

УДК 657

Винницький Т. І.,

tarwyn@ukr.net, ORCID ID: 0009-0006-5591-4194,

здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ДИСТРИБУЦІЙНИХ КОМПАНІЙ: ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА СТРУКТУРА

Анотація. В статті розглянуто важливість бізнес-процесів для успішного функціонування сучасної дистрибуційної компанії. Наведено підходи науковців до трактування сутності поняття “бізнес-процес”. Акцентовано увагу на тому, що всі визначення бізнес-процесів, які описуються у науковій літературі, відносяться до початку процесів активізації та прискорення цифровізації в країні і вони не враховують особливості їх здійснення в період цифровізації. Для кращого розуміння сутності головного питання даної статті зроблено його доповнення певними характеристиками. Описано класифікацію бізнес-процесів у дистрибуційних компаніях за певними категоріями. Висловлено думку, що за функціональним підходом в основу класифікації видів дистрибуційної діяльності покладено ланцюг етапів руху і зміни форм логістичних потоків. При цьому дистрибуційну діяльність компанії розглядають як сукупність закупівельної, транспортної, виробничої, збутової, логістики складування, логістики запасів та інформаційної логістики. Наголошено думку, що потреба в пристосуванні бізнес-процесів українських підприємств до вимог міжнародного ринку особливо гостра та актуальна в контексті структурної перебудови економіки України на засадах інноваційних підходів до менеджменту, мобілізації України після вступу у СОТ та на шляху інтеграції до Європейського Союзу. Подано загальну характеристику найбільших дистрибуційно-логістичних компаній України. Узагальнено інформацію та сформульовано думку про те, що в умовах нової економіки, під час жорсткої конкуренції, швидкого старіння технологій, професій, ідей, проникнення Інтернету в усі частини економіки, діджиталізація вийшла на новий рівень важливості для бізнес-організацій. Сучасна дистрибуційна компанія в своїй діяльності все активніше використовує ERP-систему, що являє собою цілісну систему управління, яка об’єднує ресурси дистрибуційної компанії з різними підрозділами. ERP передбачає управління усіма різновидами ресурсів дистрибуційної компанії а, включаючи моделювання, різноманітні аналітичні інструменти, оптимізацію прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: бізнес-процеси, дистрибуційна компанія, інноваційний механізм, логістика, діджиталізація, цифровізація.

Vynnytskyy T. I.,

tarwyn@ukr.net, ORCID ID: 0009-0006-5591-4194,

Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

BUSINESS PROCESSES OF DISTRIBUTION COMPANIES: ECONOMIC ESSENCE, TYPES AND STRUCTURE

Abstract. The article discusses the importance of business processes for the successful operation of modern distribution company. It presents scholars' approaches to interpreting the essence of the concept of «business process». Attention is focused on the fact that all definitions of business processes described in scientific literature relate to the onset of processes of activation and acceleration of digitalization in the country and do not consider the specificity of their implementation during digitalization. To better understand the essence of the main question of this article, it is supplemented with certain characteristics. The article describes classifications of business processes in distribution companies according to certain categories. It is argued that from a functional approach, the classification of types of distribution activities is based on the chain of stages of movement and transformation of logistic flows. In this regard, the distribution activity of the company is considered as a combination of procurement, transportation, production, sales, warehouse logistics, inventory logistics, and information logistics. It is emphasized that the need to adapt business processes of Ukrainian enterprises to the requirements of the international market is particularly acute and relevant in the context of structural transformation of Ukraine's economy on the basis of innovative management approaches, mobilization of Ukraine after joining the WTO, and on the path to integration into the European Union. This includes a general characterization of the largest distribution and logistic companies in Ukraine. The information is summarized, and the opinion is formulated that in the conditions of the new economy, during fierce competition, rapid aging of technologies, professions, ideas, and the penetration of the Internet into all parts of the economy, digitalization

has reached a new level of importance for business organizations. Modern distribution company are increasingly using an ERP system in their activities, which is a comprehensive management system that integrates the resources of the distribution company across various departments. ERP includes management of all types of distribution company resources, including modeling, various analytical tools, and optimization of management decision-making.

Keywords: business processes, distribution company, innovative mechanism, logistics, digitalization, digitalization.

