

Corporate Culture of International Companies]. *Biznes Inform*, no. 6 (2022): 100-108.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-100-108>
“Metodychni rekomendatsii z diahnostryky orhanizatsiinoi kultury za metodykoiu K. Kamerona ta R. Kuinna” [Methodological Recommendations for Diagnosing Organizational Culture According to the Method of K. Cameron and R. Quinn]. *Mykolaiv : Mykolaiv. nats. ah-rar. un-t*, 2018. https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3751/1/Orhanizatsiina_kultura.pdf
Mikhov, L. I. “Metodychni pidkhody do otsiniuvannia korporatyvnoi kultury” [Methodical Approaches to the Assessment of Corporate Culture]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, no. 3 (2016): 60-66. http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/14_12.pdf

“Organizational Culture Assessment Instrument online”. OCAI online. <https://www.ocai-online.com/>
“Our culture”. Meta Platforms. <https://www.metacareers.com/life/collections/diversity-collection/>
Prosina, O. V. “OCAI yak instrument otsinky orhanizatsiinoi kultury (na prykladi pozashkilnoho zakladu osvity)” [OCAI as a Tool for Assessing Organizational Culture (On the Example of an Out-of-school Educational Institution)]. *LOGOS* (2020): 71-75.
DOI: <https://doi.org/10.36074/15.05.2020.v4.27>
“The 6 dimensions model of national culture”. <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>
“Toyota Philosophy”. https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/philosophy/?padid=ag478_from_header_menu

УДК 658.7
JEL: L74; M11; M21
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-222-229>

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЗАКУПІВЕЛЬ НА БУДІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

©2023 КОЛМАКОВА О. М., ЛИСЕНКО Б. С.

УДК 658.7
JEL: L74; M11; M21

Колмакова О. М., Лисенко Б. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами закупівель на будівельному підприємстві

Метою статті є теоретичне визначення нових аспектів оптимізації бізнес-процесів закупівель будівельного підприємства, що виникли внаслідок еволюційних перетворень у цій сфері. Проведено теоретичний аналіз бізнес-процесів закупівель на будівельному підприємстві; виділено основні еволюційні перетворення системи закупівель. Еволюційні перетворення, своєю чергою, спонукають до змін у діяльності будівельних підприємств, створюють нові «правила гри». Система закупівель має повністю відповідати стратегічному управлінню підприємства та бути синхронною з нею. У стратегії підприємства закладаються основи стратегічного партнерства з постачальниками матеріалів, формується система стійких господарчих зв'язків. На тактичному рівні детально опрацьовується управління бізнес-процесами закупівель і формування запасів. Формування системи складів для зберігання будівельних матеріалів вимагає формування графіків поставок за різноманітною номенклатурою будівельних матеріалів. Саме тому етапи формування ланцюга поставок включають: формування рішення про закупівлі; формування моделі прийняття рішення; реалізацію моделей сформованих рішень, їх моніторинг та оптимізацію. Головним інструментом оптимізації бізнес-процесів закупівель в Україні є українська електронна платформа ProZorro. Впровадження запропонованої схеми управління бізнес-процесами закупівель за допомогою системи ProZorro дозволить спрощено подавати й обробляти документи, скорочувати процедурний час. Крім того, вона може бути інтегрована з іншими системами, такими як програмне забезпечення для складів, логістичними системами тощо. Це дозволить врахувати специфічні потреби будівельних підприємств та оптимізувати бізнес-процеси закупівель. Оптимізація постачальницького ланцюга починається з детального аналізу й оцінки всіх елементів ланцюга поставок. Важливим стає також обрання переліку постачальників. Поліпшення всіх бізнес-процесів, які складають систему закупівель, сприяє оптимізації закупівельної системи. Система закупівель має постійно вдосконалюватися, щоб відповідати потребам і вимогам бізнесу. Швидкий розвиток технологій впливає на засоби проведення закупівельних процедур. Нові інструменти та програмне забезпечення дозволяють автоматизувати більше процесів, поліпшити швидкість та ефективність, а також забезпечити більшу прозорість діяльності.

Ключові слова: бізнес-процеси, закупівлі, ланцюги поставок, будівельні підприємства.

Рис.: 1. **Бібл.:** 14.

