

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Денна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ТИМОШЕНКО ВАЛЕНТИНИ ЮРІЇВНИ

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних цінностей академічної доброчесності _____ Валентина ТИМОШЕНКО

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
_____ Андрій САМОЙЛЕНКО

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

В.о. Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Змістова характеристика бізнес-процесів виробничого підприємства	6
1.2 Особливості управління бізнес-процесами на підприємстві	13
1.3 Системні методи перевірки та вдосконалення бізнес-процесів	23
РОЗДІЛ 2	33
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	33
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	33
2.2 Аналіз бізнес-процесів підприємства ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	44
2.3 Оцінка результативності управління бізнес-процесами підприємства	51
РОЗДІЛ 3	61
СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ДЛЯ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	61
3.1 Організація інформаційних ресурсів для ефективного управління бізнес-процесами на підприємстві.....	61
3.2 Обґрунтування заходів для проведення реінжинірингу бізнес-процесів в підприємстві	67
3.3 Оцінка ефективності реінжинірингу бізнес-процесів підприємства	73
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах високої динаміки ринку, цифрової трансформації та загострення конкуренції, підприємства змушені постійно адаптуватися до змін, оптимізуючи свої внутрішні бізнес-процеси. Саме ефективність бізнес-процесів дедалі частіше стає визначальним фактором стійкості, конкурентоспроможності та прибутковості підприємств. У зв'язку з цим актуальність теми вдосконалення бізнес-процесів на українських підприємствах, зокрема таких масштабних, як ТОВ «Епіцентр К», не викликає сумнівів, оскільки саме процесний підхід забезпечує інтеграцію ресурсів, результативність прийняття управлінських рішень і гнучкість реагування на зовнішні виклики.

Огляд наукової літератури показує, що питання оптимізації бізнес-процесів є предметом дослідження багатьох сучасних економістів. Так, у роботі Ареф'євої О.В. та Побережної З.М. [2] розглянуто організаційно-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів в умовах антикризового управління. Дергачов С.В. та Фіщук К.О. [5] акцентують увагу на методичних підходах до аналізу та трансформації бізнес-функцій. Дослідження Моргулець О.Б. та ін. [11] демонструє перспективи використання аутсорсингу як засобу оптимізації процесів. Свінцицька О.М. та співавтори [19] обґрунтовують доцільність впровадження інформаційних технологій у комунікаційні бізнес-процеси. У роботі Лісовської Л. та ін. [37] пропонується рефлексивний підхід до оцінювання ефективності управління процесами, а Шкурат М. Є. та Узбек Г. Р. [39] досліджують методи покращення бізнес-процесів у контексті цифрової трансформації.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів удосконалення бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» на основі комплексного аналізу їх поточного стану та перспектив розвитку.

Для досягнення мети, було вирішено такі **завдання**:

- навести змістовну характеристику бізнес-процесів підприємства;

- узагальнити особливості управління бізнес-процесами на підприємстві;
- навести методичні підходи до перевірки та вдосконалення бізнес-процесів;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Епіцентр К»;
- проаналізувати існуючу систему бізнес-процесів підприємства ТОВ «Епіцентр К»;
- оцінити результативність управління бізнес-процесами підприємства;
- обґрунтувати напрями вдосконалення інформаційних ресурсів для ефективного управління бізнес-процесами на підприємстві;
- запропонувати заходи для проведення реінжинірингу бізнес-процесів в підприємстві;
- оцінити ефективність реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси підприємства ТОВ "Епіцентр К".

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення бізнес-процесів підприємств.

У процесі дослідження використано такі **методи**: опитування персоналу, SWOT-аналіз, моделювання процесів, порівняльний аналіз (AS-IS → TO-BE), а також економічну оцінку ефективності впроваджених змін.

Теоретична значущість роботи полягає в узагальненні підходів до оптимізації бізнес-процесів у контексті українських реалій та цифрової трансформації. **Методична значущість** виражається у формуванні дорожньої карти реінжинірингу, побудові моделей TO-BE, а також у пропозиціях щодо організаційного супроводу змін. **Практична значущість дослідження** зумовлена можливістю впровадження розроблених рекомендацій безпосередньо в діяльність ТОВ «Епіцентр К» для покращення логістичних, клієнтських та управлінських процесів.

Інформаційною базою дослідження стали внутрішні дані ТОВ «Епіцентр К» за 2021–2023 рр., результати анкетування співробітників, аналітична звітність,

наукові праці сучасних українських дослідників, офіційні звіти компанії, а також власне моделювання та економічне обґрунтування ефективності змін.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Змістова характеристика бізнес-процесів виробничого підприємства

Для успішного функціонування будь-якої економічної системи має існувати поєднання певних зовнішніх і внутрішніх факторів і умов, які створюють сприятливі умови для досягнення поставлених цілей. Аналіз умов і розвитку бізнесу показує, що позиція на ринку сьогодні залежить не тільки від швидкості розширення виробництва, а й від рівня організації бізнес-процесів. Бізнес-процес – це «сукупність взаємопов'язаних і дій або завдань, спрямованих на створення конкретного продукту чи послуги, що представляє споживчу цінність» [13, с. 187]. Бізнес-процес є унікальним засобом «аналізу ефективності діяльності підприємства, виявлення вузьких і слабких місць у процесі, вдосконалення процесу та його оптимізації, коли це необхідно».