JEL Classification: M41

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-77-11>

Постановка проблеми. Постійний рух всіх процесів, що відбуваються у нашому житті, викликає певні трансформації як на загальнонаціональному рівні, так і на рівні окремих галузей та підприємств. Бізнес-процеси не є в цьому винятком. Діяльність будь-яких підприємств завжди складається з бізнес-процесів, що переважно відповідають цілям та напрямкам діяльності даних підприємств та мають певний набір задач та послідовність їх виконання. Із зміною даних умов бізнес-процеси підприємств також потерпають від відповідних змін, а їх визначення в цьому випадку потребують додаткової уваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням визначення сутності бізнес-процесів та методів їх удосконалення присвятили значну кількість наукових праць та економічних досліджень вітчизняні та зарубіжні автори: Маковецька О. В. [7], Щербина В. [13], Бутусов О. Д., Герзанич В. М. [2], Ковальська Л., Барський Ю. [5]. Перелічені автори у своїх трактуваннях зосереджували увагу на суті процесів, а не на умовах, в яких вони протікають.

Постановка завдання. Сучасні бізнес-процеси є діяльністю, при здійсненні якої на “вході” використовують ресурси, а “на виході” отримують продукт або послугу, що має задовольнити потреби споживачів та клієнтів. Питання сутності та удосконалення бізнес-процесів підприємства залишаються до кінця не висвітленими, а відсутність єдиного підходу до тлумачення даного поняття ускладнює подальші дослідження з формування системи управління бізнес-процесами на підприємстві, що вимагає більш нових підходів та рішень.

Мета дослідження – проаналізувати економічну сутність, назвати види та структуру бізнес-процесів дистрибуційної компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження. З метою забезпечення довгострокової конкурентної позиції українським підприємствам необхідно постійно розвиватися та змінювати, вдосконалювати свої бізнес-процеси відповідно до ринкових умов та потреб споживачів. Оптимізація бізнес-процесів – це комплекс взаємопов’язаних управлінських, організаційних та інформаційних заходів, об’єднаних певною технологією, спрямований на покращення параметрів як окремих процесів, так і показників діяльності підприємства загалом з

метою задоволення потреб та очікувань зацікавлених сторін.

Сучасні умови господарювання характеризуються динамічним розвитком ринків товарів та послуг, постійними змінами в зовнішньому середовищі та виробничих відносинах, зростанням конкуренції. Такі умови визначають пошук нових інструментів та методів управління підприємством. Поняття бізнес-процесу є основою орієнтованого підходу в управлінні підприємством, що дозволяє отримати структуру, діяльність якої спрямована на постійне поліпшення якості кінцевого продукту та задоволення потреб клієнта.

Відповідно до різних визначень можна виділити ключові характеристики бізнес-процесу як поняття [5]: бізнес-процеси формують додану вартість (споживчу цінність); взаємозалежність і взаємопов’язаність всіх бізнес-процесів на підприємстві; зосередження бізнес-процесів навколо однієї цілі; вимірність результату кожного бізнес-процесу; дискретність процесу (наявність початку і закінчення); існування мети здійснення бізнес-процесів.

Криворучко О. М. та Овчаренко А. Г. [6], розглянувши дефініції та підходи до визначення сутності бізнес-процесів, пропонують наступні ключові характеристики даного поняття: бізнес-процеси формують додану вартість (споживчу цінність); взаємозалежність і взаємопов’язаність всіх бізнес-процесів на підприємстві; зосередження бізнес-процесів навколо однієї комплексної цілі; вимірність результату кожного бізнес-процесу; наявність початку “входу” та закінчення “виходу” процесу (дискретність процесу); існування мети здійснення бізнес-процесу та безперервність бізнес-процесів; використання ресурсів підприємства для виконання бізнес-процесів та керованість бізнес-процесів; зв’язок бізнес-процесів та бізнес-моделі підприємства.

Систематизовані підходи до визначення сутності поняття “бізнес-процес” наведено у таблиці 1.

Трушкіна Н. В. та Шкригун Ю. О. [10] вважають, що динамізм середовища діяльності бізнесу як відкритої системи вимагає від бізнес-процесів гнучкості, тобто здатності до зміни, трансформації у відповідності до турбулентності зовнішнього середовища організації чи зміни пріоритетів діяльності останньої.