Колмакова Олена Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та маркетингу, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: elenkolmakova78@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0908-5445>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/A-6381-2018>

Лисенко Богдан Сергійович – аспірант кафедри економіки та маркетингу, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: lysenkoo.bog@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5670-1350>

Kolmakova O. M., Lysenko B. S. The Theoretical Aspects of Management of Procurement Business Processes at a Construction Enterprise

The article is aimed at theoretical definition of new aspects of optimization of business processes of procurement of a construction enterprise, which arose as a result of evolutionary transformations in this sphere. A theoretical analysis of business procurement processes at a construction enterprise is carried out; the main evolutionary transformations of the procurement system have been allocated. Evolutionary transformations, in turn, encourage changes in the activities of construction enterprises, create new «rules of the game». The procurement system must fully comply with the strategic management of the enterprise and be synchronous with it. The enterprise's strategy contains the foundations for strategic partnerships with suppliers of materials, a system of stable economic relations is being formed. At the tactical level, the management of business procurement processes and the formation of stocks is being worked out in detail. The formation of warehouse systems for storing construction materials requires the formation of delivery schedules for a diverse range of these materials. That is why the stages of formation of the supply chain include: the formation of a procurement decision; formation of a decision-making model; implementation of models of formed solutions, their monitoring and optimization. The main tool for optimizing business procurement processes in Ukraine is the national electronic platform ProZorro. The implementation of the proposed scheme for managing business procurement processes using the ProZorro system will simplify the submission and processing of documents, reduce procedural time. In addition, it can be integrated with other systems such as warehousing software products, logistics systems, etc. This will be useful when taking into account the specific needs of construction enterprises and optimizing the business procurement processes. A supply chain optimization begins with a detailed analysis and evaluation of all elements of the supply chain. It is also important to select a list of suppliers. The improvement of all business processes that make up the procurement system contributes to the optimization of the procurement system. The procurement system must be constantly improved to meet the needs and requirements of the business. The rapid development of technology affects the means of conducting procurement procedures. New tools and software allow to automate more processes, improve speed and efficiency, and provide better transparency of activities.

Keywords: business processes, procurement, supply chains, construction enterprises.

Fig.: 1. **Bibl.:** 14.

Kolmakova Olena M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Marketing, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: elenkolmakova78@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0908-5445>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/A-6381-2018>

Lysenko Bohdan S. – Postgraduate Student of the Department of Economics and Marketing, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: lysenkoo.bog@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5670-1350>

Будівельні компанії вимагають систем управління витратами, які б забезпечували високий рівень прибутку та сприяли підвищенню ефективності діяльності підприємства в умовах високої конкуренції та глобалізації бізнес-середовища. Зміна бізнес-середовища також потребує оперативної та гнучкої відповіді, такої як встановлення стратегій управління, збільшення вартості нематеріальних активів, вимірювання та збирання даних у режимі реального часу. Також потрібні конкретні підходи для досягнення реалістичного, організованого та раціонального управління на тлі постійності та прискорення змін у бізнес-середовищі будівельної галузі.

Більшість інформаційних технологій, призначених для підтримки бізнес-процесів, за умов сучасності відсторонені від досягнення стратегічних цілей компаній, оскільки орієнтовані на виконання поточних функцій. У будівельній галузі лише кілька компаній використовують науково обґрунтовані системи управління бізнес-процесами та проводять теоретично орієнтовані дослідження. Саме тому наведене в статті дослідження спрямоване на формування моделі управління бізнес-процесами закупівель, яка поліпшує та візуалізує процес, виконує та контролює досягнення поточних і стратегічних цілей, а також контролює та підтримує вдосконалення бізнес-процесів будівельних компаній. Пропонована модель дозволяє вирішити низку існуючих проблем у будівель-

ній галузі, що підтверджує актуальність теми проведеного дослідження.

Управління бізнес-процесами закупівель на будівельних підприємствах є актуальною темою досліджень у галузі управління та логістики. Основними сучасними закордонними дослідниками, які займаються цим питанням, є такі: P. Ritala, A. Golnam, A. Wegmann [1], які фокусуються на розробці стратегій управління постачанням і підвищенні ефективності закупівельних процесів; E. Elbeltagi, T. Hegazy, A. Eldosouky [2], які досліджують ефективне управління бізнес-процесами закупівель на будівельних підприємствах, зосереджуючись на стратегічному плануванні, контролі якості та вдосконаленні процесів закупівель; F. Rasool, M. Greco, M. Grimaldi [3], які при дослідженні управління бізнес-процесами закупівель на будівельних підприємствах акцентують на стратегічному плануванні, оцінці постачальників та оптимізації ланцюга постачання.

Останні дослідження та публікації українських науковців на тему управління бізнес-процесами закупівель на будівельному підприємстві зосереджено на адаптації підприємства та організаційно-економічних засадах закупівель: В. Халіна [4–6], А. Устіловська [4; 6], О. Колмакової [4], В. Смачило [4], В. Буцький [5; 6], К. Крицька [5].

На основі проведених досліджень можна зробити висновок, що більшість науковців зводять управ-

ліній бізнес-процесами закупівель на будівельному підприємстві до ланцюга: стратегічне управління – управління бізнес-процесами закупівель та формування запасів – формування ланцюга поставок – оптимізація постачальницького ланцюга та вдосконалення ефективності закупівель.

На початку 1980-х рр. у багатьох країнах почали здійснювати ринкові реформи сектора державних закупівель. Зміни в системах закупівель будівельних матеріалів тривають і відбуваються під впливом технологічного прогресу.

