

*The results of the analysis testify to the fact that the legislation in the field of innovation and investment provisions of the educational sphere is currently found to be in an unsatisfactory state with an absence of solid uniform conceptual framework. Presently, a complex mechanism of investment provision for the realization of state-defined priorities for the innovative development of educational sphere is neither implemented, nor existing. Certain aspects of legislation are related to the innovative and investment activity in general, however not considering the peculiar features of the national educational sphere. The majority of strategic documents emphasize the necessity for the formation of multivariate investment policy for education, implementing drastically newer approaches and innovation models of managing this national economy sector. However, the use of the notion of 'educational investment' as well as its interpretation is neither developed, nor included. Apparently lacking is the substantiation for the directions of funding sources usage (particularly, not only the current demands, but also investment demands) on par with their attraction mechanisms that cannot but impacts the innovative and investment activity of educational establishments. Systematizing the strategic trends in the development of the educational sphere allowed accentuating innovative, integrative, organizational and social groups of trends. The overwhelming majority of the development trends require direct investment provision while the investment-driven direction is not solely a characteristic of trends from innovative group, but rather an all-involving constituent.*

**Key words:** *legal and regulatory acts, investments, provision, education, innovative development*

УДК 005.332.4:005.511

**В. В. Дубініна**

### **КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті розкрито сутність конкурентної стратегії в управлінні бізнес-процесами підприємств. Виділено ключові групи бізнес-процесів, що реалізують конкурентні стратегії підприємства роздрібною торгівлі, на базі причинно-наслідкової діаграми Ісікави. Розвинуто теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства. Розглянуто еволюцію діяльності підприємства роздрібною торгівлі на основі моделі життєвого циклу Адізеса. Обґрунтовано вибір конкурентної стратегії в залежності від стадії розвитку підприємства.*

**Ключові слова:** *управління, бізнес-процеси, конкурентна стратегія, підприємство роздрібною торгівлі.*

Дослідження, проведені автором, дозволяють виявити превальовані проблеми, що здійснюють негативний вплив на бізнес-процеси підприємства роздрібною торгівлі в Україні. Згідно [1, с.4] зберігається тенденція до зменшення кількості підприємств – юридичних осіб (з 30,7 тисяч у 2009 році до 26,9 тисяч у 2013 році), здійснюючих діяльність у сфері роздрібною торгівлі. За даними Державної служби статистики, за перший квартал 2015 року динаміка обігу роздрібною торгівлі скоротилася 21,2% у порівнянні з аналогічним періодом 2014 року (у зіставних цінах) - до 139,965 млрд грн. Зазначені тенденції свідчать, з одного боку, про скорочення чисельності підприємств роздрібною торгівлі у процесі «природного відбору», втрату ринків збуту, ускладнення

господарсько-економічних процесів, з іншого - активацію конкурентної боротьби в певному ринковому просторі за утримання постійних споживачів. Одним із ефективних шляхів вирішення наведених проблеми стає управління бізнес-процесами роздрібною торгівлі, дієвим інструментом якого є довгострокова конкурентна стратегія діяльності підприємства.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Дослідженню теорії процесно-орієнтованого управління підприємством присвячені праці багатьох науковців: Еріксона [2], Г. Клейнера [3], Е. Амінова [4], Б. Мільнера [10], Р. Чейза [11]. Стратегічні аспекти діяльності підприємства в умовах посилення конкуренції висвітлені у роботах І. Ансофа [5], Дж. Джонсона [6], М. Портера [7], Г. П'ятницької [8]. Однак, проведений огляд цих наукових праць свідчить, що питання формування, реалізації конкурентної стратегії в системі управління бізнес-процесами підприємства роздрібною торгівлі на сьогодні не є повністю вирішеним, що зумовлює актуальність та необхідність даного дослідження.

**Метою статті** є розвиток теоретико-методичних засад формування, реалізації конкурентної стратегії в управлінні бізнес-процесами підприємства роздрібною торгівлі; надання практичних рекомендацій щодо вибору і застосування конкурентної стратегії в залежності від стадії життєвого циклу підприємства роздрібною торгівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як свідчить світовий практичний досвід, процесно-орієнтоване управління, базовим елементом в якому є бізнес-процес, на сьогодні стає найбільш прогресивним засобом, що забезпечує підприємствам якісний розвиток в галузі. Підприємство – це загальна система, у середині якої протікає безліч взаємозалежних бізнес-процесів, які відображають функції управління. Тому, бізнес-процес необхідно інтерпретувати як ланцюг логічно пов'язаних, повторюваних дій, в результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкта (фізично і віртуально) з метою досягнення певних результатів або продукції для задоволення внутрішніх і зовнішніх споживачів [2, с.76]. Таким чином бізнес-процеси складають фундамент будь-якого соціально-економічного утворення, а управління ними сприяє конвергенції функціональних підрозділів підприємства та є потужною об'єднуючою основою діяльності.

