

## УДОСКОНАЛЕННЯ ЦІНОУТВОРЕННЯ В СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

### THE IMPROVEMENT OF PRICING IN THE SYSTEM OF BUSINESS PROCESSES

УДК 338.5

<https://doi.org/10.32843/infrastruct39-28>

**Ерфорт І.Ю.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства  
Донбаська державна машинобудівна  
академія

**Ерфорт Ю.О.**

доцент,  
доцент кафедри технічної механіки  
Донбаська державна машинобудівна  
академія

**Erfort Irina**

Donbass State Engineering Academy

**Erfort Yury**

Donbass State Engineering Academy

У рамках удосконалення ціноутворення в системі бізнес-процесів підприємства розроблено методичні рекомендації щодо диференціації цін, які визначають порядок проведення цінової диференціації та призначені для ефективного ціноутворення. Вони включають такі основні етапи: сегментування ринку за вибраним параметром, визначення ціни та обсягу продажів в кожному ринковому сегменті, визначення масштабів цінової диференціації. Як основу для оцінки результатів діяльності підприємства прийнято концепцію вартості. Запропоновано класифікацію основних параметрів сегментування ринку для застосування цінової диференціації. Вплив цінової диференціації, яка являє собою послідовність ситуацій прийняття рішення про зміну ціни на певну частину реалізованої продукції, на ефективність діяльності, оцінюється на основі зіставлення маржальної рентабельності з контрольним рівнем рентабельності інвестованого капіталу підприємства.

**Ключові слова:** бізнес-процес, ціноутворення, цінова диференціація, сегментування ринку, діапазон цін, внесок у формування прибутку, маржальна рентабельність.

В рамках усовершенствования ценообразования в системе бизнес-процессов предпри-

ятия разработаны методические рекомендации по дифференциации цен, которые определяют порядок проведения ценовой дифференциации и предназначены для эффективного ценообразования. Они включают такие основные этапы: сегментирование рынка по выбранному параметру, определение цены и объема продаж в каждом рыночном сегменте, определение масштабов ценовой дифференциации. В качестве основы для оценки результатов деятельности предприятия принято концепцию стоимости. Предложена классификация основных параметров сегментирования рынка для применения ценовой дифференциации. Влияние ценовой дифференциации, которая представляет собой последовательность ситуаций принятия решения об изменении цены на определенную часть реализованной продукции, на эффективность деятельности, оценивается на основе сопоставления маржальной рентабельности с контрольным уровнем рентабельности инвестированного капитала предприятия.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, ценообразование, ценовая дифференциация, сегментирование рынка, диапазон цен, вклад в формирование прибыли, маржальная рентабельность.

*The methodical recommendations on price differentiation, determining procedures of such differentiation with view of creating efficient price policy are introduced within the frame of a wider purpose of improving pricing mechanisms in the system of business processes. They include three stages: market segmentation with regard to the chosen indicator, determining the price and amount of sales in every market segment and assessing the scale of price differentiation. For assessing business results, the authors use the concept of business value. Market isolation is a compulsory condition of price differentiation, that prevents both the possibility of goods reselling and mitigating the differentiation in market demand expressed by different groups of buyers as it happens when markets are tightly connected. The work proposes the classification of the main characteristics of market segmentation for using price differentiation. The vulnerability of demand to price changes is estimated within price boundaries existing in the particular market segment. The estimation is made by means of modern methods differentiated according the following two main directions which are: conditions of measuring and estimating variable. The conditions of measuring may be uncontrolled or experimentally controlled. Actual purchases or advantages and intentions may be considered as estimated variables. The price and value of sales are determined according to the price strategy for each market segment. If goods and services of the manufacturer are standardized, then there is only one variant of "price-value of sales" for this manufacture in the particular marketing segment. The influence of price differentiation, which can be described as a sequence of decisions resulting in changing price on the part of goods, on the efficiency of business activity is estimated on the basis of comparing marginal profitability with profitability of capital invested. The price segments are grouped by their marginal profitability in descending order and added to the total volume of production until the marginal profitability of newly joined segments exceeds the level of this indicator chosen as a benchmark. The price variation should take place within boundaries efficient from the economic point of view. The price differentiation, which consists in setting prices depending on the particular market situation and conditions, is one of the practical tools of raising sales by means of pricing management. The necessity implement this marketing tool in business practice with view of raising business value explains the importance of introducing methodical recommendations on price differentiation.*

**Key words:** business process, pricing, price differentiation, market segmentation, price range, share in profit creating, marginal profitability.