У 2017 р. більшість країн Північної Америки, Південної Америки та Європи (включно з Туреччиною та Україною) відмовилися від традиційної моделі вертикально інтегрованих державних і публічних закупівель. Таким чином, модель була замінена прозорим ринком, на якому держава часто не відіграє велику роль у фінансуванні, володінні чи експлуатації активів виробництва, і ціни визначаються відповідно до попиту та пропозиції. Проте держава зберігає регулюючу роль.

Бізнес-процеси закупівель оновлюються в усьому світі. Останнім часом радикально змінені «правила гри» в цій сфері і в Україні – було створено систему «Prozorro». На даний момент і в повоєнні часи пріоритетною є і буде будівельна галузь. Відбудування країни – складний і капіталомісткий процес. Важливим стає вартісна та часова оптимізація закупівельних бізнес-процесів будівельного підприємства за всіма виділеними складовими ланцюга: стратегічне управління – управління бізнес-процесами закупівель та формування запасів – формування ланцюга поставок – оптимізація постачальницького ланцюга та вдосконалення ефективності закупівель.

З появою нових теоретичних категорій виникає потреба взаємоузгодження їх з уже існуючою системою. Оновлена система набуває нових характеристик і потребує простору для постійних удосконалень та оптимізації, адаптації до мінливих умов.

Метою статті є теоретичне визначення нових аспектів оптимізації бізнес-процесів закупівель будівельного підприємства, що виникли внаслідок еволюційних перетворень цієї сфери.

Оптимізація систем закупівель будівельних матеріалів включає в себе використання різних методів і підходів для поліпшення ефективності процесу закупівель.

Класичним методом управління закупівель є побудування відомої матриці закупівель П. Кральжика (*P. Kraljic*) [7]. Її використання фокусується на стратегічному управлінні закупівлями, ризиках та управлінні постачальницьким ланцюгом.

Суто математичні методи для управління ризиками в ланцюгах постачання при аналізі закупівель та прогнозуванні використовують D. H. Bailey, J. M. Borwein, R. Crandall [8].

Під час пандемії перед сферою закупівель поставали нові виклики. R. Handfield, D. J. Finkenstadt у своїй роботі [9] пропонували оптимізовану систему закупівель при якій організації та споживачі повинні мати можливість бачити, звідки надходять їхні продукти та послуги, і мати можливість відстежувати їх, коли вони проходять через ланцюг поставок.

Перш ніж проаналізувати зміни у сфері публічних закупівель, викликані сучасністю, варто дослідити поняття «управління бізнес-процесами» загалом і з урахуванням специфіки будівельного підприємства зокрема. Визначення сучасних еволюційних перетворень сфери закупівель дозволить зосередити увагу на її основних теоретичних аспектах. На базі цих аспектів буде запропоновано схему моделі управління бізнес-процесами закупівель.

Перш ніж дослідити складові ланцюга управління бізнес-процесами закупівель на будівельному підприємстві, необхідно визначити основні теоретичні поняття.

При дослідженні теоретичних аспектів «управління бізнес-процесами закупівель» автори спиралися на визначення понять «закупівлі» та «публічні закупівлі», зазначені в Законі України «Про публічні закупівлі» [11].

Закупівля – це процедура придбання товарів, послуг чи робіт замовником. Існують комерційні закупівлі (ті, що здійснюються приватними компаніями для забезпечення власного функціонування чи перепродажу) та публічні закупівлі (проводяться державними компаніями для забезпечення потреб громадян і власного функціонування) [10].

Публічні закупівлі – це придбання товарів, робіт і послуг, які здійснюються за кошти платників податків. Вони дозволяють органам влади та їхнім структурним підрозділам забезпечувати функціонування держави [11].

Управління бізнес-процесами будівельного підприємства – це методологія для визначення основних бізнес-процесів (шляхом упровадження ідентифікаторів будівельної діяльності) та їх удосконалення для спрощення процесів та підвищення їх ефективності. Це динамічний і безперервний процес, що включає процеси повторення та переplanування.

Управління бізнес-процесами (*Business Process Management*) – це систематичний підхід до управління, спрямований на поліпшення діяльності організації та її процесів. Цей підхід дає можливість організації визначити свої процеси, організувати їх виконання, а також підвищити якість як результатів процесів, так і порядку їх виконання [12].

Управління бізнес-процесами – спосіб управління організацією, де діяльність розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення цільового результату (товару або послуги), що представляє цінність для споживача і приносить дохід організації в цілому [13].

Управлінські бізнес-процеси – це бізнес-процеси, які охоплюють весь комплекс функцій менеджменту на рівні кожного бізнес-процесу та бізнес-системи в цілому [14].

Управління бізнес-процесами – це дисциплінований підхід до ідентифікації, проектування, виконання, документування, вимірювання, моніторинг і контроль як автоматизованих, так і неавтоматизованих бізнес-процесів для досягнення послідовних цільових результатів, узгоджених зі стратегічними цілями організації.