На наш погляд, підприємство роздрібною торгівлі необхідно розглядати як сукупність бізнес-процесів, що складають механізм здійснення торговельної діяльності.

Слід підкреслити, що в умовах конкурентної експансії бізнес-процеси діяльності підприємства роздрібною торгівлі не можуть носити хаотичний характер. Вони своїм функціонуванням визначають стан підприємства в цілому та рівень його конкурентоспроможності, а також відображають одну із форм відгуку на зміну параметрів навколишнього середовища. Підприємства, бізнес-процеси яких не відповідають потребам споживачів, апріорно, ефективними не будуть. Прикладом є підприємство роздрібною торгівлі, «вузьким» місцем якого є бізнес-процеси із збуту, що не відповідають задоволенню споживчого попиту. Як приклад, підприємство роздрібною торгівлі працює в одному ринковому сегменті, має обмежену асортиментну матрицю продуктів, а також низьку програму лояльності. У такому випадку помилкою є відокремлення збутових бізнес-процесів від маркетингових. Це свідчить, що для збуту менеджери відбирають тільки ту продукцію, що потребує мінімальних часових витрат та зусилля, а маркетологи не проводять перспективний аналіз майбутнього попиту. Споживачі підприємства, з одного боку, не завжди знаходять товар, щоб відповідав їхнім вподобанням та потребам, а з іншого - роблять покупки у конкурентів. Як результат, зниження прибутку від реалізації, втрата постійних споживачів та неспроможність залучення нових споживачів. Постає необхідність корегування бізнес-процесів підприємства роздрібною торгівлі, що забезпечать розширення асортименту

продукції та розширення діапазону цільових ринків Виходячи із розглянутого, можна стверджувати, що основну підприємства складає процесна компонента і увага керівництва акцентується на організації процесів [3, с.32]. Тому управління бізнес-процесами підприємства – можливість впливати на ефективність бізнесу шляхом побудови процесів такими, якими вони потрібні внутрішнім/зовнішнім споживачам.

При управлінні бізнес-процесами підприємства роздрібною торгівлі, по-перше, доцільно визначити цільовий стан, у який необхідно перевести бізнес-процеси із поточного стану. Необхідно виділити основні довгострокові цілі підприємства, досягнення яких змінить якісний стан діяльності. Кожен бізнес-процес повинен мати ціль або систему цілей, на досягнення яких він спрямований. По-друге, для отримання бажаного результату потрібно одночасно вирішувати як поточні, так і стратегічні завдання. По-третє, економічна експансія в торговельній галузі спонукає підприємства координувати бізнес-процеси для досягнення переваг перед конкурентами. Тому, перед топ-менеджментом постає питання пошуку інструменту, який дозволить визначити діапазон реалізації бізнес-процесів діяльності підприємства на довгостроковий часовий період. Підприємство роздрібною торгівлі, у якого є конкурентна стратегія як генеральний план дій (модель або шаблон) у навколишньому бізнес-середовищі, має можливість розвиватися послідовно і системно, що збільшує імовірність досягнення поставленої мети та раціональне використання ресурсів [4, с. 624].

Як ми бачимо, конкурентна стратегія в управлінні бізнес-процесами підприємства носить якісний характер, а її сутність розкривається через форму організації людської взаємодії, що максимально враховує можливості, перспективи, ресурси і компетенції, кошти діяльності суб'єктів, а також проблеми, труднощі, конфлікти, що перешкоджають здійсненню цих взаємодій. Підкреслимо, що не будь-який план є стратегією, якщо він не враховує взаємодію менеджерів та персоналу, тобто реалізацію «ідей колективного розуму», оснований на цінностях підприємства та не несе в собі ідеологію соціально-економічного розвитку діяльності підприємства.

Отже, головною метою стратегічного управління бізнес-процесами підприємства роздрібною торгівлі є зміна «точки буфіркації» щодо надання бізнес-процесам підприємства диференційованого стану розвитку, тобто свідомо розробка формалізованої програми розвитку для уникнення невизначеності та неорганізованості бізнес-процесів, а також перетворення їх у цілеспрямовану заплановану модель, наслідком чого є підвищення товарообігу, розробка програми лояльності споживачів, галузеве лідерство, збільшення кількості товарів в одному чеку, стабілізація діяльності та ін.).

Необхідність конкурентної стратегії в управлінні бізнес-процесами підприємства обумовлена, по-перше, векторним орієнтиром бізнес-процесів; по-друге, взаємозв'язком між внутрішніми бізнес-процесами та зовнішнім середовищем щодо надання конкурентних переваг. Тому, «формула стратегічного успіху» І. Ансоффа свідчить, що «продуктивність бізнес-процесів підприємства оптимізується, коли зовнішня стратегія і внутрішні можливості врівноважують турбулентність навколишнього світу» [5, с.123], що підкреслює о необхідності внутрішньої складової, а саме концентрації уваги на бізнес-процесах.