Використання технології опису процесів сприяє зрозумілості та узгодженості кожного бізнес-процесу, дозволяючи аналізувати помилки, які можуть виникнути на різних етапах роботи, своєчасно виявляти їх та виправляти. Основна характеристика бізнес-процесів полягає в тому, що вони являють собою набір взаємопов'язаних і в кінцевому підсумку певних дій, які визначаються економічними відносинами, ресурсами та мотиваціями, служать спільним інтересам і досягають кінцевого конкретного результату, який буде використовуватися самою системою. Приблизно три десятиліття тому поняття теорії бізнес-процесів з'явилося у його нинішньому вигляді, але, як свідчать історичні записи, воно не було широко прийнято експертами. В результаті керівники підприємств були змушені визнати, що функціональне управління

компанією поглинало все більше матеріальних і трудових витрат, не даючи помітних результатів.

Вивчення бібліографічних джерел показує, що бізнес-процеси характеризуються безперервністю роботи, мають логічний взаємозв'язок та підпорядковуються внутрішнім і зовнішнім вимогам. Для цілей дослідження бізнес-процес розглядається як послідовна серія виробничих і управлінських дій, спрямованих на отримання доходу і підвищення задоволеності споживачів (корисності) з урахуванням можливостей організації. Найважливішою характеристикою бізнес-процесу як економічної концепції є потік від входу до результату протягом певного періоду часу, який становить окремий бізнес-процес. Другу характеристику можна описати як спорідненість між цими потоками, тобто набір виконуваних дій повинен мати послідовність. Найбільше відхилень спостерігається при визначенні початкових параметрів бізнес-процесу (тобто його кінцевої мети). Існує кілька способів визначення цієї категорії. Тому деякі автори вважають, що метою управління бізнес-процесами є задоволення потреб клієнтів (табл. 1.1).

У результаті ретельного та всебічного аналізу часто виявляється, що потенціал для покращення бізнес-процесів полягає в їх спрощенні. Таким чином, швидкість і якість конкретного бізнес-процесу можна збільшити шляхом послідовного виконання операцій, які раніше виконувалися паралельно, або шляхом узагальнення і систематизації найважливішої інформації (зібраної в ключових точках бізнес-процесу). Визначено, що спрощення може бути застосовано як до всього бізнес-процесу, так і до окремих його частин. Інші підходи до вдосконалення бізнес-процесів, які виходять за рамки спрощення, вимагають більш глибоких і радикальних втручань у структуру загальної роботи та організації бізнес-процесів.

Таблиця 1.1 – Основні поняття визначення «бізнес-процес»

Визначення	Автори
1	2
Вся сукупність елементів будь-якого потоку, виходом якого є отримання споживачем продукції відповідно до його вимог.	Ойхман Є. Г., Попов Є. В. [13]

Продовження таблиці 1.1

1	2
Потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів, ймовірно, від одного відділу до іншого.	Ляпунов С. І., Філіппов В. В, Безлепкін І. В. [16]
Безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного й більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту та задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісу та якості.	Попов Є.В.[13, с. 98]
Операція, яка входить до системи операцій, метою якої є виробництво і постачання послуг (товарів) операціями, які включені у систему, а також іншим системам.	Рубцов С.В.[18, с. 24]
Послідовність дій, виконуваних для досягнення конкретної мети.	Фідельман Г.І.[21, с. 14]
Постачальник деяких кінцевих продуктів внутрішнім і зовнішнім клієнтам-споживачам.	Черемних О.[23, с. 14]
Елемент системи відносин в організації, спрямованої на створення та реалізацію в суспільстві споживчих вартостей з певною комерційною вигодою.	Єфремов В.С.[9, с. 29]
Безліч кроків, які здійснює фірма від одного стану до іншого, де на «вході» знаходиться замовлення, а на «виході» – продукт або послуга, що представляє цінність для споживача.	Хотинська Г.І[22, с. 40]

Джерело: складено автором на основі [9;13;16;18;21;22;23]

Виходить, що функціонування будь-якої господарської одиниці складається зі злагодженого функціонування всіх її бізнес-процесів. Важливість будь-якого бізнес-процесу визначається в ході господарських операцій. Таким чином, наша пропозиція зосереджена на визначенні змісту механізму управління бізнес-процесами підприємства, включаючи його основні складові та вплив на об'єкти управління. Теоретичні дослідження підкреслюють необхідність проведення сучасними підприємствами суттєвої реструктуризації системи управління та створення механізму управління бізнес-процесами. У нинішніх економічних умовах підприємствам необхідно регулярно вдосконалювати свої системи управління. Застосування процесно-орієнтованого підходу до організації та контролю за фінансово-господарськими операціями є високоефективним засобом створення ефективної системи управління компаніями.

Управління діяльністю компанії через процесний підхід передбачає її узгодження з відповідними бізнес-процесами. Від ефективності цих процесів в кінцевому рахунку залежить загальний успіх компанії. Перевага процесного

підходу полягає в тому, що безперервний моніторинг можливий через зв'язок між різними процесами. Цей підхід підкреслює важливість:

- а) розуміти та виконувати вимоги;
- б) процеси необхідно розуміти з точки зору їх здатності створювати вартість;
- в) реалізація результатів процесу та їх ефективність;
- г) постійне вдосконалення процесу на основі об'єктивних вимірювань.

Термін «бізнес-процес» сьогодні в моді, але кожен має різне уявлення про те, що насправді означає цей термін. Бізнес-процес — це набір логічних, послідовних і взаємопов'язаних операцій, які при використанні наявних ресурсів створюють додаткову вартість і досягають певного позитивного результату. У міжнародному стандарті 180 9000:2000 прийнято термін «процес», але тепер ці терміни вважаються синонімами.