Підходи до визначення сутності поняття “бізнес-процес”

Автор	Визначення
Овчаренко А. Г. [9]	Пов’язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал і / або інформацію в кінцевий продукт (послугу) у відповідності із заздалегідь встановленими правилами.
Маковеева О. В. [7]	Сукупність різних видів діяльності, у рамках якої “на вході” використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на “виході” створюється продукт, що представляє цінність для споживача.
Криворучко О. М. [6]	Специфічно впорядкована сукупність робіт, завдань, у часі та в просторі з вказівкою початку і кінця, точним визначенням “входів” і “виходів”. Або – набір дій, що структурується, вимірюваний, створений, щоб виробити певний вихід для конкретного клієнта або ринку.
Желіховська М. [4]	Послідовність логічно пов’язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для перетворення об’єкта (фізично чи віртуально) з ціллю досягнення визначених вимірних результатів, або продукції для задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів.
Бондаренко В. М. [2]	Система взаємопов’язаних і взаємодіючих дій, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів / послуг, які мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів.
Цимбалістова О. А. [12]	Безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного і більше “входів” і що закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту, що задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом і якістю.
Щербина В. [13]	Структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проєктування до реалізації та результату (здача в експлуатацію об’єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес.
Khmelevskiy O. [14]	Система включає в себе послідовність взаємопов’язаних та відповідно упорядкованих дій, що контролюються і керуються. Вона є складовою частиною механізму формування доданої вартості, шляхом перетворення організаційних ресурсів, які спрямовані на досягнення спільної мети. Ця система спрямована на підтримку продуктивності та ефективності всієї організації і забезпечення доставки доданої вартості до цільового ринку через бізнес-модель підприємства.

Чернікова Н. у своїй статті описала алгоритм оцінювання бізнес-процесів, який включає в себе шість етапів [12]: аналіз результативності бізнес-процесів підприємства, виокремлення проблемних і ключових процесів, оцінка ресурсних можливостей для реалізації заходів із покращення, вибір форм та методів для економічного моделювання бізнес-процесів, розрахунок ефективності розроблених заходів з удосконалення, контроль за виконанням запропонованих заходів.

Якщо розглянути визначення бізнес-процесу в динаміці, то є підстави зробити висновок, що перші спроби застосування даного поняття відбувались у 80-ті роки, а його засновником доцільно вважати Демінга В., який розглядав бізнес-процес як процес, що постійно поліпшується та є основою підвищення конкурентоспроможності [8]. Трохи пізніше його теорію уточнили та розвинули Портер М. та Міллар В. в частині визначення меж бізнес-процесів та їх унікальності для кожного

підприємства. В період із 1990 по 2010 рр. (Дайвенпорт Т., Шорт Д., Хаммер М., Ойхман Е., Шеер А., Андерсон Б., Харінгтон Д., Есселінг К., Біннер Х.) основними складовими даного поняття вважали:

- сукупність впорядкованих, логічно пов’язаних завдань (дій);
- наявність ресурсів на вході;
- отримання продукції (товарів, робіт, послуг), яка б задовольняла споживачів, на виході.

З 2010 до 2016 року Чорнобай Л. та Дума О., розглядаючи поняття “бізнес-процес”, зосереджували увагу також на системності та замкненості процесу, обов’язкової керованості дій та ін.

Проте слід зауважити, що всі визначення бізнес-процесів, які описуються у науковій літературі, відносяться до початку процесів активізації та прискорення цифровізації в країні (яким можна вважати 2018 рік – затвердження “Цифрової

адженди – 2020”), і тому вони не враховують особливості їх здійснення саме в цих умовах.

Деякі автори розглядають бізнес-процеси в логістичних підприємствах як послідовність внутрішніх дій, спрямованих на створення продукції, що задовольняє потреби клієнтів з точки зору цінності, тривалості, сервісу та якості. Вони визначаються наявністю як внутрішніх, так і зовнішніх користувачів, взаємодією між підрозділами та між підприємствами, а також формуються залежно від способу виконання робіт, що характерний для кожного підприємства [3].

Таким чином, пропонуємо розуміти під поняттям “бізнес-процес” комплекс дій, взаємозалежних та пов’язаних між собою, що мають початок та кінець, метою реалізації яких є перетворення вхідних ресурсів у вихідний продукт, що задовольняє вимогам споживачів. Натомість з огляду на вищевикладене вважаємо за доцільне під бізнес-процесами підприємств в умовах цифрових змін розуміти будь-яку їх діяльність, базовану на застосуванні цифрових технологій з метою повного використання їх переваг для досягнення максимально можливої результативності здійснення такої діяльності.