Управління бізнес-процесами охоплює стратегічний операційний, тактичний рівень підприємства. В економічній літературі науковці [6, 7, 8] диференціюють конкурентні стратегії в залежності від управлінського рівня, на якому вони реалізуються бізнес-процесами діяльності підприємства (таблиця 1)

Декомпозиція стратегії підприємства

Стратегічні рівні	Види стратегій	Характеристика конкурентної стратегії
Корпоративна (базова) стратегія [6, с. 123; 7, с. 63]	Стратегія стабільності, росту, розвороту, ліквідації, відділення ділової одиниці, інноваційна	Охоплює всі бізнес-процеси підприємства; є багатоаспектним планом, що визначає загальний напрям діяльності. На цьому етапі підлягають розгляду питання географічної експансії, товарного різноманіття.
Конкурентна (бізнес) стратегія [6, с. 123; 7, с. 63]	Конкурентна перевага на ринку, ринкова частка, стратегія досягнення конкурентних переваг, динаміка конкурентної поведінки, стратегія виходу на міжнародні ринки; переваги за витратами, диференціація, концентрація	Формує напрямок ефективної конкуренції на окремих ринках. Визначає продукцію, яку необхідно продавати в залежності від ринкового типу та стану конкуренції. Рішення по бізнес-стратегії прив'язані до стратегічної бізнес-одиниці, що збуває товар на окремий зовнішній ринок
Функціональна (операційна) стратегія [8, с. 24]	Фінансова, маркетингова стратегія, управління персоналом, соціальна, економічна	Визначає фактичні шляхи реалізації бізнес-процесів на базі ресурсів, що є в наявності у підприємства. Функціональні стратегії мають узгоджуватись і працювати на корпоративну та конкурентну стратегії.

Як ми бачимо, конкурентна стратегія компонується рівнево та має ієрархічну структуру, тобто стратегія нижчого рівня є підґрунтям та доповненням стратегії вищого рівня і робить свій внесок у досягнення стратегічних цілей на вищому рівні. Наприклад, підвищена увага та попит до певного торговельного бредну є стартом для функціональних бізнес-процесів таких, як розширення ринків збуту, випуск диференціації продукції, впровадження продажів on-line. Якщо не встановлено узгодження між стратегічними і функціональними бізнес-процесами, то незалежно на якому якісному рівні реалізовується стратегія, вона буде неефективною [6, с. 575]. Виходячи з логіки викладу, стратегічні переваги підприємства роздрібної торгівлі прямо пропорційно залежать від стану бізнес-процесів функціонального рівня.

Вивчення фактів теорії та практики процесно-орієнтованого управління, як правило, свідчать, що в управлінні бізнес-процесами підприємства виникненні

проблеми, які в цілому спричиняють негативний вплив на конкурентну стратегію діяльності. У таких випадках активізується небезпека переходу стратегії із активного у пасивний стан. Ми вважаємо доцільним встановлення та відображення причино-наслідкових зв'язків між проблемами та причинами (ключовими параметрами бізнес-процесів підприємства роздрібної торгівлі), що впливають на їх виникнення, у форматі діаграми Ісікави [9, с. 87]. Для цього, на наш погляд, раціонально використати відомий «Принцип Парето» 20/80», відповідно до якого фахівці виокремлюють 20% бізнес-процесів, що у подальшому забезпечать 80% результату. Такі бізнес-процеси є найбільш впливовими, а їхньою оптимізацією та корегуванням необхідно займатися в першу чергу.