**Постановка проблеми.** Під бізнес-процесами розуміють систему безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), яка, своєю чергою, є елементом механізму формування доданої вартості (споживчої цінності), через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності організації у цілому і забезпеченні донесення доданої вартості (споживчої цінності), до цільового ринку через бізнес-модель підприємства [1]. Бізнес-процес координує

поведінку людей, систем, інформації та речей для виробництва продукції та послуг відповідно до бізнес-стратегії.

Управління бізнес-процесами – це галузь знань, що містить будь-яке поєднання моделювання, автоматизації, виконання, контролю, вимірювання та оптимізації потоків бізнес-діяльності для досягнення цілей підприємства, робітників, споживачів та партнерів у межах та за межами підприємства.

Управління бізнес-процесами дає змогу виокремити різні процеси у межах організації, аналізувати їх від початку до кінця та поліпшувати на постійній основі. Ця діяльність дає змогу

керівникам організації оптимізувати бізнес-процеси та надає можливість більшого впливу на результати діяльності.

Добре організоване управління бізнес-процесами може зменшити втрати, допомогти уникнути помилок, зберегти час та створити кращі продукти або послуги. Воно постійно забезпечує поліпшення, оскільки управління бізнес-процесами – не одноразове завдання. Керівники організації та управляючі бізнес-процесами зосереджені на пошуку нових шляхів оптимізації бізнес-процесів, оскільки промислові та ринкові зміни формують нові загрози та можливості.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Розгляду питань визначення категорії «бізнес-процес» та їх класифікації приділяється значна увага у сучасних дослідженнях. Зокрема у роботі [2] проведено аналіз наукових підходів до класифікації та типології економічної категорії «бізнес-процеси», виявлено ключові характеристики їх видів та розроблено авторську класифікацію, яка стала науковим підґрунтям структурно-ієрархічної моделі управління бізнес-процесами – практичного інструменту управління напрямками діяльності підприємства.

Науковцями Б.М. Андрушківим та Л.М. Мельник [3] досліджено сутність категорії «бізнес-процес підприємства», систематизовано види бізнес-процесів підприємства, сформовано перелік характерних рис бізнес-процесу, представлено систему бізнес-процесів верхнього рівня, характерних для підприємства, а також зроблено детальний опис їхніх характеристик.

Авторами [4] розглядаються взаємозв'язок і взаємозалежність бізнес-систем та бізнес-процесів підприємств.

У роботі [5] обґрунтовується необхідність інтеграції процесного менеджменту та ІТ-менеджменту.

**Постановка завдання.** Метою статті є розроблення рекомендацій щодо вдосконалення ціноутворення в системі бізнес-процесів підприємства.

### Виклад основного матеріалу дослідження.

Відповідно до існуючої класифікації, бізнес-процеси підприємства поділяються на основні, забезпечуючі, бізнес-процеси управління та бізнес-процеси розвитку.

Ціноутворення є бізнес-процесом управління і, відповідно, має «вхід», «процес» і «вихід». Вхідними параметрами є витрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції, прибуток, економічна цінність продукції для споживача (рис. 1). Вихідним параметром є ціна продукції,

Важливо, що бізнес-процеси спрямовані на одержання певного результату. Як основу для оцінки результатів діяльності підприємства прийнято концепцію вартості, основні положення якої, а також методи оцінки й управління досліджуються у працях таких учених, як П. Дойль [6], Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррін, які є спеціалістами консалтингової фірми McKinsey & Company [7], К. Уолш [8], М. Скотт [9].

У роботі [10] обґрунтовано вибір концепції вартості як найбільш прийнятної методологічної основи для оцінки результатів діяльності підприємства. Авторами [11] запропоновано методичний підхід до оцінки ефективності цінних рішень, який ґрунтується на співставленні маржинальної рентабельності з рентабельністю інвестованого капіталу, яка є показником вартості підприємства.

Цінові зміни повинні здійснюватися в економічно ефективних межах.