Поняття бізнес-процесів у дистрибуційних компаніях пропонуємо доповнити такими характеристиками:

- зв’язок бізнес-процесів із рівнем цифровізації дистрибуційних компаній, який на пряму впливає на рівень продуктивності праці;
- групування бізнес-процесів, залежно від технологій цифровізації, які використовуються при їх здійсненні та дозволяють оптимізувати роботу;
- удосконалення бізнес-процесів дистрибуційних компаній відповідно до цифрових змін, що відбуваються в країні та світі (впровадження цифрових технологій у діяльність вітчизняних та закордонних підприємств змінює бізнес-процеси

даних підприємств на краще, прискорюючи, здешевлюючи їх та підвищуючи якість їх виконання).

Існують кілька базових класифікацій бізнес-процесів у дистрибуційних компаніях, одна з найбільш поширених розрізняє такі категорії:

- основні бізнес-процеси, спрямовані на створення доданої вартості продукту або послуги, яка має цінність для клієнта та приносить прибуток. Ці процеси фокусуються на формуванні результату, який клієнт готовий оплатити;
- допоміжні бізнес-процеси, що спрямовані на надання внутрішніх продуктів та послуг для потреб бізнесу, а також забезпечують функціонування інфраструктури компанії;
- бізнес-процеси розвитку, які спрямовані на отримання прибутку в довгостроковій перспективі та на розвиток або вдосконалення діяльності компанії;
- процеси управління, спрямовані на керування всіма попередніми групами процесів.

За функціональним підходом, в основу класифікації видів логістичної діяльності покладено ланцюг етапів руху і зміни форм логістичних потоків. При цьому логістичну діяльність підприємства розглядають як сукупність закупівельної, транспортної, виробничої, збутової, логістики складування, логістики запасів та інформаційної логістики [1].

Потреба в пристосуванні бізнес-процесів українських підприємств до вимог міжнародного ринку особливо гостра та актуальна в контексті структурної перебудови економіки України на засадах інноваційних підходів до менеджменту, мобілізації України після вступу у СОТ та на шляху інтеграції до Європейського Союзу.

Комплексний аналіз різних авторських підходів дозволив визначити такі критерії та їх види (табл. 2).

Таблиця 2

Класифікація бізнес-процесів у системі управління фірмою

Критерій класифікації	Види бізнес-процесів
За Портером	Первинні, підтримуючі, розвиваючі.
За причетністю до фірми	Внутрішні, зовнішні.
За місцем ієрархії в системі цілей підприємства	Бізнес-процеси верхнього рівня; бізнес-процеси середнього рівня; бізнес-процеси нижнього рівня.
За місцем в організаційній структурі підприємства	Горизонтальні процеси; індивідуальні горизонтальні процеси; міжфункціональні горизонтальні процеси; вертикальні процеси; інтегровані процеси.
За призначенням або ступенем впливу на одержання доданої цінності	Основні (базові) процеси; підтримувальні процеси; процеси управління.
За ступенем впливу на результативність	Ключові (вирішальні); ризикові.
За участю у життєвому циклі товару	Основні процеси; допоміжні процеси; організаційні.
За структурою взаємодії	Вертикальні та горизонтальні.
За варіантами ідентифікації	Наскрізні; функціональні.
За рівнем складності	Прості; складні.

Серед основних дистрибуційних бізнес-процесів виокремлюють наступні: планування товароруху; ресурсний процес (доставка матеріалів від постачальників); організація складських процесів та облік товарів на складах; процес збуту товарів; виконання функцій сервісної дистрибуції. В даний час виконано ідентифікацію основних дистрибуційних процесів відповідно до концепції ланцюга поставок: план попиту – план реалізації – план розподілу – виробниче планування – план закупівлі. При цьому виділено основні та підпроцеси дистрибуції.

До основних включено: виробничу програму, дизайн товарної продукції та упаковки, обслуговування клієнтів, складування, постачання.

До підпроцесів дистрибуції: оцінювання якості роботи за ключовими показниками, інформаційна підтримка, персонал та організація дистрибуції, управління фінансами в дистрибуції, формування дистрибуційної мережі, якість у дистрибуції.

На даний час виділено п'ять видів дистрибуційних процесів:

1. Дистрибуційний процес: власне його виконання (наприклад, поставка товарних ресурсів для забезпечення продаж певного виду товару).