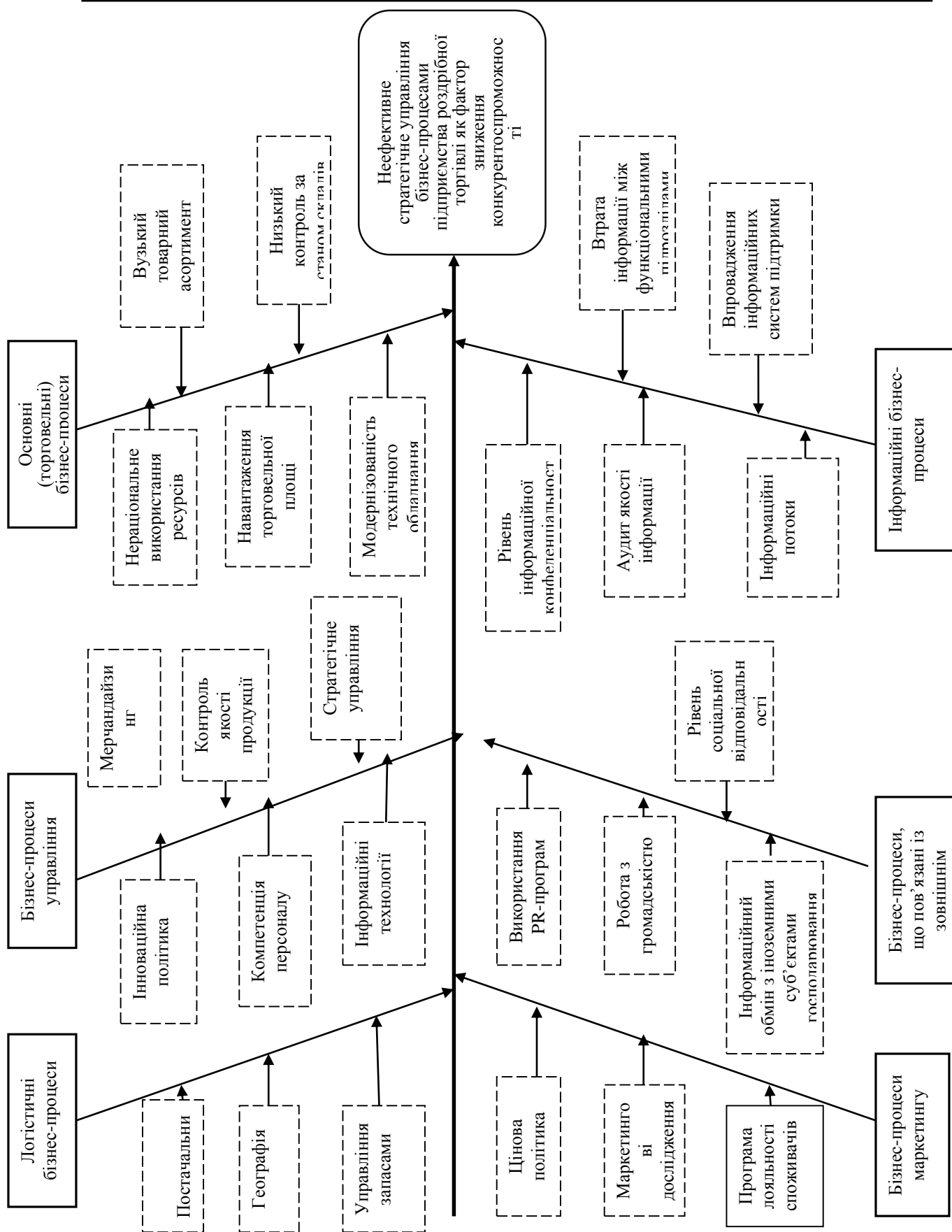
Бізнес-процеси на підприємстві роздрібної торгівлі охоплюють весь спектр діяльності починаючи з прийому та поставки продукції, маркетингу, мечандайзингу, оновлення інформації, доставки продукції, сервісного обслуговування [10, с.297]. Тому, побудова причино-наслідкових зв'язків у форматі діаграми Ісікави буде проводитись по шести ключовим групам бізнес-процесів підприємства роздрібної торгівлі, що реалізують конкурентну стратегію, а саме:

- 1) логістичним бізнес-процесам;
- 2) маркетинговим бізнес-процесам;
- 3) бізнес-процесам управління підприємством в цілому;
- 4) основним (торговельним) бізнес-процесам;
- 5) бізнес-процесам, пов'язаних із зовнішніми зв'язками;
- 6) інформаційним бізнес-процесам.