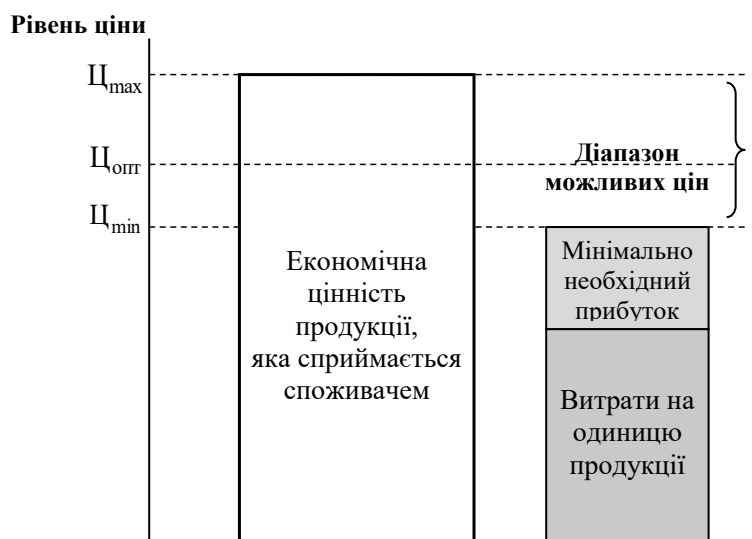


Рис. 1. Вхідні параметри ціноутворення та діапазон можливих цін

Джерело: розроблено авторами

Одним з основних тактичних інструментів збільшення обсягів продажів за допомогою управління цінами є диференціація цін, що передбачає встановлення системи цін залежно від специфіки ринкових умов. Необхідність практичного використання цього тактичного маркетингового інструменту збільшення вартості підприємства зумовила розроблення методичних рекомендацій щодо диференціації цін.

Для опису розроблених методичних рекомендацій використовується така термінологія:

Сегментування ринку – розбивка ринку на окремі ізольовані групи покупців, попит яких на продукцію підприємства різний.

Діапазон цін – усі значення ціни вище мінімального, але нижче максимального на даний вид продукції.

Масштаб цінової диференціації – набір ринкових сегментів, включених до загального обсягу діяльності підприємства.

Внесок у формування прибутку – різниця між ціною і змінними витратами.

Маржинальна рентабельність – відношення внеску у формування прибутку до змінних витрат підприємства.

Розроблені методичні рекомендації щодо диференціації цін включають в себе три етапи: сегментування ринку за вибраним параметром, визначення ціни та обсягу продажів у кожному ринковому сегменті, визначення масштабів цінової диференціації.

1. Сегментування ринку за обраним параметром

Визначення основи для сегментації ринку відповідно до запропонованої класифікації параметрів (рис. 2) і проведення сегментування ринку за вибраним параметром.

Необхідними умовами використання цінової диференціації є ізольованість, що виключає можливість перепродажу продукції, і різний попит на неї з боку окремих груп покупців.

2. Визначення ціни й обсягу продажів у кожному ринковому сегменті

Вимір цінової чутливості попиту в межах діапазону цін, що склалися на даний період часу на