2. Планування виконання дистрибуційного процесу (наприклад, планувати поставку товарних ресурсів, необхідних для продажу).

3. Отримання, опрацювання та накопичення інформації щодо виконання дистрибуційного процесу в реальному часі (наприклад, інформація для служби матеріально-технічного постачання стосовно забезпеченості товарними ресурсами, перспективи змін на ринку, прогнозування цін на товарні ресурси тощо).

4. Контроль і аналіз виконання дистрибуційного процесу (модуль контролю визначає процедури контролю інформаційних потоків, які у сукупності визначають ефективність процесу, відбору необхідних керівництву даних, надання різноманітних форм вихідної інформації; модуль аналізу передбачає опрацювання інформації про характеристики та структуру процесу, товарні ресурси, параметри дистрибуційних потужностей).

5. Управлінські рішення у межах конкретного дистрибуційного процесу, наприклад внесення змін до планів матеріально-технічного забезпечення продаж у довгостроковій перспективі, стратегії розвитку відносин компанії з постачальниками.

За ознакою відношення споживача до дистрибуційного процесу розрізняють зовнішніх та внутрішніх споживачів. Зовнішні споживачі дистрибуційного процесу (посередники, кінцеві споживачі тощо) можуть розглядатися як за відношенням до компанії (дистрибуційної системи) у цілому,

так і за відношенням до відповідних дистрибуційних процесів компанії (дистрибуційних підсистем). До внутрішніх споживачів дистрибуційного процесу відносять функціональні підрозділи компанії (виконавців та процеси), які використовують результати виконання дистрибуційного процесу.

Загальна характеристика найбільших дистрибуційно-логістичних компаній України наведена в табл. 3.

Ознака відношення дистрибуційного процесу до створення цінності поділяє дистрибуційні процеси залежно від їх внеску в отримання кінцевого результату діяльності компанії: основні (базові) дистрибуційні процеси – спрямовані на об'єкт дистрибуції та забезпечують просування товару; допоміжні (забезпечувальні) дистрибуційні процеси – створюють необхідні умови для виконання основних процесів; легітимні процеси управління – виконують організаційно-управлінські функції, спрямовані на підвищення ефективності основних та допоміжних дистрибуційних процесів.

З метою забезпечення ефективного управління дистрибуційними бізнес-процесами, організації та досягнення встановлених цілей доречно застосувати системний підхід та розгляд аспектів системності управління.

В якості прикладу наведемо рейтинг логістично-дистрибуційних компаній України за 2023 р. Лідерами рейтингу є Ubi-logistic та ВІЛТРАНС (Wheltrans) – табл. 4.

Системність в управлінні дистрибуційними бізнес-процесами компанії є способом репрезентації: об'єкта управління, що характеризується певною структурою, складом і функціями; суб'єкта управління як системи, що є організованою та побудованою відповідно до принципів ієрархії та цілісності, а також використання системних методів управління.

По Київській області у структурі перевезень вантажів за обсягом перевезень 2023 року автомобільний транспорт складає 45,6%, помітна незначна тенденція до зниження питомої ваги автомобільних перевезень порівняно із залізничним. 2023 року питома вага перевезень автомобільним транспортом складала 50,4%. У м. Києві функціонує достатньо багато логістично-дистрибуційних компаній (ТОВ “Делівері”, SAT № 3 – транспортна компанія, “Альянс Логістик” – логістичний комплекс, Meest Express та ін.). Наприклад, щодо логістичної компанії Linar Trans “LLC” відомо: це невеличка компанія з чисельністю працівників 19 осіб, які працюють на 12 треках; виконано 1386 перевезень; 1560 тис. км та перевезено 24960 т вантажу.