Бізнес-процес — це низка дій, що виконуються в бізнесі для досягнення певного результату (прибутку). Бізнес-процес — це послідовність окремих дій, які перетворюють набір вхідних даних на набір виходів (товарів або послуг) для споживання іншим споживачем або процесом із використанням людей і обладнання. Ми всі зайняті процесами, граючи роль клієнта чи постачальника в різний час.

Зі світового досвіду зрозуміло, що найуспішнішими є компанії з добре продуманими та однозначними бізнес-процесами, а також надійними методами їх ефективного виконання. Ці процеси мають доповнюватися гнучким та високо мотивованим персоналом, останніми досягненнями інформаційних технологій та підходом, орієнтованим на клієнта. Багато видатних економістів брали участь у переході до прогнозно-орієнтованого управління бізнесом. А. Файоль представляє перший елемент процесного підходу та найбільш детально сформульований процесний підхід.

Коли відділи співпрацюють, розподіляючи завдання в певному порядку, формується бізнес-процес. Цей процес зрештою забезпечує продукт або послугу, які користуються високим попитом.

Успіх бізнесу, а саме конкурентоспроможність та прибутковість залежить від ефективності бізнес-процесів. Для досягнення такої ефективності потрібні стандартизовані процеси, які можна розробити лише після глибокого розуміння того, як функціонує бізнес. Кожна бізнес-діяльність повинна відповідати існуючому бізнес-процесу, який може бути спочатку оцінений у форматі, відомому як «обробляється як є» [6, с. 127]. Як правило, підприємства працюють у формі піраміди з кількома функціональними рівнями, а найвищий рівень складається з президента, генерального директора та головного виконавчого директора. Далі йдуть віце-президенти компанії, як правило, ці особи відповідають за основні відділи, такі як фінанси, маркетинг, кадри та виробництво. Однак деякі підприємства також призначають віце-президентів із обслуговування клієнтів або контролю якості. Нерідкі випадки, коли керівник інформаційної служби також потрапляє під цей рівень.

Люди працюють переважно у своїй функціональній сфері, часто з обмеженим уявленням про діяльність поза нею. Однак, оскільки цінні властивості продукту виникають у результаті горизонтального процесу, ми надаємо пріоритет його оптимізації. Процедuru управління бізнес-процесами можна розділити на чотири окремі етапи:

- спочатку розробляється діаграма бізнес-процесу, щоб визначити поточний потік процесу;
- другий крок передбачає виявлення будь-яких поточних або потенційних проблем і порушень у бізнес-процесі;
- третій крок — з'ясувати, чому виникла проблема;
- четвертий крок полягає у формулюванні пропозицій щодо вдосконалення бізнес-процесу, які будуть записані на діаграмі, створеній для того, щоб показати, як цей бізнес-процес має працювати.

Візуальне зображення процесу від початку до завершення відоме як бізнес-блок-схема. Такі діаграми пропонують повне розуміння окремих кроків, дій і взаємозв'язків, залучених до процесу. Цей критичний аналіз дозволяє компаніям визначати області, які потребують особливої уваги для досягнення своїх цілей.

Припустимо, що метою проекту є скорочення тривалості робочого циклу. У цьому випадку особливий наголос слід зробити на діях, що передбачають найбільші зусилля.

Щоб мінімізувати витрати, важливо оцінити, які етапи процедури використовують найбільше ресурсів. Щоб досягти досконалості, зосередьтеся на етапах з меншою кількістю показників ефективності та більшою кількістю помилок.

Після вибору відповідного процесу наступним кроком у відображенні процесу є визначення залучених осіб і ролей. Цього можна досягти за допомогою схеми взаємозв'язку, яка окреслює зв'язки між різними компонентами. Вона складається з вхідних і вихідних блоків з функціональними областями, представленими окремими блоками між ними. Не обов'язково включати всі види діяльності в схему; однак життєво важливо визначити відділи та залучених людей. Діяльність компанії включає різні бізнес-процеси, починаючи від маркетингу та планування до продажів і обслуговування клієнтів. Вкрай важливо задокументувати, оптимізувати та виконати кожен бізнес-процес, щоб гарантувати, що він виконується відповідно до наданого опису. Успіх компанії, в тому числі її фінансова діяльність, визначається ефективністю її бізнес-процесів.

Компанія зробила значний вплив на стандартизацію та оптимізацію бізнес-процесів, про що свідчить:

- підприємці чітко розуміють, як працює їхній бізнес;
- ключові бізнес-процеси мають стандартні характеристики, тобто уніфіковані;
- підвищення якості роботи та управління підприємствами;
- здатність свідомо вдосконалювати діяльність компанії, включаючи взаємодію між відділами;
- зменшується залежність компанії від людського фактору, знижуються кваліфікаційні вимоги до співробітників, тобто з'являється можливість найму більш дешевого персоналу;
- підвищення рівня задоволеності клієнтів, зниження витрат і збільшення прибутку.

Доводиться багато працювати, описуючи активні фази бізнес-процесу «як є». Щоб ефективно працювати з великими обсягами інформації, робота повинна бути правильно організована. З цією метою існуючі бізнес-процеси компанії поділяються на чотири групи, кожна з яких має свої особливості та відмінності (рис. 1.1). Основні бізнес-процеси - отримання доходу від господарської діяльності; Допоміжні бізнес-процеси - підтримка виробництва: заходи з обслуговування бізнесу та забезпечення безпеки інфраструктури; Бізнес - процеси управління - керівники та топ-менеджери бізнесу: їх робота та основні функції.

