-процесів меті, стратегічним цілям і завданням підприємства;
- ✦ орієнтація на досягнення мети;
- ✦ наявність критеріїв оптимізації бізнес-процесів та їх відповідність вимогам сьогодення;
- ✦ наявність осіб управлінської ланки та/або системи менеджменту підприємства, відповідальних за інноваційну діяльність.

Вивчення питання щодо ключових аналітичних аспектів оптимізації бізнес-процесів дало змогу визначити найбільш ефективні з них та окреслити ті, які найчастіше використовуються в дослідницькій практиці. Так, особливого значення в процесі пошуку проблем, пов'язаних із моделюванням бізнес-процесів, набувають методи експрес- і фундаментальної діагностики, які доповнюють один одного, але при цьому відрізняються цілями. Слід зазначити, що діагностика економічної діяльності передбачає вивчення обраного об'єкта на основі контрольованих показників та проводиться в попередньо визначені термі-

ни. Вибір об'єктів спостереження та його ключових параметрів є однією з проблемних сфер у процесі проведення діагностики діяльності. Такі параметри повинні бути визначені за основними напрямками та бізнес-процесами економічної, торговельної та господарської діяльності підприємства.

Згідно з проведеним дослідженням з'ясовано, що найбільш критичними в системі оптимізації бізнес-процесів туристичних підприємств є експрес-діагностика та фундаментальна діагностика.

Експрес-діагностика – це система регулярної оцінки ключових параметрів, які обрані менеджментом підприємства відповідно до об'єкта дослідження, на рівні контролю або на різних рівнях управлінської діяльності загалом. Відповідно до обраних параметрів визначаються абсолютні та відносні показники спостереження. Вибір контрольованих показників визначається особливостями господарської діяльності.

Основною метою експрес-діагностики є виявлення та попередження розвитку слабких сторін у діяльності підприємства, які в подальшому можуть призвести до негативних економічних наслідків. За результатами експрес-діагностики приймаються оперативні управлінські рішення, спрямовані на запобігання ризиків та розвитку несприятливих ситуацій.

Фундаментальна діагностика заснована на поглибленні оцінки виявлених відхилень ключових параметрів, визначених за допомогою експрес-діагностики, та дослідженні факторів, які вплинули на ці відхилення. Результати фундаментальної діагностики сприяють процесам прогнозування розвитку позитивних чинників, які можуть бути використані як допоміжні при моделюванні бізнес-процесів.

Визначення «слабких місць» в економічній та господарській діяльності туристичного підприємства можливе за допомогою використання збалансованої системи показників (ЗСП), яка може бути розроблена на рівні як підприємства, так і окремого відділу чи працівника. По суті, ЗСП – це метод структурного моделювання, який дає змогу відстежувати поточні результати економічної та господарської діяльності на різних рівнях управління та прогнозувати (передбачати) їх девальвацію в довгостроковому періоді.

Слід зазначити, що єдиної системи взаємопов'язаних показників не існує, оскільки підприємства різняться між собою напрямками та масштабами діяльності, видами організаційно-функціональних структур управління тощо. Основна відмінність збалансованої системи показників від показників, які використовуються при оптимізації бізнес-процесів, полягає у взаємопов'язаності та взаємозалежності показників діяльності всіх структурних підрозділів, що дає змогу системі менеджменту підприємства налагодити механізми розподілу обмежених ресурсів, коригувати цілі розвитку підприємства, тощо.

На основі використання базових параметрів діагностики, що використовуються під час збору інформації, туристичне підприємство має змогу визначити підходи до оптимізації процесів дослідження економічної, фінансово-господарської, маркетингової та збутової діяльності. Слід зазначити, що спектр методів збору інформації, що можуть бути використані для оптимізації бізнес-процесів туристичних підприємств, різноманітний. Сучасні методи збору інформації містять первинну і вторинну інформацію, основними методами отримання якої є кількісні та якісні методики, що відрізняються не тільки способами отримання інформації, а й методами її аналізу. Кількісні методи досліджень базуються на використанні значного обсягу інформації, що міститься у фінансово-господарській звітності підприємств, і показниках маркетингових досліджень, які проводяться з метою виявлення проблемних ділянок і «слабких місць» у господарській діяльності. Якісні методи досліджень ґрунтуються на використанні обмеженої кількості даних з метою пошуку проблем у розвитку підприємства. Вони передбачають використання простих методів економічного аналізу (розрахунок середніх величин, темпів зростання, темпів приросту, розміру відхилень і т. п.). Кількісні та якісні методики отримання інформації використовуються при формуванні управлінських рішень.

Отже, оптимізація бізнес-процесів безпосередньо залежить від показників, які формують складову звітної та статистичної інформації. Комплексний підхід до організації інформаційного забезпечення бізнес-процесів підприємств туризму означає отримання повної та достовірної інформації по всіх напрямках його діяльності. Метою комплексного підходу є формування внутрішнього та зовнішнього інформаційного поля. Зовнішнє інформаційне поле дає змогу проводити моніторинг факторів зовнішнього та ринкового середовища, оцінювати їх стан і прогнозувати розвиток. Внутрішнє інформаційне поле містить інформацію, отриману за даними бухгалтерської, управлінської звітності, статистичними даними тощо.