Таблиця 3

Загальна характеристика найбільших логістично-дистрибуційних компаній України

Назва компанії	Країна походження	Чисельність персоналу, осіб	Сильні сторони	Валовий оборот, 2023 р.
Kuehne + nagel (1992 р.)	Швейцарія	450	Морська та авіаційна логістика, автомобільна та контрактна логістика з фокусом на інтегровані логістичні рішення, дистрибуція та різні методи обробки товарних потоків	1100
DSV logistics (2013 р.)	Данія	180	Міжнародні автоперевезення, морські контейнерні перевезення, авіаперевезення, проєктна, складська логістика, дистрибуція, митно-брокерські послуги та страхування вантажів, локальна дистрибуція	900
FM logistics Україна (1996 р.)	Франція	900	Дистрибуція косметики і краси та інших споживчих товарів, товарів промисловості та охорони здоров'я; керує операціями більш ніж на 57 000 кв. м складських платформ класу А	800
Raben (2003 р.)	Нідерланди	500	Складська логістика, міжнародні і внутрішньоукраїнські вантажні перевезення, митне обслуговування та морський фрахт, Fresh Logistics (оброблення свіжих продуктів, з температурним режимом від 0 °С до +6 °С), контрактна дистрибуція	600
Ekol Ukraine (2012 р.)	Туреччина	680	Система обліку товарів Rainbow, що дозволяє клієнтові бачити реальну кількість товару, потреби в поповненні запасів, моніторинг історії товарів на всіх етапах логістичного ланцюга, FMCG дистрибуція	550
Zammler (2007 р.)	Україна	625	Автомобільні, морські, залізничні, авіаперевезення, митно-брокерське оформлення та комплекс складських послуг, FMCG дистрибуція	550
Pakline logistics (2004 р.)	Україна	882	Логістичний консалтинг, фулфілмент з використанням конвеєрних ліній, зберігання та складська логістика, дистрибуція товарів, кур'єрське експрес-доставляння по Україні та світу, холодна логістика для фармацевтики та FMCG, послуги для інтернет-магазинів	500

Рейтинг логістично-дистрибуційних компаній України

Позиція в рейтингу	Назва компанії	Напрями роботи
1	Ubi-logistic	Повний цикл логістичних послуг; акцент на швидкість, надійність і зручність, дистрибуція товарів
1	ВІЛТРАНС (Wheltrans)	
2	YURIS GRUP	Вантажоперевезення різними видами транспорту, послуги складської логістики та дистрибуції
3	ПРОФІ КАРГО СЕРВІС	Професіонал у сфері зовнішньоекономічної діяльності, митно-брокерських послуг; міжнародні морські перевезення вантажів - одна з пріоритетних послуг в асортименті, дистрибуція
4	KOSMOS LTD (Дніпро)	Автомобільні перевезення в межах України, імпорт / експорт, морські контейнерні перевезення за разовими і довгостроковими контрактами, проекти “Аутсорсинг транспортного завдання”, консультації з питань організації доставляння вантажів, дистрибуція
5	ГРЕЙМАР, ТОВ (Одеса)	Організація міжнародних перевезень автотранспортом в усіх напрямках; складські та експедиторські послуги в порту Чорноморська, дистрибуція

Більш детальне оцінювання якості дистрибуційних бізнес-процесів можна зробити з використанням моделі SCOR, тобто оцінювати процеси за її базовими напрямками: планування (Planning), виконання (Execution), забезпечення (Enable). Доцільно оцінювати окремо дистрибуційні бізнес-процеси постачання, просування та збуту. В основі пропонованого підходу лежить аналіз складових операцій ЛБП, використання показників, що характеризують безпосередньо дистрибуційні активності (складові процеси, логістичні операції).

Тенденцією сьогодення є продовження збільшення впливу цифрових технологій та діджиталізації у межах дистрибуційної системи. Зокрема, в умовах нової економіки, під час жорсткої конкуренції, швидкого старіння технологій, професій, ідей, проникнення Інтернету в усі частини економіки, діджиталізація вийшла на новий рівень важливості для бізнес-організацій.

Діджиталізації бізнес-процесів повинна передувати автоматизація, що вимагає використання спеціального програмного забезпечення для управління стратегічними та щоденними процесами. Вона націлена на їх вдосконалення, усунення помилок та підвищення продуктивності. Популярністю користується набір програмного забезпечення системи управління взаємодією з клієнтами – CRM, за впровадження якої співробітники при тій же чисельності виконують більший обсяг роботи, а отже, зможуть за той же час обробити більшу кількість споживачів та заробити пропорційно більший прибуток.