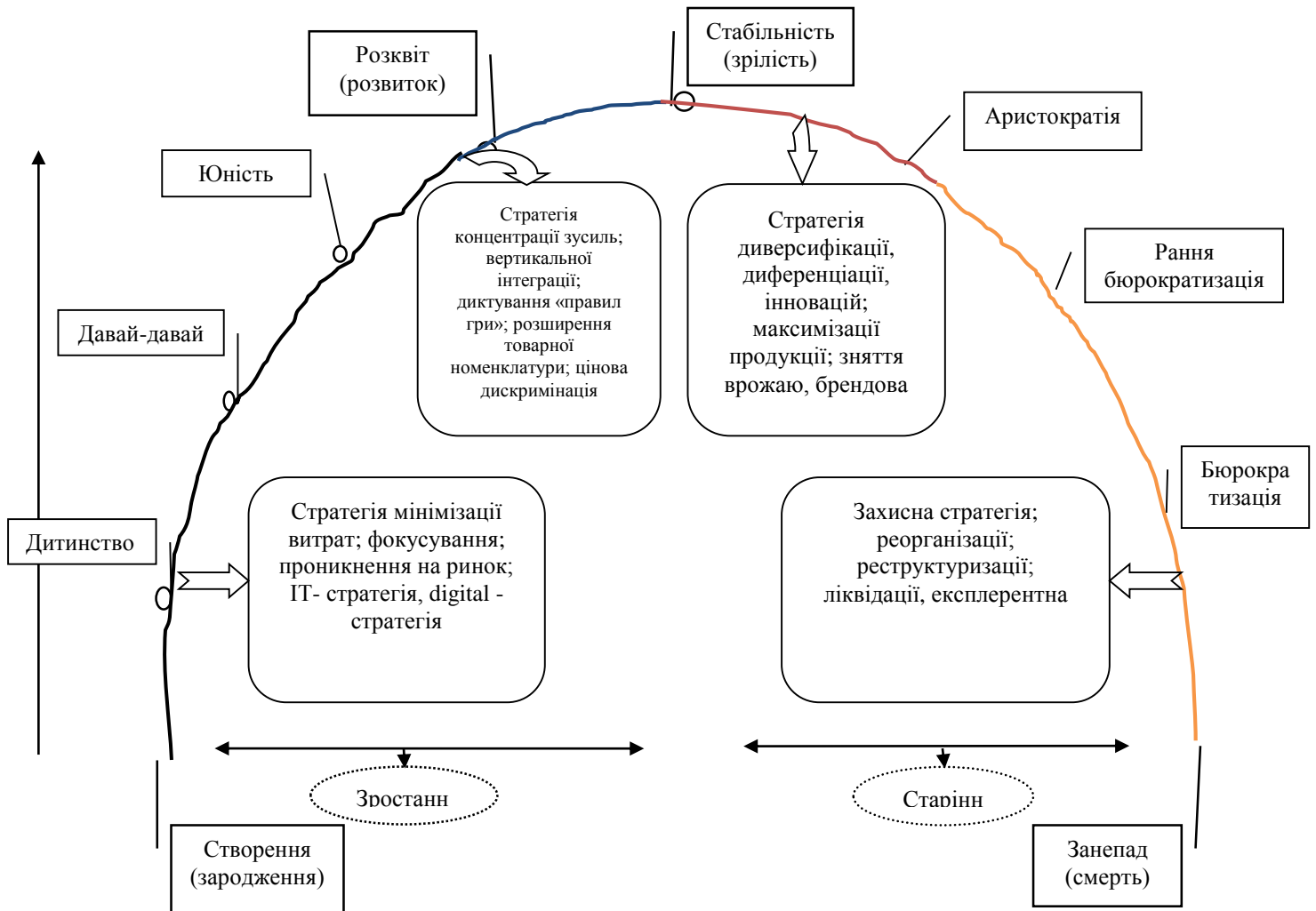
Причино-наслідкова діаграма Ісікави підприємства роздрібної торгівлі подана на рис. 1.

В аспекті дослідження необхідно зазначити, що встановлення причино-наслідкових зв'язків між шістьма найбільш вагомими групами бізнес-процесів дозволить бізнес-аналітикам, що концентрують свої зусилля над вирішенням окресленої проблеми, перш за все, «заглянути» всередину процесної структури. По-друге, ідентифікувати «вузькі місця» підприємства роздрібної торгівлі з подальшим прийняттям стратегічного рішення щодо застосування корегуючи дій задля трансформації конкурентної стратегії із неефективного стану у релевантний стан, який дозволяє відповідати сучасним викликам зовнішнього оточення.

Однак слід підкреслити, що в силу об'єктивних законів розвитку підприємство, як живий організм, має часові обмеження та характеризується поступовими етапами розвитку, тобто має певний життєвий цикл [11, с. 688]. Слід враховувати те, що ситуація в торговельній галузі змінюється на кожній стадії життєвого циклу. Це вимагає відповідної зміни стратегії і тактики поведінки підприємства на ринку. Завданням управління бізнес-процесами діяльності, у цьому випадку, є гнучке реагування на проблеми (зміна конкуренції, розвиток технологій та ін.), що виникли в певний час та вибір стратегічного варіанту, який би відповідав стадії еволюції підприємства. Керівник повинен знати, на якій стадії знаходиться підприємство та його конкуренти, оцінювати, наскільки ефективно функціонують бізнес-процеси та чи відповідають вони вимогам навколишньої середовища, а також аналізувати стратегічні можливості. На нашу думку, раціональною є ідея розглянути модель І. Адізеса [12], що найбільш багатогранно розкриває еволюцію підприємства роздрібної торгівлі та запропонувати конкурентну стратегію в залежності від стадії життєвого циклу підприємства.



Основу моделі Адізеа складають 10 стадій життєвого циклу підприємства [12, с.98]. Однак, для кращого розуміння узагальнимо та виділимо чотири найголовніші стадії життєвого циклу підприємства, власне бачення яких подано на рис.2.



**Рис. 2 Модель життєвого циклу підприємства роздрібної торгівлі**

Як ми бачимо, на першій стадії зародження (створення) життєвого циклу підприємства роздрібної торгівлі виникають проблеми, пов'язані із управлінськими бізнес-процесами, а саме: узгодження юридичних аспектів діяльності, вузьке коло постачальників та споживачів, формування товарної матриці, мерчадайзингу, виведення товарів на ринок, дефіцит власних коштів, відсутність прибутку. Під час стадії дитинства та юності управління підприємством роздрібної торгівлі спрямовано освоєння, а також закріплення на ринку. Тому, найбільш дієвими конкурентними стратегіями в цьому випадку є стратегія мінімізації витрат, стратегія фокусування, стратегія повільного/швидкого проникнення на ринок, IT-, digital-стратегія.