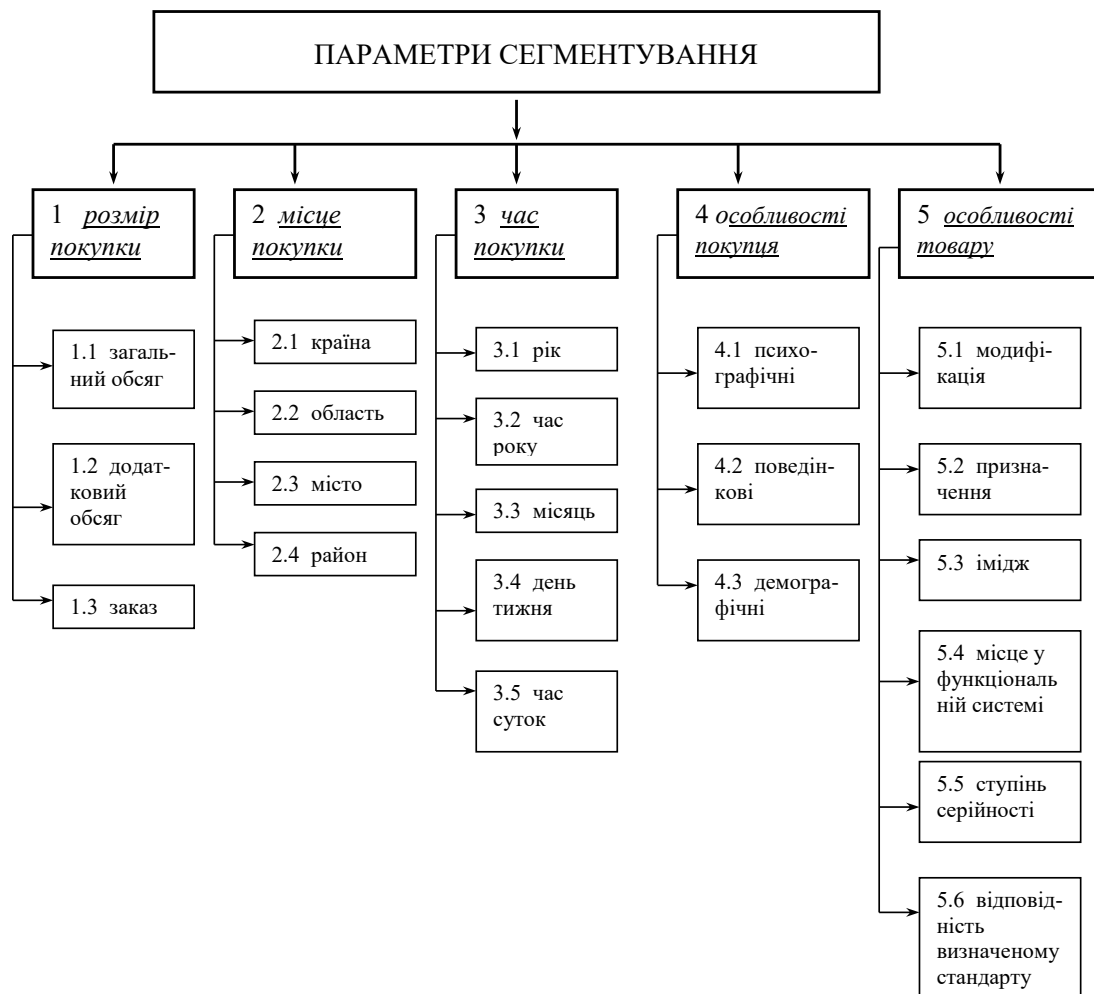


Рис. 2. Класифікація основних параметрів сегментування ринку для застосування цінової диференціації

Джерело: розроблено авторами

кожному ринковому сегменті, з використанням існуючих методик, які різняться за двома головними напрямками: за умовами вимірювання і за вимірюваною змінною величиною. Умови вимірювання можуть бути неконтрольованими або експериментально контрольованими. Вимірюваними змінними можуть виступати фактичні покупки або переваги і наміри.

Відповідно до цінової стратегії, для кожного сегмента ринку визначення ціни реалізації та обсягу продажів. Якщо продукція підприємства стандартизована, то в окремому ринковому сегменті для нього існує єдине співвідношення «ціна – обсяг продажів».

3. Визначення масштабів цінової диференціації

Вплив цінової диференціації, яка являє собою послідовність ситуацій прийняття рішення про зміну ціни на певну частину реалізованої продукції, на ефективність діяльності, оцінюється на основі зіставлення маржинальної рентабельності з контрольним рівнем рентабельності інвестованого капіталу підприємства.

Показник маржинальної рентабельності продукції для кожного з виділених ринкових сегментів розраховується за формулою:

$$P_{Mi} = \frac{Ц_i - 3}{3}, \quad (1)$$

де  $Ц_i$  – ціна реалізації продукції підприємства в  $i$ -му сегменті;

3 – питомі змінні витрати на виробництво і реалізацію продукції.

Ринкові сегменти групуються по спадаючій показника маржинальної рентабельності і послідовно приєднуються до загальної обсягу діяльності до тих пір, поки маржинальна рентабельність продукції, яка реалізується в приєднаних сегментах, перевищує контрольний рівень рентабельності інвестованого капіталу підприємства ( $P_{Mi} > P_K$ ).