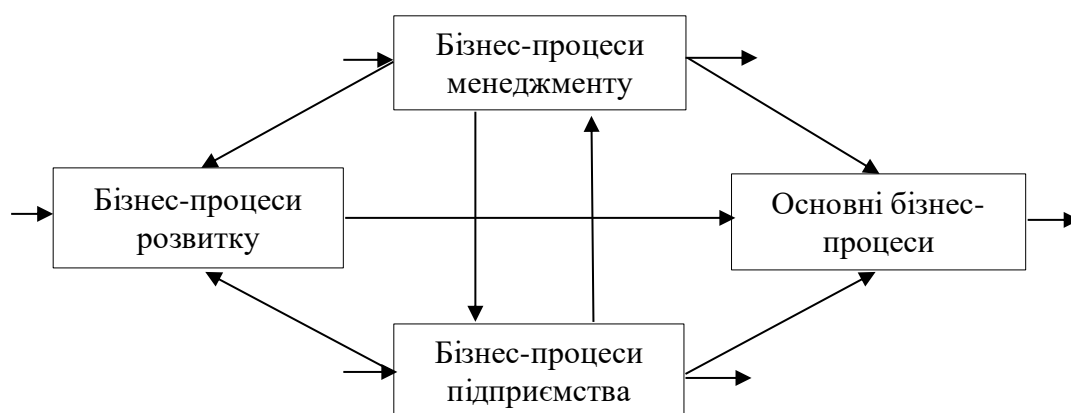


Рисунок 1.1 – Класифікація бізнес-процесів виробничого підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [24, с. 130]

Бізнес-процес розвитку підприємства - пошук нових сфер діяльності, диверсифікація виробництва, пошук нових клієнтів, постачальників, ринків збуту тощо. Такий підхід до класифікації бізнес-процесів є одним із найпоширеніших на практиці.

Отже, бізнес-процеси виробничого підприємства являють собою систему взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення споживчої цінності та забезпечення ефективного функціонування компанії. Їх зміст полягає у структурованому підході до організації діяльності, що дозволяє досягати стратегічних цілей підприємства шляхом стандартизації, оптимізації та безперервного вдосконалення основних, допоміжних, управлінських і розвиткових процесів.

1.2 Особливості управління бізнес-процесами на підприємстві

Ефективне впровадження та управління бізнес-процесами вимагають від керівників володіння вичерпною інформацією про етапи процесу, задоволеність споживачів та взаємодію між постачальниками та споживачами [4, 204]. Бізнес-процеси взаємопов'язані, і завершення одного може спровокувати початок іншого. Функціональні зони компанії, виробничі зони та склади співпрацюють для передачі відповідальності відповідно до довгострокового планування, результатом чого є мережа бізнес-процесів, які перетворюють вхідні ресурси на кінцеві результати [8, с. 69]. (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Схема здійснення бізнес-процесу на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі [15, с. 150].

Бізнес-модель будь-якої компанії складається з багатьох незалежних бізнес-процесів, від ефективності яких залежить успіх і прибутковість всієї компанії [2, с.160]. В українських компаніях, створених за функціональним принципом, працівники відповідають за діяльність відділу, але ніхто не несе відповідальності за те, щоб ці процеси загалом відбувалися ефективно та швидко. Тому найуспішнішими компаніями сьогодні є ті, які мають добре продумані та чітко визначені (описані) бізнес-процеси, які реалізуються ефективно та надійно. Усе це має бути підкріплено «гнучкістю та сильною мотивацією працівників,

використанням сучасних інформаційних технологій та акцентом на потребах споживачів» [3, с. 410].

Створення ефективної системи менеджменту – серйозний виклик для будь-якого бізнесу. Переорієнтація бізнес-процесів супроводжується багатьма проблемами, частина з яких носить рутинний характер і може бути легко вирішена фахівцями за допомогою перевірених механізмів і методів управління розробкою та впровадженням рішень. Одночасно з'явилася велика кількість нетипових проблем, які вимагали використання нових технологій, методів і засобів для прийняття рішень. Керівникам підприємства може не вистачати кваліфікації та компетентності для оперативного вирішення проблем. Ситуація ускладнюється, якщо їм не вистачає практичного досвіду проведеного - орієнтованого управління та добре розуміння поставлених завдань [12, с. 112].

Тому актуальним завданням для керівництва підприємств та керівників різних структурних підрозділів залишається вивчення теорії та практики прийняття рішень з управління бізнес-процесами з метою оптимізації, вдосконалення чи реінжинірингу. Менеджмент, для науковців [7, с. 12]. Вивчення останніх публікацій з управління процесами показує, що вчені та практики приділяють значну увагу питанням управління бізнес-процесами. Відповідний термін «Управління бізнес-процесами» (BPM), запозичений із зарубіжної літератури, активно використовується вітчизняними практиками та науковцями.

Глумачення управління бізнес-процесами Джестона передбачає вдосконалення, управління і регулювання ключових бізнес-процедур для досягнення цілей організації. У цьому контексті термін «організація» відноситься як до бізнесу в цілому, так і до частини бізнесу, наприклад, окремого або незалежного структурного підрозділу, коли мова йде про наскрізні процеси, пов'язані з цією частиною організації [5]. За словами експерта з консалтингу О. Єршової, управління бізнес-процесами передбачає контроль за їх виконанням і своєчасне їх коригування, щоб підвищити продуктивність компанії або запобігти її падінню.[7, с.68]. За словами Л. В. Фролової, BRM — це управлінська дисципліна, зосереджена на вдосконаленні діяльності компанії шляхом ефективного

управління її бізнес-процесами.[20,, с. 157]. С. В. Рубцов зазначав, що «основна мета процесного менеджменту полягає в успішному розвитку організації шляхом вдосконалення бізнес-процесів» [16, с. 26]. Пономаренко В. С. завдання управління бізнес-процесами визначив як «побудову ефективної мережі бізнес-процесів у рамках існуючої функціональної системи управління підприємством» [14, с 59].