Другій стадії розвитку підприємства роздрібної торгівлі притаманні наступні проблеми: зміна технологій, поява товарів-субститутів, підвищення конкуренції. Однак управління сприяє активізації маркетингових бізнес-процесів підприємства роздрібної торгівлі, що забезпечить ринкову експансію, а також підвищення обсягів продажу та ріст

ціни на продукцію, як результат – збільшення прибутку підприємства роздрібною торгівлі. Таким чином, ефективними конкурентними стратегіями у цей період є стратегія концентрації зусиль, вертикальної інтеграції, інновації; диктування «правил гри»; розширення товарної номенклатури; цінова дискримінація, ринкове лідерство.

На стадії зрілості підприємство роздрібною торгівлі закріплює свої позиції у діючому ринковому сегменті, досягаючи у цей час піку своєї активності. У цьому випадку підприємство роздрібною торгівлі має стабільний прибуток, однак спостерігається тенденція щодо скорочення товарообігу підприємства через перенасиченість продукцією споживачів. Одним із напрямків виживання на наведеному етапі є провадження інноваційних бізнес-процесів, автоматизація торговельних процесів, що призведе до змін якісних характеристик продукції або до комплексного оновлення товарного асортименту та закриття безперспективних товарів підприємства роздрібною торгівлі. На цій стадії життєвого циклу підприємству роздрібною торгівлі найбільш доречно використовувати конкурентні стратегії диверсифікації, диференціації, інновацій, максимізації продукції, «зняття вершків», брендів.

На четвертому етапі – занепаду спостерігаються негативні тенденції щодо зниження основних показників бізнес-процесів, що призводить до скорочення обсягів роздрібного продажу; результати комерційної діяльності стають негативні. Підприємство роздрібною торгівлі потребує радикальних перетворень основних бізнес-процесів діяльності. Таким чином, актуальними стають захисна та експериментна стратегії, а у деяких випадках, коли підприємство потребує зміни правової форми, організаційної структури, переорієнтації підприємства, керівництво приймає стратегічне рішення щодо реструктуризації, реорганізації або ліквідації діяльності.

Таким чином, перелік традиційних конкурентних стратегій пропонуємо доповнити сучасними трьома сучасними стратегіями, що відповідають нашому часу: ІТ- стратегія, брендова та digital-стратегія [13, с. 32]. Перевагою ІТ- та digital-стратегії є здійснення видів діяльності у п'яти площинах: веб-сайт, соціальні технології, мобільні технології, трафік та зміни. У цьому випадку створюється прозора система інтернет-продажів, що конвертує інтернет-відвідувачів у покупців. Управління ІТ- та digital-стратегіями підприємства роздрібною торгівлі, з одного боку, сприятиме зменшенню навантаження на федеральні комунікаційні канали, з другого боку – розширення кордонів та каналів збуту продукції через соціальні мережі та спеціальні сайти підприємства, а використання сучасних гаджетів (смартфонів, планшетів, мультимедійних засобів та ін) дозволить максимально залучити споживача у торговельний процес, задовольнивши його вподобання. Результатом є збільшення економічних показників підприємства та стійкість економічного «здоров'я».

Слід звернути увагу на те, що в галузі, де функціонує підприємство роздрібною торгівлі, існують стратегічні групи (підприємства-конкуренти), що реалізують подібні конкурентні стратегії. Однак, має місце випадок дублювання стратегії конкурентів, що призводить до її роздвоєння, тобто підприємство починає здійснювати конкурентну боротьбу по двом напрямкам одночасно [11, с.860]. В результаті відбувається дисонанс між стратегічними цілями, на досягнення яких скоординовані бізнес-процеси, що призводить до скорочення зниження показників результативності діяльності в цілому.

Як ми бачимо, конкурентна стратегія носить індивідуальний характер, бо вона формується і впроваджується під впливом багатьох чинників. Тому, під час формування конкурентної стратегії апарат управління враховує стан бізнес-процесів підприємства роздрібною торгівлі, а також конкурентні умови, що склалися на торговельному ринку [14, с. 12]. На наш погляд, доречно представити етапи формування конкурентної стратегії, що відображає специфіку підприємства роздрібною торгівлі ( рис. 3).