Сучасне підприємство в своїй діяльності все активніше використовує ERP-систему, що являє собою цілісну систему управління, яка об'єднує ресурси підприємства з різними підрозділами. ERP передбачає управління усіма різновидами ресурсів підприємства, включаючи моделювання, різноманітні аналітичні інструменти, оптимізацію прийняття управлінських рішень. Сутність ERP-систем у дис-

трибуції полягає в тому, що TMS отримує необхідні дані та перетворює їх у зрозумілий для себе та клієнта формат. Системи обмінюються даними за допомогою передачі файлів визначеного формату. ERP-система завантажує файл на FTP-сервер, після чого TMS його оброблює, знаходить потрібну інформацію та завантажує. Аналогічно інформація передається в зворотному напрямку. Інтеграція цих систем дає змогу синхронізувати всі дистрибуційні процеси та отримувати інформацію у розрізі, необхідному для прийняття дистрибуційних рішень.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Розглянуто підходи науковців до трактування поняття “бізнес-процес” та вказано на недоліки існуючих визначень. З метою кращого висвітлення сучасного підходу до поняття “бізнес-процес” запропоновано власне доповнення досліджуваного поняття. Розглянуто найбільші логістично-дистрибуційні компанії України та вказано їх особливості діяльності. Наголошено, що процес становлення та розвитку підприємств супроводжується об'єктивними причинами, які вказують та обґрунтовують необхідність переходу до застосування організації сучасного процесу продаж компанії як сукупності окремих взаємозв'язаних бізнес-процесів.

Вказано, що війна в Україні містить у собі, безумовно, як потенційні суттєві загрози, небезпеки продовження зазнавання втрат (через руйнування чітко налагоджених дистрибуційних ланцюгів постачання), так і нові (потенційні) можливості щодо оновлення, перетворень компаній, формуючи новітні, значно покращені підходи, адаптовані до проведення діяльності під час та після критичного періоду (побудова нової, гнучкої, більш адаптивної до реалій, дистрибуційної системи, системи комунікування, спрямованих на подальший розвиток дистрибуційних компаній). Саме ці підходи будуть напрямками подальших наукових досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Безсмертна О., Шварц І., Ярмола О. Проблеми та перспективи розвитку логістики на світовому рівні та в Україні. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*. 2021. С. 340-342.
2. Бондаренко В. М., Бутусов О. Д., Герзанич В. М. Суть та класифікація бізнес-процесів в сучасній науковій парадигмі: *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики*. 2019. С. 295-298.
3. Голобородько А., Легомінова С. Сучасні особливості розвитку логістичних потоків в умовах цифрової економіки. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2020. Вип. 2. С. 93-90.
4. Желіховська М. Моделювання логістичної системи підприємства в умовах цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 4. С. 50-55.
5. Ковальська Л., Барський Ю., Оніщук В. Логістичні бізнес-процеси у підприємстві: сутність та види. *Економічний форум*. 2023. № 1 (4). С. 118-124. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-15>.
6. Криворучко О. М., Овчаренко А. Г. Розробка стратегій якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу* : збірник наукових праць. Х. : ХНАДУ, 2021. Вип. 38. С. 61-76. doi: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2021.38.61>.
7. Маковеева О. В. Напрямки підвищення ефективності логістичної системи виробничих підприємств. *Бізнес-інформ*. Київ, 2020. № 5. С. 436.
8. Овчаренко А. Г. Ідентифікація логістичних бізнес-процесів підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 32. С. 49-63. doi: [10.30977/ЕТК.2225-2304.2018.32.0.49](https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2018.32.0.49).
9. Овчаренко А. Г. Основні аспекти управління якістю логістичних бізнес-процесів. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва* : матер. XV Міжнар. наук.-практ. конф. Х. : ХНАДУ, 2021. С. 289-291.
10. Трушкіна Н. В., Шкригун Ю. О. Управління логістичною діяльністю підприємства в цифровій економіці: теоретичні засади. *Наукові інновації та передові технології*. 2021. № 2 (2). С. 152-166.
11. Цимбалістова О. А., Харченко М. В., Юденко Є. В. Інформаційні технології в системі логістичного обслуговування бізнес-процесів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70). № 6. С. 148-154.
12. Чернікова Н., Долина Р., Діденко О. Удосконалення поняття бізнес-процесів підприємств в умовах цифрових змін. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 158-161. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-27>.
13. Щербина В. Формування та розвиток логістичного потенціалу України в умовах воєнного часу. *III міжнародна науково-практична*

конференція “Трансформація національної, закордонної моделі економічного розвитку та законодавства в умовах воєнного часу”. Луцьк, 2022. С. 296-298.

14. Khmelevskiy O. International logistics in key trends in its development. *Market Infrastructure*. 2019. № 38. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure38-10>.