Виходячи з вищенаведених тверджень, ми вважаємо управління бізнес-процесами цілеспрямованим впливом власників процесів і топ-менеджменту на бізнес-процеси з метою підвищення їх ефективності та продуктивності для досягнення цілей компанії. З наукової точки зору управління бізнес-процесами слід розглядати як управлінську дисципліну, що вивчає вплив суб'єктів управління на бізнес-процеси з метою прийняття ефективних рішень.

Якщо управління бізнес-процесами розглядати як постійну діяльність, пов'язану з основним циклом управління виконанням, тобто плануванням, аналізом, виконанням, контролем, оптимізацією та вдосконаленням, то його суть полягає в постійному (або періодичному) контролі виконання бізнес-процесу і прийнятті управлінських рішень, навіть за умови відхилень від параметрів процесу [12, с. 14]. За допомогою комплексного аналізу літературних джерел визначено остаточний перелік ключових рішень, які приймаються на кожному етапі циклу управління бізнес-процесами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Управлінські рішення при управлінні бізнес-процесами

Функція управління	Управлінські рішення
1	2
Планування (Plan)	<p>планування розподілу ресурсів для досягнення максимальної ефективності поставлених цілей процесу ;</p> <p>аналіз поточної ситуації та прийняття відповідних рішень ;</p> <p>планування цільових показників;</p> <p>рішення щодо розподілу зобов'язань;</p> <p>рішення щодо організаційної структури.</p>
Виконання (Do)	<p>реалізація прийнятих рішень;</p> <p>призначення завдань виконавцям;</p> <p>контроль за виконанням регламенту;</p> <p>контроль часу виконання бізнес-процесу;</p> <p>оперативні рішення щодо виконання поточних операцій.</p>

Продовження таблиці 1.2

1	2
Контроль (Check)	перевірка виконання процесу на основі еталонних або запланованих показників; оцінювання альтернатив; аналіз відхилень; контроль відхилень за ключовими показниками; оперативний контроль; аналіз ступеня досягнення цілей.
Корегування (Act)	корегування щодо розподілу ресурсів, зміни планів, термінів і результатів відповідно цільових показників.
Імітаційне моделювання	перевірка відповідності побудованій моделі; виявлення вузьких місць; отримання інформації для оптимізації бізнес-процесів; виявлення потенціальних проблемних зон; оцінка вартості виконання процесу; визначення можливих складностей з виділенням і розподілом ресурсів; виявлення слабких місць; визначення потреб в персоналі для різних сценаріїв виконання процесу.
Моделювання бізнес-процесів	вибір типів моделей; вибір інструментів моделювання; вибір способів розповсюдження моделей для їх сумісного використання; визначення організаційних ролей користувачів бізнес-процесу.

Джерело: складено автором на основі [14, с.65]

Ефективна реалізація управління бізнес-процесами в рамках циклу управління передбачає створення підсистеми управління досягненням мети. У цьому контексті прийняття управлінських рішень пов'язане з розробкою потенційних стратегій досягнення цілей, тоді як прийняття рішень щодо управління бізнес-процесами зосереджено на виборі оптимальної стратегії.

Під час управління бізнес-процесами можуть виникнути деякі питання, пов'язані з реалізацією процесів підтримки прийняття рішень. Щоб визначити потребу в підтримці прийняття рішень і визначити її природу, необхідно окреслити функціональне коло повноважень осіб, які приймають рішення на всіх рівнях управління, і їхні відповідні знання. З цією метою вчені пропонують розглядати всю проблему завдань і дій прийняття рішень з двох ракурсів – у контексті управлінських ієрархій і з точки зору менеджменту. Прийняття рішень часто підтримується великою кількістю методів та інструментів, які використовуються для ретельного вивчення, оцінки, моделювання та передбачення ймовірностей різних сценаріїв та їхніх результатів. Огляд літератури з теорії прийняття рішень підкреслює велику кількість досліджень на цю тему.

Розглянемо застосування деяких методів прийняття рішень, важливих для управління бізнес-процесами, а саме: моделювання, багатокритеріальних методів прийняття рішень, групових методів роботи. Одним із найефективніших способів підтримки прийняття управлінських рішень є моделювання. Моделювання передбачає створення логічного чи математичного представлення об'єкта чи процесу, що відображає його фундаментальні характеристики. Імітаційне моделювання, життєво важливий інструмент у моделюванні бізнес-процесів, дозволяє перевірити поведінку процесу під впливом різних внутрішніх і зовнішніх факторів. За допомогою динамічного імітаційного моделювання можна створити унікальний бізнес-кейс для виконання процесу протягом певного періоду часу. Це полегшує ідентифікацію «вузьких місць» або областей процесу, які потребують оптимізації, і дозволяє розробити заходи для вдосконалення процесу.

Проведено аналіз ситуацій, що виникають при управлінні бізнес-процесами, для визначення оптимального варіанту вибору, класифікації та ранжування методів. Під час аналізу конкретні критерії прийняття рішень були визначені як основні характеристики, які слід враховувати:

- багато текстової інформації (описової та графічної);
- багато критеріїв розгляду;
- використовуються, як кількісні так і якісні показники;
- неточна, неоднозначна, невизначена вхідна інформація, яка потребує спеціальних методів опису та застосування;
- груповий характер процесу прийняття рішень, більшість рішень приймається групою ОПР;
- конфлікти інтересів між учасниками процесу прийняття рішень, що вимагають узгодженого прийняття рішень.