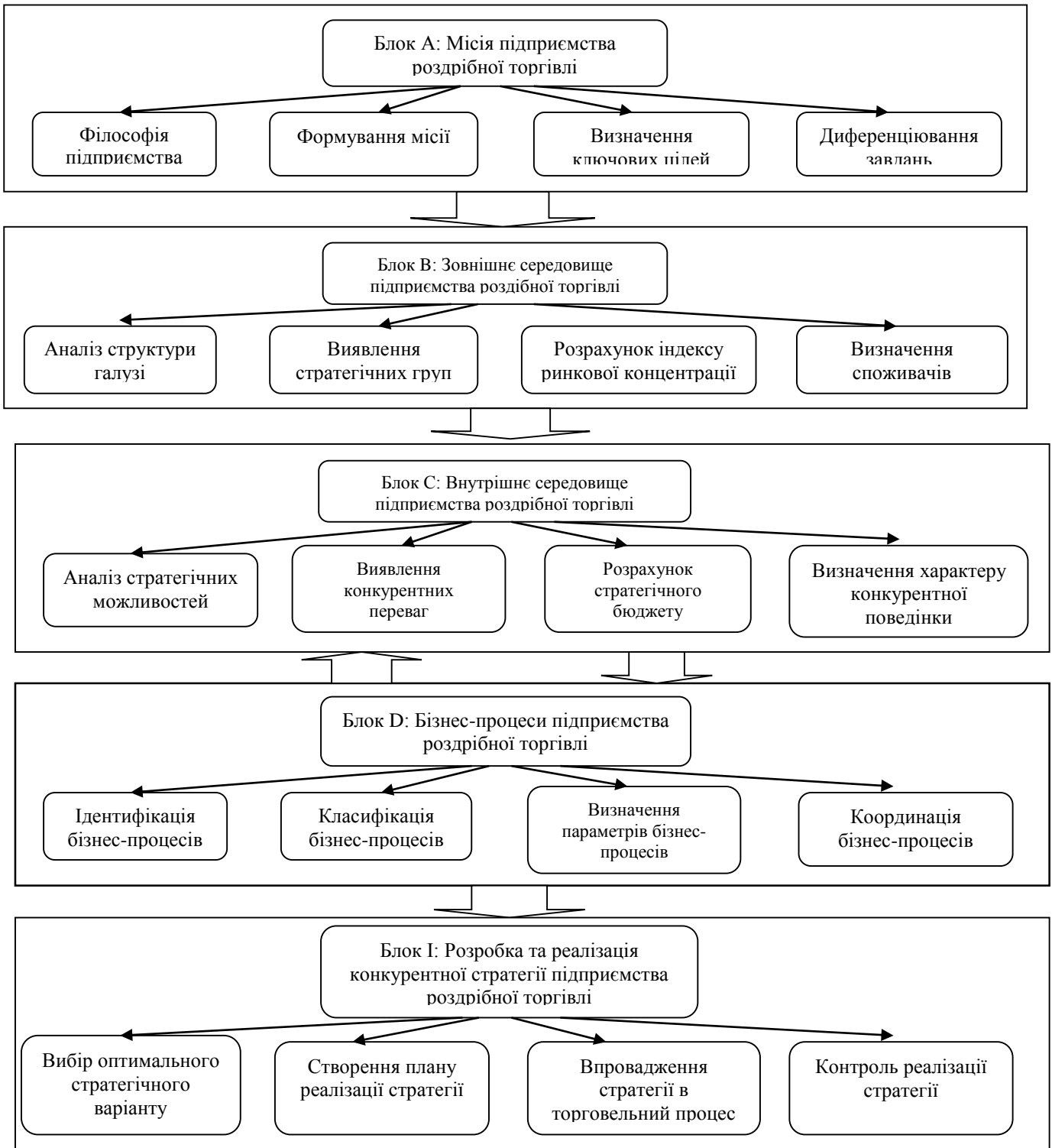


Рис. 3 Алгоритм формування конкурентної стратегії підприємства

Структурно алгоритм складається із пов'язаних блоків, що утворюють систему. Вони розкривають діяльність підприємства роздрібної торгівлі по ключовим напрямкам, а саме: Блок А: місія підприємства роздрібної торгівлі; Блок В: зовнішнє середовище підприємства роздрібної торгівлі; Блок С: внутрішнє середовище підприємства роздрібної торгівлі; Блок D: бізнес-процеси підприємства роздрібної торгівлі; Блок I: розробка та реалізація конкурентної стратегії підприємства роздрібної торгівлі. Наведений алгоритм

включає стратегічну діагностику, вибір місії та цілей, аналіз бізнес-процесів, розробку, реалізацію стратегії та стратегічний контроль. Сформована таким чином конкурентна стратегія повинна бути адекватною, а також зрозумілою для кожного співробітника підприємства роздрібної торгівлі. Слід підкреслити, що конкурентна стратегія – продукт творчої діяльності та синергетичної єдності управлінців та співробітників, що ґрунтується на принципі логічності, досвіду, а також ідейності. Управління конкурентною стратегією призведе до підвищення рівня результативності бізнес-процесів над рівнем конкурентів у довгостроковому періоді.

**Висновки.** В процесі дослідження виявлено, що конкурентна стратегія напряму залежить від бізнес-процесів підприємства та реалізується шістьма головними групами процесів. Всі ці процеси є об'єктами управління підприємства роздрібної торгівлі. Керівництво індивідуально формує конкурентну стратегію, враховуючи ряд особливостей: 1) специфіку діяльності; 2) стан галузі; 3) стратегічні можливості та компетенції; 4) стадії життєвого циклу підприємства роздрібної торгівлі. Управління бізнес-процесами сприяє ефективній реалізації конкурентної стратегії, підвищенню конкурентоспроможності та результативності діяльності в цілому.