На думку авторів, визначення «управління бізнес-процесами» в доповнення до вищезазначеного має передбачати управління технологіями, інноваціями та управління наскрізними бізнес-процесами, які керують результатами бізнесу, створюють цінність і дають змогу організації з більшою швидкістю досягати своїх бізнес-цілей, а також дозволяє підприємству узгоджувати свої бізнес-процеси зі своєю бізнес-стратегією, що приводить до ефективної загальної діяльності компанії за рахунок поліпшення конкретної робочої діяльності або в межах певного відділу, у межах підприємства або між організаціями.

Управління бізнес-процесами закупівель означає систематичний підхід до планування, організації, виконання та контролю всіх етапів закупівельних бізнес-процесів (згідно з вищезазначеним визначенням) на підприємстві.

Складові поняття «управління бізнес-процесами закупівель» обумовлені еволюційним розвитком цієї сфери [1–9].

Перше еволюційне перетворення – стратегічне партнерство з постачальниками. Замість традиційної моделі транзакційних відносин, де підприємство просто закуповує матеріали, виникає тенденція до стратегічного партнерства з ключовими постачальниками. Це дозволяє підприємствам отримати доступ до якісних матеріалів за найкращими цінами, а також сприяє інноваціям і спільному розвитку.

На основі першого еволюційного перетворення формується друге – стратегічне управління запасами. Запаси будівельних матеріалів можуть зумовлювати значні витрати для будівельних підприємств. Ефективне стратегічне управління запасами дозволяє зменшити витрати на зберігання й уникнути надмірного запасу. Використання прогнозування попиту, систем Just-in-Time (точно і вчасно) та оптимізації розміщення запасів сприяє значній економії витрат на зберігання будівельних матеріалів.

На основі другого еволюційного перетворення формується третє – формування та управління ланцюгом постачань. Закупівельні процеси в будівельній галузі включають різні етапи – від пошуку постачальників до доставки матеріалів на будівельний об'єкт. Ефективне управління ланцюгом постачань допома-

гає забезпечити гармонійну координацію всіх етапів закупівельного процесу, включно із замовленням, перевіркою якості та вчасною доставкою.

Четвертим еволюційним перетворенням є цифрові технології. Використання цифрових технологій у системах закупівель будівельних матеріалів, таких як електронні майданчики, онлайн-торгівля та електронні каталоги, дозволяє автоматизувати процеси закупівель та зменшити адміністративні витрати. Це сприяє поліпшенню ефективності та швидкості закупівель.

Майже всі науковці [1–14], що були охоплені в дослідженні, згодні з тим, що починати формувати систему закупівель необхідно саме зі стратегічного управління. Стратегія закупівель повинна бути відповідною до стратегії підприємства загалом. Вона повинна визначати, які ринки та постачальники будуть пріоритетними, як будуть здійснюватися пошук, вибір та оцінка постачальників, а також яким чином буде забезпечена співпраця з ними.

Стратегічне управління закупівлями передбачає оцінку й управління ризиками, пов'язаними з постачальниками, матеріалами, технологічними змінами, фінансовими факторами тощо. Це включає в себе проведення аналізу ризиків, розробку планів запобігання та резервних планів, а також встановлення систем моніторингу та контролю. Стратегічне управління закупівлями також включає постійне вдосконалення процесів, упровадження інноваційних технологій. Важливим аспектом стратегічного управління закупівлями є розуміння й оптимізація постачальницького ланцюга. Це означає аналіз та вибір надійних і конкурентоспроможних постачальників, встановлення партнерських відносин з ними, розробку систем спільного планування та співпраці.

Будівельні проекти часто мають довгострокові періоди реалізації та визначаються як комплексні. Таким чином, щоб отримати загальну модель для спільного управління проектами будівництва, її складність має бути зменшена шляхом поділу її на цілісні/узгоджені підпроекти. Тому весь проект має бути розділений на контрольні елементи та структурований у розумний спосіб. Для кожного елемента проекту розробляється система управління бізнес-процесами закупівель та формування запасів.

Одним із ключових аспектів управління запасами є прогнозування майбутнього попиту на товари або послуги. Метою управління запасами є досягнення оптимального рівня запасів, який забезпечує зниження затрат на утримання запасів (таких як складські витрати, знос і застарілість) і одночасно забезпечує належний рівень обслуговування. Важливо також забезпечити належний рівень сервісу, уникнути нестачі або перевитрати запасів. Використання статистичних методів, історичних даних, аналізу трендів та факторів, що впливають на попит, допомагає визначити оптимальні рівні запасів. Існує кілька методів

управління запасами, таких як модель економічного замовлення (EOQ), система періодичного поповнення запасів (ROP), метод JIT (Just-in-Time) та інші. Вибір методу залежить від специфіки бізнесу, типу товарів, характеру попиту та ризиків.

Важливим етапом управління запасами є моніторинг та аналіз даних про запаси. Регулярний аналіз допомагає виявляти аномальні відхилення від нормативів.