Враховуючи ці характеристики, рекомендується прийняти метод багатокритеріальної підтримки прийняття рішень в умовах невизначеності та метод на основі експертної оцінки. Формалізована теорія прийняття рішень охоплює безліч методологій, включаючи ELECTRE, PROMETHEE, TOPSIS, PRIME тощо.

Останнім часом набули популярності нові підходи, які розширюють спектр доступних варіантів.

Метод теорії нечітких множин та аналітичний процес ієрархії отримали подальший розвиток на основі методу мережевого аналізу та стали багатокритеріальним методом прийняття рішень у невизначених умовах. Перевагою є його здатність виявляти домінування через попарні порівняння. При цьому взаємодія між учасниками з постачальниками та споживачами особливо важлива при управлінні бізнес-процесами.

Професіонали наголошують на важливості формування спеціалізованих команд і робочих груп для сприяння постійному вдосконаленню бізнес-процесів організації, починаючи з фази прийняття рішень і закінчуючи процесним управлінням. Література на цю конкретну тему, здається, не помічає значення групової динаміки, а нюанси складності завдань управління бізнес-процесами залишаються недослідженими. Хоча деякі автори визнають, що бізнес-процесами керують групи, а не окремі особи, мало хто заглиблюється в специфіку цього питання.

Список робочих груп Харрінгтона вражає великий, включаючи групи вдосконалення процесів, цільові групи, гуртки контролю якості, автономні робочі групи, групи швидкого реагування, групи впровадження проєктів шести сигм і групи вдосконалення. У цьому контексті визначення робочої групи Харрінгтона - це колектив співробітників компанії, які послідовно керують чітко визначеною сферою відповідальності. Це відмінність від спеціальної команди, зібраної для виконання визначеного завдання чи проєкту.

Хоча недоліки в організації групового прийняття рішень можуть призвести до збоїв і помилок в управлінні бізнес-процесами, цій області присвячено менше досліджень. Тим не менш, ретельний підбір команди спеціалістів з урахуванням соціально-психологічних аспектів може значно покращити процес прийняття управлінських рішень та підвищити ефективність виконання завдань управління бізнес-процесами. Це особливо актуально, коли у виробництві використовуються сучасні інформаційні системи та технології підтримки прийняття рішень.

Якість бізнес-процесів. На основі результатів описаної вище методології прийняття рішень було зроблено висновок про відсутність єдиного універсального підходу до вирішення завдань управління бізнес-процесами. Кожен окремий метод може бути використаний для одного класу задач, але не для іншого, тому їх застосування вимагає ретельного вивчення проблемної ситуації та спеціальних допоміжних засобів.

На жаль, існуюча бізнес-практика в Україні надає перевагу прибутку над якістю продукції, що робить наші пропозиції неконкурентоспроможними. Ситуація погіршується, коли в управлінні реалізується процесний підхід. Підкреслюючи важливість досвіду іноземних компаній, впровадження процесного підходу дозволяє ефективно контролювати бізнес-процеси, зрештою підвищуючи прибутковість [10, с. 89]. Вивчення іноземних підприємств виявляє дві категорії управління бізнес-процесами: еволюційну та революційну. Еволюційний підхід передбачає систематичне вдосконалення бізнес-процесів протягом життєвих циклів продуктів, товарів і послуг. Він охоплює більшість перелічених концепцій: СРІ, ТQM, Kaizen, Lean Manufacturing. Фактично все зводиться до однієї концепції: вдосконалення бізнес-процесів [1, с.138].

Радикальний або революційний підхід передбачає значні та фундаментальні зміни в процесах та організаційних структурах, з акцентом на управлінні бізнес-процесами. Цей підхід використовує концепції BPR для досягнення своїх цілей:

- всі концепції зосереджені на споживачах, а не на виробниках;
- концепцію можна розглядати одночасно як підхід до управління бізнес-процесами, оскільки сама концепція вже містить конкретні практичні інструменти для управління бізнес-процесами компанії;
- у сфері управління бізнес-процесами використання однієї методології не виключає прийняття інших одночасно. Сучасні компанії можуть застосувати або поступовий («перезавантаження» або збій без чіткої причини), або радикальний підхід до покращення певної ділової практики. Варто визнати, що ці методології мають кілька спільних атрибутів, таких як інтеграція різноманітних операцій, використання передових технологій та інновацій, а

також оптимізація часових рамок. Один підхід може бути невід'ємним елементом іншого.

- методика управління бізнес-процесами в Європі та Америці дуже відрізняється від японської. Так, коли компанії в США та Західній Європі говорять про управління бізнес-процесами, вони зазвичай надають попередню картину того, як це виглядає. Щоб внести зміни, уявіть ідеальний образ бажаного результату. Залиште існуючий бізнес-процес незмінним, використовуючи цей підхід. Це вимагає розгляду низки процесів на стратегічному рівні. Отже, відповідальність за зміни процесу лежить головним чином на вищому керівництві, тоді як звичайне керівництво має підтримувати поточний стан процесу.

З іншого боку, японці не бачать сенсу розглядати бізнес-процеси як статичні явища, тому що вони бачать бізнес-процеси як мінливі. Тому менеджери повинні стежити за змінами в процесі і направляти їх у потрібне русло, причому ця діяльність має бути постійною, причому точність рішень менш важлива, ніж своєчасність. Цей підхід впливає на всі рівні бізнес-процесів і застосовується до всіх рівнів управління; жодна концепція не є ідеальною: наприклад, ощадливе виробництво зможе адекватно розвиватися в компаніях, що виробляють нестандартну продукцію; BPR вимагає швидкого вдосконалення бізнес-процесів. Значні інвестиції зроблено, і вдосконалення можуть дати значні результати лише в довгостроковій перспективі. Проте всі запропоновані концепції справедливі, що підтверджено міжнародним досвідом успішної реалізації на практиці.