Кожен бізнес-процес має бути чітко регламентований, запланований і забезпечений необхідними умовами для функціонування. Зокрема, мають бути визначені відповідальні за процес, необхідні операції, завдання кожного з учасників бізнес-процесу, параметри входів та виходів. Фундаментальним аспектом оптимізації бізнес-процесів мають бути процеси розвитку, оскільки процесний підхід орієнтований на постійне вдосконалення, що дозволяє адаптуватися до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища [10].

Таким чином, оптимізація бізнес-процесу туристичного підприємства – це комплексне завдання, що складається з:

- ✦ окреслення мети;
- ✦ визначення переліку та формування структури документів, що регламентують діяльність підприємства;
- ✦ визначення меж та учасників бізнес-процесів;
- ✦ установлення вимог і критеріїв до матеріальних і фінансових ресурсів;
- ✦ розробка оцінної системи бізнес-процесів;
- ✦ формування діаграми бізнес-процесів з маркетингової діяльності;
- ✦ формування практичних пропозицій щодо вдосконалення бізнес-процесу.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження стосовно оптимізації бізнес-процесів туристичних підприємств дає змогу дійти висновку, що даний процес базується на принципах економічного та статистичного аналізу, бізнес-аналізу, маркетингового аналізу, які дозволяють аналізувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств, що впливають на ключові показники та результати їх діяльності. Цілями оптимізації є забезпечення потреб осіб, котрі приймають управлінські рішення, релевантною інформацією, що стосується всіх сторін економічної та господарської діяльності підприємства. Розробка управлінських рішень щодо оптимізації діяльності туристичного підприємства знаходиться у прямій залежності від комплексної інформації, отриманої з різних джерел, та її інтеграцією у внутрішнє середовище з метою подальшої оптимізації бізнес-процесів.

Дослідження принципів та ключових аспектів оптимізації бізнес-процесів туристичних підприємств дало змогу визначити деякі особливості даного процесу, зокрема:

- ✦ глибоке розуміння менеджментом підприємства специфіки економічної і фінансово-господарської діяльності та визначення «слабких місць», які потребують запровадження інноваційних бізнес-процесів;
- ✦ використання сучасних способів виявлення проблем на основі методики попередньої діагностики, а також методів, які застосовуються в економічному аналізі, бізнес-аналізі, маркетинговому аналізі тощо;
- ✦ забезпечення управлінської ланки та системи менеджменту туристичного підприємства актуальною та вичерпною інформацією щодо можливостей розробки та реалізації інноваційних бізнес-процесів.

Наразі, в умовах інноваційної економіки, формуються нестандартні принципи управління сферою туризму. Тому подальші науково-практичні розвідки, на нашу думку, мають бути направлені на вивчення та дослідження питань формування бізнес-процесів з запровадження інформаційних технологій в туристичну галузь, оскільки саме інформаційний

супровід є стратегічним ресурсом, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Пустовіт О. Г., Пустовіт Є. В. Особливості бізнес-процесів у туристичних компаніях. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2020. № 1. С. 115–126. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2020-1-115-126>
2. Виноградова О. В. Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія та методологія : дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.01. Донецьк, 2006. 435 с.
3. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М. : Альпина Паблшер, 2012. 419 с.
4. Горлачук В. В., Яненко І. Г. Економіка підприємства: навч. посіб. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.
5. Ковальчук Т. М., Вергун А. І. Теоретико-методологічні аспекти аналізу бізнес-процесів як функції управління. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27. № 4. С. 219–224.
6. Корзаченко О. В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2013. Вип. 3. С. 64–69. URL: <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/553/548>
7. Интрилигатор М. Математические методы оптимизации и экономическая теория / пер. с англ. М. : Книга по Требованию, 2013. 600 с.
8. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С., Нимверген Х. В. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб. : Азбука, 2002. 311 с.
9. Cook S. *Process Improvement: A Handbook for Managers*. USA : Gower, 1996. 162 p.
10. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf

REFERENCES

- Cook, S. *Process Improvement: A Handbook for Managers*. USA: Gower, 1996.
- Deming, E. *Vykhod iz krizisa: Novaya paradigma upravleniya lyudmi, sistemami i protsessami* [Way Out of the Crisis: A New Paradigm for Managing People, Systems and Processes]. Moscow: Alpina Pabliher, 2012.
- Horlachuk, V. V., and Yanenkova, I. H. *Ekonomika pidpriemstva* [Business Economics]. Mykolaiv: Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly, 2010.
- Intriligator, M. *Matematicheskiye metody optimizatsii i ekonomicheskaya teoriya* [Mathematical Methods of Optimization and Economic Theory]. Moscow: Kniga po Trebovaniyu, 2013.
- Kharrington, Dzh., Esseling, K. C., and Nimvegen, Kh. V. *Optimizatsiya biznes-protsesov. Dokumentirovaniye,*

analiz, upravleniye, optimizatsiya [Optimization of Business Processes. Documenting, Analysis, Management, Optimization]. St. Petersburg: Azbuka, 2002.