Ефективне планування та керування запасами є необхідною складовою ланцюга поставок. Воно включає визначення оптимальних рівнів запасів, розподіл запасів між різними локаціями, контроль за рухом запасів.

Складова «Формування ланцюга поставок» передбачає різні кроки. Закордонні та вітчизняні експерти мають різну думку щодо кількості таких кроків. Однак, незважаючи на різницю в думках щодо кількості та назви, в основному передбачаються такі кроки [1–9]:

1. *Формування рішення:* цей етап включає аналіз бізнес-процесів і розробку процесів, які узгоджуються з цілями організації.
2. *Формування моделі рішення:* цей етап включає збір даних та аналіз і моделювання нових процесів шляхом додавання або усунення відповідних завдань і визначення найбільш ефективних методів. З цією метою можуть бути використані різні методи, наприклад аналіз «що, якщо», який часто передбачає використання програмного забезпечення.
3. *Виконання:* цей етап передбачає реалізацію моделей сформованих рішень.
4. *Моніторинг:* він включає моніторинг процесів та їх перевірку на наявність розбіжностей.
5. *Оптимізація:* зібрана інформація використовується для оптимізації процесів і вдосконалення для досягнення стратегічних цілей. Отримані дані використовуються для оптимізації бізнес-процесів шляхом усунення надмірностей і використання інших методів.

Процес оптимізації доцільно здійснювати з використанням інноваційних інформаційних технологій.

Електронні системи управління закупівлями (e-Procurement systems). Це програмні рішення, які дозволяють автоматизувати й упорядкувати бізнес-процеси закупівель (вибір постачальників, управління договорами та графіками оплати). Додаткові модулі цієї системи розробляються для створення та зберігання документів, контролю запасів, аналізу даних тощо.

Системи управління відносинами з постачальниками (Supplier Relationship Management, SRM). Ці системи допомагають управляти відносинами з постачальниками, включно з вибором та оцінкою постачальників, контролем якості, оцінкою продуктивності та забезпеченням виконання угод.

Системи управління запасами (Inventory Management systems). Вони використовуються для ефективного контролю запасів, прогнозування попиту, планування закупівель та оптимізації запасів.

Системи управління ланцюгом поставок (Supply Chain Management, SCM). Ці системи дозволяють керувати всім ланцюгом поставок, включно із замовленням, виробництвом, логістикою та доставкою. Вони сприяють поліпшенню координації між усіма сторонами ланцюга поставок і забезпеченню підвищеної ефективності та швидкості процесів.

Електронні майданчики (e-Marketplaces). Це онлайн-платформи, на яких підприємства можуть здійснювати торгівлю товарами та послугами з постачальниками. Такі майданчики дозволяють ефективно порівнювати пропозиції.

Укrajнська електронна платформа Prozorro є однією з провідних програм у цій сфері та поєднала в собі всі вищеперелічені характеристики. Prozorro базується на електронній платформі, що дозволяє проводити всі етапи закупівельного процесу в електронній формі. Це включає розміщення оголошень про закупівлю, подання пропозицій, оцінку пропозицій та укладання договорів.

Вона забезпечує прозорість у закупівельному процесі, що дозволяє учасникам ринку вільно отримувати доступ до інформації про закупівлі, умови та результати торгів. Усі постачальники можуть подавати свої пропозиції на розгляд, а оцінка та вибір виконавця здійснюється на основі об'єктивних критеріїв. І головне – з використанням Prozorro закупівельні процедури та бізнес-процеси стають швидшими й ефективнішими. Електронна форма спрощує подання та обробку документів, а автоматизовані процеси дозволяють скоротити час на проведення процедур і виконання угод. Вона може бути інтегрована з іншими системами та розширена функціоналом для задоволення специфічних потреб будівельних підприємств. Це дозволяє оптимізувати ланцюг постачання будівельних матеріалів та вдосконалювати ефективність закупівель.

Перший крок оптимізації постачальницького ланцюга – це детальний аналіз і оцінка всіх елементів ланцюга поставок, включно з постачальниками, процесами, технологіями, інфраструктурою, витратами та ризиками. Це допомагає виявити слабкі місця, незвичайні затримки, неефективні процеси та можливості для вдосконалення. Наступним кроком оптимізації ланцюга поставок є вибір найкращих постачальників для кожного етапу. Це включає аналіз та оцінку потенційних постачальників з урахуванням таких критеріїв, як якість, ціна, доставка, сервіс та інновації. Одним із основних аспектів оптимізації постачальницького ланцюга є поліпшення самих бізнес-процесів. Це включає виявлення й усунення зайвих кроків, зменшення затримок, автоматизацію та ви-

користання технологій, що допомагають прискорити та ефективно організувати рух товарів та інформації.

Поєднуючи всі перелічені та виділені складові, авторами сформовано схему управління бізнес-процесами закупівель. Розроблена схема найкраще підходить для постійних удосконалень, а оскільки управління бізнес-процесами є динамічним, вона передбачає постійне вдосконалення процесів, а не одноразову подію (рис. 1).