Міжнародні історії успіху ефективного управління бізнес-процесами підкреслюють вирішальну потребу впровадження практик BPM для сучасних підприємств, щоб залишатися конкурентоспроможними. Зараз перед українськими компаніями постає важливе питання: яка концепція їм найбільше підходить?

На жаль, підприємці району залишаються необізнаними з принципами та технікою BPM. Хоча в Україні вже чверть століття відсутні бюрократичні системи, адміністративні підходи зберігаються. Більшість українських фірм демонструють такі якості:

- Функціональний менеджмент проти процесного підходу;

- Нерозуміння/небажання розуміти природу бізнес-процесів та їх складових;
- Повільне впровадження інноваційної інформації, технологій і систем (запровадження автоматизованих інформаційних систем не означає запровадження управління бізнес-процесами, бо якщо автоматизувати безлад, то це не «автоматизований бардак»);
- Орієнтація на виробників, а не споживачів;
- Недостатня мотивація та участь співробітників в управлінні процесами компанії;
- Недостатній рівень підготовки українських спеціалістів з управління бізнес-процесами;
- Готовність вищого та середнього керівництва підтримувати статус-кво («Це працює — і це добре»).

Хоча це може виявитися складним завданням, здійснити та посилити зміни цілком можливо. Для українських компаній дві концепції виявилися особливо доречними в сучасному комерційному ландшафті: TQM і BPR. Щоб отримати право на вступ до Європейського Союзу, компанії повинні надавати пріоритет контролю якості на кожному рівні своєї діяльності. Це призвело до впровадження тотального управління якістю (TQM) як необхідного заходу.

Що стосується BPR, то ми вважаємо, що це може бути єдиний відповідний інструмент, здатний суттєво сприяти розвитку українського бізнесу. Так, BPR зазвичай застосовується до:

- Для компаній, які балансують на межі, поступові вдосконалення марні, а час має важливе значення. Головне — швидко й ретельно переоцінити фундаментальну структуру керівництва та операцій.
- Якщо ваша компанія зараз працює добре, але очікує потенційного глухого кута в короткостроковій перспективі, краще зробити крок назад і проаналізувати свої бізнес-процеси. Однак важливо уникати поспішних і «поверхневих» поліпшень. У разі явної загрози виходу з ринку доцільно запровадити реінжиніринг бізнес-процесів (BPR).

– Українські компанії, які лідирують на ринку, дотримуються агресивної стратегії по відношенню до своїх конкурентів і націлені на швидкі, максимальні прибутки. Проте, порівняно з іноземними компаніями, вітчизняні підприємства повільніше впроваджують управління бізнес-процесами. Оптимальним рішенням для вдосконалення управління бізнес-процесами в українських компаніях є інтеграція концепції реінжинірингу в їх поточну діяльність.

Важливість оцінки бізнес-процесів компанії зумовлена необхідністю вирішення наступних завдань: Виявити проблеми у відомчій та управлінській взаємодії при вирішенні бізнес-завдань; Визначити основні та другорядні сфери корпоративної діяльності для подальшого поділу на бізнес-процеси; Створити умови для формування впорядкованої та прозорої системи документообігу, що регламентує роботу підприємств. Етап оцінки важливий для подальшого якісного виконання зусиль з управління бізнес-процесами, спрямованих на підвищення прозорості та ефективності компанії (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Процес управління бізнес-процесами сучасного підприємства

Джерело: складено автором на основі [14]

Оцінка ефективності управління бізнес-процесами передбачає багатоетапний процес.

1. Проаналізувати інформацію, яка регламентує роботу компанії (вивчити схеми бізнес-процесів, текстові описи, формати файлів), визначити кількісні значення окремих параметрів бізнес-процесів.

2. Візуальний аналіз схеми моделі бізнес-процесу для визначення необхідних кількісних значень параметрів.

3. Визначити систему кількісних показників для оцінки ефективності бізнес-процесів та розрахувати значення їх параметрів.

4. Вартісний аналіз коефіцієнта ефективності управління бізнес-процесами (порівняння реальної та стандартної вартості).

5. Розробити висновки щодо ефективності управління бізнес-процесами.

Отже, управління бізнес-процесами на підприємстві є складовою ефективного функціонування організації в умовах сучасної конкуренції та динамічних змін ринку. Особливості такого управління полягають у необхідності системного підходу до організації внутрішніх процесів, орієнтації на кінцевий результат, а також постійного вдосконалення діяльності на основі аналізу показників ефективності. Бізнес-процеси охоплюють усі ключові аспекти функціонування підприємства — від постачання ресурсів до взаємодії з клієнтами — і потребують чіткої координації, стандартизації та автоматизації.

Врахування особливостей управління бізнес-процесами дозволяє підприємству підвищити продуктивність, зменшити витрати, забезпечити гнучкість в ухваленні управлінських рішень і швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Таким чином, ефективне управління бізнес-процесами виступає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

1.3 Системні методи перевірки та вдосконалення бізнес-процесів

У сучасних ринкових умовах темпи змін у конкурентному середовищі різко прискорилися, що змушує компанії швидше реагувати на ринкові трансформації. Посилення конкуренції, технологічна складність, національне регулювання, скорочення життєвих циклів більшості товарів, зростаючі вимоги до персоналу — ці та багато інших проблем спонукають керівництво вітчизняних компаній впроваджувати все більш передові методи та технології управління. Щоб

залишатися конкурентоспроможними на ринку, що постійно змінюється, підприємства повинні бути оснащені надійною системою управління процесами, яка гарантує довгострокове підвищення ефективності. Це вимагає визначення активних резервів, які можуть бути використані для покращення загальної продуктивності.