Korzachenko, O. V. "Optimizatsiia biznes-protseviv ukrain-skykh pidpriemstv: problemy ta perspektyvy" [Optimization of Business Processes Ukrainian Companies: Problems and Prospects]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, is. 13 (2013): 64-69. <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/553/548>

Kovalchuk, T. M., and Verhun, A. I. "Teoretyko-metodolohichni aspekty analizu biznes-protseviv yak funktsii upravlinnia" [Theoretical and Methodological Aspects of the Business Process Analysis as a Management Function]. *Ekonomichniy analiz*, vol. 27, no. 4 (2017): 219-224.

Pustovit, O. H., and Pustovit, Ye. V. "Osoblyvosti biznes-protseviv u turystychnykh kompaniiakh" [Features of Business Processes in Tourist Companies]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, no. 1 (2020): 115-126.

DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2020-1-115-126>

Tur, O. V., and Matusyevych, A. S. "Upravlinnia biznes-protsevyamy na pidpriemstvi" [Principles of Structuring and Evaluating Business Process Effectiveness]. *Efektivna ekonomika*, no. 6 (2018). http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf

Vynohradova, O. V. "Reinzhyrnyrih torhovelykh pidpriemstv: teoriia ta metodolohiia" [Reengineering of Trade Enterprises: Theory and Methodology]: *dys. ... d-ra ekon. nauk*: 08.06.01, 2006.

УДК 339.138
JEL: L81; M31

ОЦІНКА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ВЛАСНИХ ТОРГОВИХ МАРОК ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

©2021 КРУГЛОВА О. А., КЕТОВА Т. Б.

УДК 339.138
JEL: L81; M31

Круглова О. А., Кетова Т. Б. Оцінка перспектив розвитку власних торгових марок підприємства торгівлі

У статті надано результати дослідження щодо визначення перспектив впровадження та розвитку власних торгових марок (ВТМ) підприємства торгівлі. Наведено стратегії власних торгових марок підприємства торгівлі. Відзначено особливості формування та реалізації стратегій демпінгу, заміщення конкурента, розширення бренду. Для встановлення перспектив впровадження та розвитку власних торгових марок підприємства торгівлі обгрунтовано методичний підхід, який сформований з використанням матричних методів, методів бальної оцінки та адитивного згортання. Розроблений методичний підхід передбачає реалізацію взаємопов'язаних етапів оцінювання конкурентних позицій діяльності щодо власних торгових марок порівняно з іншими видами поточної діяльності, сприятливості зовнішнього середовища та готовності підприємства торгівлі до впровадження цього виду діяльності. Для оцінювання конкурентних позицій діяльності щодо ВТМ порівняно з іншими видами поточної діяльності запропоновано використання матриці Дібба – Симкіна та модифікованої матриці BCG; для оцінювання сприятливості зовнішнього середовища – PEST-аналізу; для оцінювання готовності підприємства торгівлі до впровадження та розвитку власних торгових марок – методу бальної оцінки за характеристиками організаційних, технологічних і ресурсних аспектів діяльності підприємства торгівлі щодо ВТМ. З метою забезпечення обгрунтованості управлінських рішень щодо оптимізації портфеля власних торгових марок розроблено науково-методичний підхід до ранжування асортиментних груп товарів, що входять до складу власної торгової марки. Методичну основу розробленого підходу становлять матричні методи (матриця Дібба – Симкіна, модифікована матриця BCG), коефіцієнтний метод, метод експертної оцінки та адитивного згортання. Наведено послідовність визначення конкурентоспроможності асортименту товарів, що передбачає групування асортименту за показниками якості, ціни, широти асортименту товарів порівняно з асортиментом товарів торгової марки торговельних підприємств-конкурентів і підприємств-виробників.

Ключові слова: власна торгова марка, підприємство торгівлі, портфель власних торгових марок, оцінка.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-190-198>

Табл.: 2. Формул.: 7. Бібл.: 20.

Круглова Олена Анатолівна – кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки та управління, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: olenakruhlova@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9405-8312>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2917286/olena-kruhlova/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55574384800>

Кетова Тетяна Борисівна – здобувач, кафедра економіки та управління, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: ketova831@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6607-266X>

UDC 339.138
JEL: L81; M31

Kruhlova O. A., Ketova T. B. Evaluating the Prospects for the Development of Own Trademarks of Trade Enterprises

The article presents the results of the research on determining the prospects for the introduction and development of own trademarks (OTM) of the trade enterprise. The strategies of own trademarks of the trade enterprise are provided. The peculiarities of formation and implementation of dumping strategies, replacement of a competitor, brand expansion are specified. To determine the prospects for the introduction and development of own trademarks of the trade enterprise, a methodical approach is substantiated, which is formed using matrix methods, scorecard methods, and additive convolution. The developed methodical