**Висновки з проведеного дослідження.**

Таким чином, у рамках удосконалення ціноутворення в системі бізнес-процесів підприємства розроблено методичні рекомендації щодо диференціації цін, які визначають порядок проведення цінової диференціації та призначені для ефективного ціноутворення. Вони включають такі основні етапи: сегментування ринку за вибраним параметром, визначення ціни та обсягу продажів у кожному ринковому сегменті, визначення масштабів цінової диференціації.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення формалізованих алгоритмів для практичного застосування даних методичних рекомендацій.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Чорнобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 125–131.
2. Чорнобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 22. № 2. С. 171–182.
3. Андрушків Б.М., Мельник Л.М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2(1). С. 91–97.
4. Стадник В., Іжевський П. Бізнес-системи та бізнес-процеси сучасних підприємств: взаємозв'язок і взаємозалежність структур та ефективності. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 1(18). С. 137–148.
5. Fatemeh R.Ch., Møller L.H. Business process management and IT management: The missing integration. *International Journal of Information Management*. 2016. Vol. 36. Issue 1. P. 142–154. URL : <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.10.004> (accessed: 10 January 2020).
6. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 480 с.
7. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление / пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2000. 576 с.
8. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / пер. с англ. Москва : Дело, 2000. 360 с.
9. Скотт М. Факторы стоимости: Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости / пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2000. 432 с.
10. Ерфорт И.Ю., Ерфорт Ю.А. Система показателей оценки результатов операционной деятельности промышленного предприятия. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2006. № 2(4). С. 263–267.
11. Ерфорт И.Ю., Ерфорт Ю.А. Оценка эффективности изменения цен предприятия. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2008. № 3(13). С. 88–91.

#### REFERENCES:

1. Chornobai L.I., Duma O.I. (2013) Biznes-protsesy pidpriemstva: zahalna kharakterystyka ta ekonomichna sut [Business-process of the enterprise: general description and economical essence]. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*, no. 769, pp. 125-131.

2. Chornobai L.I., Duma O.I. (2015) Biznes-protsesty pidpriemstva: klasyfikatsiia ta strukturno-iierarkhichna model [Business processes of the enterprise: classification and structural and hierarchical model]. *Ekonomichnyy analiz*, vol. 22, no. 2, pp. 171-182.
3. Andrushkiv B. M., Melnyk L. M. (2015) Formuvannia systemy biznes-protsestyv pidpriemstva u konteksti staloho rozvytku [Formation of business processes system of enterprises in the context of sustainable development]. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*, issue. 2(1), pp. 91-97.
4. Stadnyk V., Izhevskiy P. (2018) Biznes-systemy ta biznes-protsesty suchasnykh pidpriemstv: vzaiemozviazok i vzaiemozalezhnist struktur ta efektyvnosti [Business systems and business processes of modern enterprises: the interconnection and interdependence of structures and efficiency]. *Socio-economic problems and the state*, issue. 1(18), pp. 137-148.
5. Fatemeh R. Ch., Møllerb L. H. (February 2016) Business process management and IT management: The missing integration. *International Journal of Information Management*, vol. 36, issue 1, pp. 142-154. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.10.004> (accessed 10 January 2020).
6. Doyl' P. (2001) *Marketing, orientirovanny na stoimost'* [Value focused marketing]. Saint Petersburg: Piter. 480 pp. (in Russian).
7. Kouplend T., Koller T., Murrin Dzh. (2000) *Stoimost' kompaniy: otsenka i upravlenie* [Company value: evaluation and management]. Moscow: ZAO «Olimp-Biznes». 576 pp. (in Russian).
8. Uolsh K. (2000) *Klyuchevyye pokazateli menedzhmenta. Kak analizirovat', sravnivat' i kontrolirovat' daniye, opredelyayushchie stoimost' kompanii* [Key indicators of management. How to analyze, compare and control data influencing company value]. Moscow: DELO. 360 pp. (in Russian).
9. Skott M. (2000) *Faktory stoimosti: Rukovodstvo dlya menedzherov po vyyavleniyu ryuchagov sozdaniya stoimosti* [Factors of value: Guidance for managers to reveal key factors of creating value]. Moscow: ZAO «Olimp-Biznes». 432 pp. (in Russian).
10. Erfort I.Yu., Erfort Yu.A. (2006) Sistema pokazateley otsenki rezul'tatov operatsionnoy deyatel'nosti promyshlennogo predpriyatiya [The system of indicators for evaluating results of the operational activities of the industrial enterprise]. *Herald of the Donbass State Engineering Academy*, no. 2(4), pp. 263-267.
11. Erfort I.Yu., Erfort Yu.A. (2008) Otsenka effektivnosti izmeneniya tsen predpriyatiya [Estimation of the efficiency of price changes on the enterprise]. *Herald of the Donbass State Engineering Academy*, no. 3(13), pp. 88-91.