Виходячи із наведеного, перспективою подальшого дослідження є оцінка ефективності та результативності реалізації конкурентної стратегії підприємства роздрібної торгівлі методом системи збалансованих показників

#### Список використаної літератури

1. Програма розвитку внутрішньої торгівлі на період до 2016 року
  2. Ericsson Quality Institute. Business Process Management. Ericsson, Gothenburg Sweden, 1993. — 170 с.
  3. Г.Б. Клейнер Системный подход к экономической политике // Проблемы теории и практики управления. 2007. № 5. С. 30–42.
  4. E.F Aminov. Stages of Competitive Strategies Development and Realization // Practical Marketing. 2006. № 6 (112).
  5. И. Ансофф, Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999.
  6. Джонсон, Шоуз, Уиттингтон Корпоративная стратегия: теория и практика, 7-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 800 с.
  7. М Портер. Конкуренция. – М.: издательский дом «Вильямс», 2001. – С.65.
  8. Г. І. П'ятницька Інноваційні стратегії в сучасних умовах господарювання: суть та наукові підходи до формування вибору / Г.І. П'ятницька // Проблеми науки. – 2011. – № 11. – С. 21–29.
  9. К Исикава. Японские методы управления качеством / Сокр. пер. с англ. / Под. ред. А. В. Гличева. – М. : Экономика, 1988. – 214 с.
  10. Б. З Мильнер. Теория организации.– М.: ИНФРА- М, 1998.– 336.
  11. Чейз Джейкобз, Аквиоло Производственный и операционный менеджмент, 10-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 1184 с.
  12. И. Адизес Как преодолеть кризисы менеджмента: диагностика и решение управленческих проблем.– СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006.
  13. Skott Klososki Razrabotka digital-strategii-Noveyshie-instrumenty-i tekhnologii- Режим доступу - <http://www.likeni.ru/events/>.
  14. А.М. Бакиева, В. А. Ковшов Научно-методические аспекты формирования конкурентных стратегий предприятий // Экономический вестник Урала. 2010. № 3.
- Стаття надійшла до редакції 10.05.2015 року

**V. Dubinina**

### **COMPETITIVE STRATEGY IN THE MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE**

*It has been revealed in the article that the company is a general system, in the middle of which takes place a set of interconnected business processes reflecting management functions. Competitive strategy in the management of business processes of the enterprise is based on the qualitative nature, and its essence is revealed through the form of the human interaction organization that taking into account the possibilities, perspectives, resources and competencies and funds of the agents, as well as problems, difficulties, conflicts preventing the implementation of these interactions. Management of business process covers strategic, operational, tactical level of the enterprise, implementing the competitive strategy of the enterprise on all of the mentioned levels.*

*Business processes in the retail enterprise enclose the entire spectrum of activities, starting with the reception and delivery of products, marketing, merchandising, updating of information, product delivery, customer service. In this case it is necessary to identify the basic strategic issues of the retail enterprise and build the Isikava diagram of the cause and effect relationships, which discloses in the most detail form the main groups of business processes affecting the solution of the presented problems.*

*Due to objective laws of the development the enterprise as a living organism, has a time limit and characterized by gradual stages of development, that is, has a life cycle. Rational is the idea to consider a model of the I. Adizes, that in the most diverse form reveals the evolution of retailers and offer a competitive strategy depending on the stage of the enterprise life cycle. The IT and digital strategy of a retail enterprise in modern conditions is relevant providing expansion of the borders and sales channels of the products through social media and special sites of the enterprise, and the use of modern gadgets (smartphones, tablets, multimedia devices, etc.) will allow to involve the consumer in the shopping process, satisfying his preferences.*

*Management of business processes facilitates the effective implementation of competitive strategy, increase of the competitiveness and performance in general.*

**Key words:** *management, business processes, competitive strategy, the retailer*

УДК 330.142.211.4:339.774

**Н. М. Новікова**

### **ФОРМУВАННЯ АМОРТИЗАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Стаття присвячена формуванню амортизаційної політики підприємства. Досліджено сутність понять амортизація та амортизаційна політика, визначено принципи, на яких формується амортизаційна політика підприємства, її складові. Проаналізовано особливості бухгалтерського та податкового обліку амортизації.*

**Ключові слова:** *амортизація, амортизаційна політика, податковий облік амортизації, бухгалтерський облік амортизації, методи амортизації, термін корисного використання.*

**Постановка проблеми.** Сучасний стан фінансово-платіжної кризи та високий рівень інфляції спонукає підприємства України до пошуку джерел фінансування своєї господарської діяльності. Одним із таких внутрішніх джерел є амортизаційний фонд підприємства. Амортизаційна політика підприємства, як складова економічної політики, тісно пов'язана з податковою політикою, тому суттєво впливає на результати фінансово-господарської діяльності підприємства. Формування амортизаційної політики полягає у