ВИСНОВКИ

Будівельні компанії працюють у складному та конкурентному середовищі. Наразі сектор будівельної промисловості є стратегічно важливим, що передбачає будівництво інфраструктури та будівель, від яких залежить більшість інших галузей економіки та соціального життя. Останніми роками значення будівельної галузі зростає. Використовуючи розроблену систему управління бізнес-процесами закупівель, підрядники та будівельні компанії можуть ефективні-

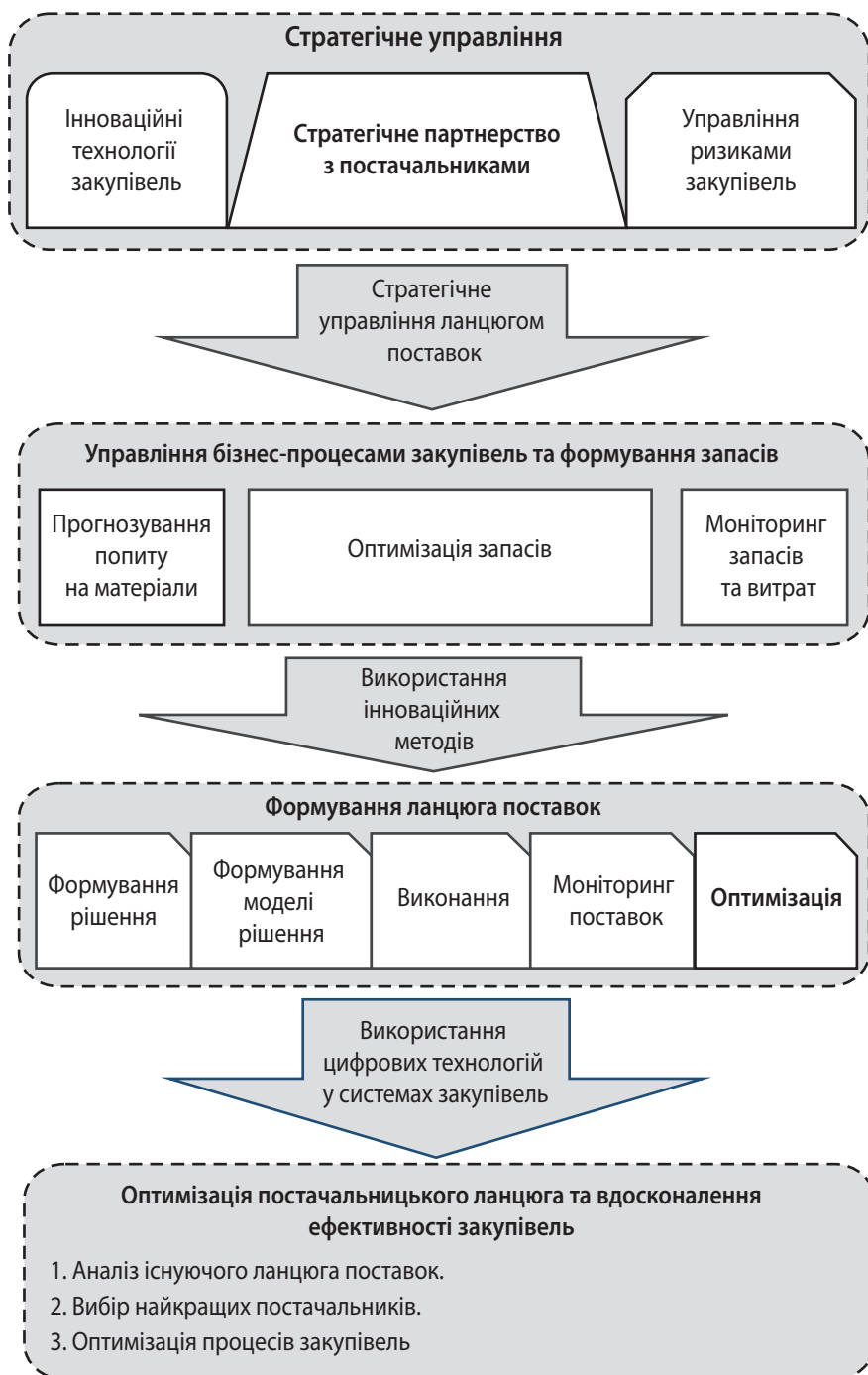


Рис. 1. Схема управління бізнес-процесами закупівель

Джерело: авторська розробка.

ше керувати своїми закупівельними процесами та документацією, адже такі процеси раніше займали багато часу та значною мірою залежали від паперового документообігу. Схема управління бізнес-процесами закупівель розроблена блоками, які можна постійно вдосконалювати та перетворювати залежно від динаміки змін у сфері закупівель.

Але слід відмітити, що теоретичне визначення нових аспектів оптимізації бізнес-процесів закупівель будівельного підприємства, що виникли внаслідок еволюційних перетворень сфери закупівель, потребує практичного обґрунтування та реалізації. Саме тому в подальшому схема управління бізнес-процесами закупівель потребує розгалуження й опрацювання окремих блоків, практичного пристосування до особливостей будівельних підприємств.