REFERENCES

1. Bezsmertna O., Shvarc I. and Jarmola O. (2021), Problemy ta perspektyvy rozvytku loghistryky na svitovomu rivni ta v Ukraini, *Upravlinnja ta administruvannja v umovakh protydiji ghibrydnym zaghrozam nacionalnij bezpeci*, s. 340-342.
2. Bondarenko, V. M., Butusov, O. D. and Gherzanych, V. M. (2019), Sutj ta klasyfikacija biznes-procesiv v suchasnij naukovej paradyghmi, *Upravlinnja socialjno-ekonomichnymy transformacijamy ghospodarskykh procesiv: realiji i vyklyky*, s. 295-298.
3. Gholobordjko A. and Leghominova S. (2020), Suchasni osoblyvosti rozvytku loghistrychnykh potokiv v umovakh cyfrovoji ekonomiky, *Instytut bukhghaltersjkogho obliku, kontrolj ta analiz v umovakh glocalizaciji*, vyp. 2, s. 93-90.
4. Zhelikhovsjska M. (2022), Modeljuvannja loghistrychnoji systemy pidpryjemstva v umovakh cyfrovoji ekonomiky, *Visnyk Khmeljnycjkogho nacionalnogho universytetu*, # 4, s. 50-55.
5. Kovaljsjka L., Barsjkyj Ju. and Onishhuk V. (2023), Loghistrychni biznes-procesy u pidpryjemnyctvi: sutnistj ta vydy, *Ekonomichnyj forum*, # 1 (4), s. 118-124. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-15>.
6. Kryvoruchko, O. M. and Ovcharenko, A. Gh. (2021), Rozrobka strategij jakosti loghistrychnogho obslughovuvannja spozhyvachiv, *Ekonomika transportnogho kompleksu* : zbirnyk naukovykh pracj, KhNADU, Kh., vyp. 38, s. 61-76. doi: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2021.38.61>.
7. Makovejeva, O. V. (2020), Naprjamky pidvyshhennja efektyvnosti loghistrychnoji systemy vyrobnychykh pidpryjemstv, *Biznes-inform*, Kyjiv, # 5, s. 436.
8. Ovcharenko, A. Gh. (2018), Identyfikacija loghistrychnykh biznes-procesiv pidpryjemstva, *Ekonomika transportnogho kompleksu*, vyp. 32, s. 49-63. doi: [10.30977/ЕТК.2225-2304.2018.32.0.49](https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2018.32.0.49).
9. Ovcharenko, A. Gh. (2021), Osnovni aspekty upravlinnja jakistju loghistrychnykh biznes-procesiv, *Problemy ta perspektyvy rozvytku pidpryjemnyctva* : mater. KhV Mizhnar. nauk.-prakt. konf. KhNADU, Kh., s. 289-291.
10. Trushkina, N. V. and Shkryghun, Ju. O. (2021), Upravlinnja loghistrychnoji dijajlnistju pidpryjemstva v cyfrovij ekonomiki: teoretychni zasady, *Naukovi innovaciji ta peredovi tekhnologiji*, # 2 (2), s. 152-166.
11. Cymbalistova, O. A., Kharchenko, M. V. and Judenko, Je. V. (2020), Informacijni tekhnologiji v systemi loghistrychnogho obslughovuvannja biznes-procesiv, *Vcheni zapysky TNU imeni*

V. I. Vernadsjkogho. *Ekonomika i upravlinnja*, T. 31 (70), # 6, s. 148-154.

12. Chernikova N., Dolyna R. and Didenko O. (2022), Udoskonalennja ponjattja biznes-procesiv pidpryjemstv v umovakh cyfrovykh zmin, *Ekonomichnyj prostir*, # 181, s. 158-161. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-27>.

13. Shherbyna V. (2022), Formuvannja ta rozvytok loghistrychnogho potencialu Ukrainy v umovakh vojennoho chasu, *III mizhnarodna naukovo-praktychna konferencija "Transformacija nacionaljnoji, zakordonnoji modelej ekonomichnogho*

rozvytku ta zakonodavstva v umovakh vojennoho chasu", Lucjk, s. 296-298.

14. Khmelevskiy O. (2019), International logistics in key trends in its development, *Market Infrastructure*, # 38, available at: <https://doi.org/10.32843/infrastructure38-10>.

Стаття надійшла до редакції 22 квітня 2024 року