На закінчення можна сказати, що управління бізнес-процесами закупівель є важливою частиною управління будівництвом, що дозволяє компаніям загалом і будівельному персоналу зокрема ефективно виконувати проекти. Впровадження ефективних систем управління бізнес-процесами закупівель безпосередньо сприяє їх спрощенню та здешевленню, тим самим мінімізуючи втрати, вартість будівель, що буде дуже актуальним у повоєнні часи. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

- Ritala P., Golnam A., Wegmann A. Coopetition-Based Business Models: The Case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management*. 2014. Vol. 43. Iss. 2. P. 236–249. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.005>
- Elbeltagi E., Hegazy T., Eldosouky A. Dynamic Layout of Construction Temporary Facilities Considering Safety. *Journal of Construction Engineering and Management*. 2004. Vol. 130. Iss. 4. DOI: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2004\)130:4\(534\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2004)130:4(534))
- Rasool F., Greco M., Grimaldi M. Digital Supply Chain Performance Metrics: A Literature Review. *Measuring Business Excellence*. 2022. Vol. 26. Iss. 1. P. 23–38. DOI: <https://doi.org/10.1108/MBE-11-2020-0147>
- Smachylo V., Khalina V., Kolmakova O., Ustilovska A. Adaptation of Enterprises to Continuous Socio-Economic Changes in a Region // Fifteenth Scientific and Practical International Conference "International Transport Infrastructure, Industrial Centers and Corporate Logistics". SHS Web of Conferences. October 2019. Vol. 67. Art. 06047. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196706047>
- Халіна В. Ю., Буцький В. О., Крицька К. С. Публічні екозакупівлі: організаційно-економічні засади впровадження та здійснення. *Економічний простір*. 2020. Вип. 154. С. 56–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-10>
- Khalina V., Butskiy V., Ustilovska A. Ecoprocurement in Road Construction as a Tool for Sustainable Development // Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві : зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції (м. Велико-Тирново, Болгарія, 20 березня 2020 р.). Велико-Тирново, Болгарія : Access Press, 2020. С. 82–89. URL: https://indipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Tezy_Bolgaria_03.20/Tezy_Bolgaria_03.20_14.pdf
- Kraljic P. Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*. 1983. Vol. 61. P. 109–117. URL: <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>
- Bailey D. H., Borwein J. M., Crandall R. Computation and theory of extended Mordell-Tornheim-Wittensums. *Mathematics of Computation*. 2014. Vol. 83. P. 1795–1821. DOI: <https://doi.org/10.1090/S0025-5718-2014-02768-3>
- Handfield R., Finkenstadt D. J. Traceability and Transparency. In: *Supply Chain Immunity. Synthesis Lectures on Operations Research and Applications*. Springer, Cham., 2022. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-19344-6_4
- Що таке закупівля? Smart Tender. URL: <https://smarttender.biz/terminy/view/zakupivlya/>
- Закон України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 р. № 922-VIII (у ред. від 01.01.2023 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
- Управління бізнес-процесами (Business Process Management)! URL: <https://biznesua.com.ua/upravlinnya-biznes-protsesami-business-process-management/>
- Business Process Management, BPM. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/business-process-management-bpm>
- Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>

REFERENCES

- "Business Process Management, BPM". <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/business-process-management-bpm>
- Bailey, D. H., Borwein, J. M., and Crandall, R. "Computation and theory of extended Mordell-Tornheim-Wittensums". *Mathematics of Computation*, vol. 83 (2014): 1795-1821. DOI: <https://doi.org/10.1090/S0025-5718-2014-02768-3>
- Demydenko, V. V. "Upravlinnia biznes-protsesamy yak skladova protsesnoho pidkhodu do upravlinnia pidpriemstvom" [Business Process Management as a Component of Process Approach to Enterprise Management]. *Efektivna ekonomika*, no. 11 (2015). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>
- Elbeltagi, E., Hegazy, T., and Eldosouky, A. "Dynamic Layout of Construction Temporary Facilities Considering Safety". *Journal of Construction Engineering and Management*, vol. 130, no. 4 (2004). DOI: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2004\)130:4\(534\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2004)130:4(534))
- Handfield, R., and Finkenstadt, D. J. "Traceability and Transparency". In *Supply Chain Immunity. Synthesis Lectures on Operations Research and Applications*. Springer, Cham., 2022. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-19344-6_4

Khalina, V. Yu., Butskiy, V. O., and Krytska, K. S. "Publichni ekozakupivli: orhanizatsiino-ekonomichni zasady vprovadzhenia ta zdiisnennia" [Public Ecoprocurement: Organizational and Economic Fundamentals of Implementation and Execution]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 154 (2020): 56-60.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-10>

Khalina, V., Butskiy, V., and Ustilovska, A. "Ecoprocurement in Road Construction as a Tool for Sustainable Development". *Suchasni problemy rozvytku prava ta ekonomiky v innovatsiinomu suspilstvi*. 2020. https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Tezy_Bolgaria_03.20/Tezy_Bolgaria_03.20_14.pdf

Kraljic, P. "Purchasing Must Become Supply Management". *Harvard Business Review*, vol. 61 (1983): 109-117. <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>

[Legal Act of Ukraine] (2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>

Rasool, F., Greco, M., and Grimaldi, M. "Digital Supply Chain Performance Metrics: A Literature Review". *Measuring Business Excellence*, vol. 26, no. 1 (2022): 23-38.

DOI: <https://doi.org/10.1108/MBE-11-2020-0147>

Ritala, P., Golnam, A., and Wegmann, A. "Coopetition-Based Business Models: The Case of Amazon.com". *Industrial Marketing Management*, vol. 43, no. 2 (2014): 236-249.

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.005>

"Shcho take zakupivlia?" [What Is Procurement?]. Smart Tender. <https://smarttender.biz/terminy/view/zakupivlya/>

Smachylo, V. et al. "Adaptation of Enterprises to Continuous Socio-Economic Changes in a Region". *International Transport Infrastructure, Industrial Centers and Corporate Logistics*, art. 06047, vol. 67 (October 2019).

DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196706047>

"Upravlinnia biznes-protsesamy" [Business Process Management]. <https://biznesua.com.ua/upravlinnya-biznes-protsesami-business-process-management/>

УДК 658.821

JEL: D22; L83; M21

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-229-234>

МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОЇ ГАЛУЗІ

©2023 ПАНОВА І. О., ЗЕРНЕНКОВА Д. С.

УДК 658.821

JEL: D22; L83; M21

Панова І. О., Зерненкова Д. С. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанної галузі

Ресторанний бізнес є однією з найбільш конкурентних галузей, де багато підприємств борються за увагу та лояльність клієнтів. За останні кілька років конкуренція в ресторанній сфері значно зросла, що зумовлено зростанням кількості ресторанів та кафе, а також зміною смакових уподобань клієнтів. У зв'язку з цим підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства стає дедалі важливішим завданням для власників та менеджерів ресторанів. Підвищення конкурентоспроможності може допомогти залучати нових клієнтів, збільшувати обіг і прибуток, лояльність клієнтів та підтримувати високу репутацію ресторану серед клієнтів і конкурентів. Крім того, підвищення конкурентоспроможності є важливою умовою для стабільного розвитку ресторанного бізнесу в умовах зростаючої конкуренції. Успішні ресторани постійно шукають нові способи поліпшення якості обслуговування, розвитку меню та інноваційних послуг, що дає їм перевагу на ринку та допомагає зберегти свої позиції на ньому. Отже, обрана тема є дуже актуальною та важливою для рестораторів, менеджерів та власників ресторанів, які прагнуть зберегти та зміцнити бізнес. Предметом дослідження в статті є методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. Мета полягає в дослідженні методів оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанної галузі та виявленні їх практичної цінності. Завдання: дослідити методи оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного галузі. Використовуються загальнонаукові методи: оцінки та описовий для висвітлення механізмів конкурентоспроможності підприємств ресторанної галузі. Отримано такі результати: визначено ключові фактори, які впливають на конкурентоспроможність ресторанних підприємств, зокрема: якість їжі та напоїв; цінова стратегія; обслуговування клієнтів; маркетингова стратегія; репутація та інноваційність. Зроблено такі висновки: ефективні методи оцінки конкурентоспроможності можуть допомогти ресторанним підприємствам виявити свої сильні та слабкі сторони, а також прийняти обґрунтовані рішення для поліпшення своєї конкурентоспроможності. Виявлено, що ключовими факторами конкурентоспроможності ресторанних підприємств є створення унікального та розпізнаваного бренду, забезпечення високої якості продукції та послуг, ефективне використання маркетингових стратегій та забезпечення задоволеності клієнтів.

Ключові слова: ресторанне господарство, конкуренція, конкурентоспроможність підприємств, ресторанна галузь.

Рис.: 1. **Бібл.:** 19.

Панова Ірина Олексіївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри туристичного бізнесу та країнознавства, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: iryna.panova@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1975-5644>

Зерненкова Дар'я Серіївна – студентка, кафедра туристичного бізнесу та країнознавства, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: dashaz2354897@gmail.com

UDC 658.821

JEL: D22; L83; M21

Panova I. O., Zernenkova D. S. Methods for Assessing the Competitiveness of Enterprises in the Restaurant Industry

The restaurant business is one of the most competitive industries, where many businesses struggle for the attention and loyalty of customers. Over the past few years, competition in the restaurant industry has increased significantly, due to the growth in the number of restaurants and cafes, as well as because of changes in the taste preferences of customers. In this regard, increasing the competitiveness of a restaurant enterprise is becoming an increasingly important task for