Щоб підвищити ефективність і продуктивність, системи управління підприємством повинні створити аналітичний механізм для оцінки результатів і рішень. Цей підхід не тільки визначає та усуває розбіжності, але й розкриває їх основні причини. Для цього необхідний постійний моніторинг показників ефективності та результативності бізнес-процесів. Оцінка цих показників дозволяє своєчасно приймати рішення та вирішувати проблеми. Оскільки різні процеси мають різні показники ефективності, вони можуть надати розуміння як окремих компонентів, так і процесу в цілому.

Кінцевою метою систем управління підприємством є підвищення ефективності та результативності. Цього можна досягти, розробивши аналітичну систему, яка не тільки виявляє та усуває розбіжності, але й досліджує їх основні причини. Головне – встановити показники ефективності бізнес-процесів і регулярно їх контролювати. Оцінюючи ефективність компанії, лідери можуть виявити сфери вдосконалення та прийняти обґрунтовані рішення для кращого управління. Показники продуктивності бізнес-процесу можуть відрізнятися від процесу до процесу, характеризуючи не тільки загальні результати всього процесу, але й результати окремих компонентів (функцій) процесу.

Сфера методичних підходів, спрямованих на аналіз та оптимізацію бізнес-процесів, на сьогоднішній день залишається малодослідженою. Незважаючи на це, ми твердо переконані, що використання звичайних методів аналізу може принести велику користь при дослідженні таких процесів. Це особливо ефективно, коли ці традиційні методи адаптовані та налаштовані відповідно до тонкощів кожного окремого бізнес-процесу.

Аналіз бізнес-процесів є не лише початковим, але й обов'язковим етапом бізнес-аналізу для керівників вищої ланки. Щоб виконати успішну оцінку бізнес-

процесів, необхідно мати досвід управління процесами, знайомство з галуззю, в якій працює організація, і навички управління проектами.

Основними характеристиками цієї процедури можна назвати:

- Важливими є такі риси, як ефективність, економічність, адаптивність, безпека, керованість і повторюваність.
- Витрати та тривалість окремого процесу або його складових частин.
- Метрики для вимірювання успіху;
- Небезпеки та раціональні помилки;
- Розбіжності в інформації та організації.
- Точність, придатність і доречність використаної інформації.
- Ефективність управління потоком інформації.
- Стан і хід процедури у динамічному ритмі.
- Можливість стандартизації окремих бізнес-процедур.

Ретельна оцінка обов'язків співробітників під час виконання процесу має вирішальне значення. Необхідно уважно проаналізувати передачу відповідальності та уважно вивчити всі функції та процеси. Аналіз ефективності включає оцінку використання ресурсів і досягнутих результатів.

Для аналізу процесу можна використовувати різні методи залежно від мети та характеру процесу. Початковий крок передбачає визначення цілей і завдань оптимізації. На цьому етапі можна встановити критерії оптимізації та цільові параметри. Для аналізу бізнес-процесів можна використовувати різні спеціалізовані методології та інструменти. Наприклад, компанії можуть використовувати метод калькуляції за діяльністю (ABC) для оцінки управління витратами або зниження витрат на впровадження. Цей метод дозволяє розрахувати витрати процесу на основі вартості операції або функції, а також використаних ресурсів.

Якщо потрібно проаналізувати поведінку процесу в конкретний момент часу – в динаміці, то рекомендується використовувати моделювання – метод, який дозволяє динамічним комп'ютерним моделям передбачати процеси, поведінку людей, технічні та ІТ-системи, а також доступність ресурсів. Програмний модуль

ARIS Simulation рекомендовано для симуляції конкретних процесів. Враховуючи вищезазначене, при оцінці та моніторингу ефективності бізнес-процесів рекомендується:

- Аналіз та оцінка бізнес-процесів можлива лише за умови їх документального оформлення та оформлення;
- Повнота оцінки бізнес-процесу залежить від визначених цілей і завдань аналізу;
- усі аналізовані процеси повинні бути описані в єдиному стандарті, зокрема, рекомендується використовувати лише інструментальну систему ARIS;
- процесний аналітичний метод повинен відповідати описовому методу і навпаки;
- Використовувати досвід консалтингу, бенчмарки, чек-листи та інші статистичні методи у сфері управління якістю.

Серед вимірювачів ефективності управління бізнес-процесами можна виділити наступні кількісні показники.

Табл. 1.3 – Основні показники для аналізу бізнес-процесів

№	Назва показника	Формула / Розрахунок	Призначення	Інтерпретація значень
1	2	3	4	5
1	Коефіцієнт складності (ksl)	$ksl = \frac{\text{Кількість рівнів декомпозиції}}{\text{Сума екземплярів процесу}}$	Вимірює складність ієрархії бізнес-процесів; корелює рівень моделі з кількістю екземплярів	Високе значення – складна структура; Низьке значення – проста, зрозуміла модель
2	Коефіцієнт процесу (kpr)	$kpr = \frac{\text{Розриви без зв'язку}}{\text{Кількість класів процесу}}$	Характеризує бізнес-процеси щодо логічних розривів та необхідності горизонтальної інтеграції	Високе значення – слабка логіка процесів; Низьке значення – добрий зв'язок між етапами
3	Коефіцієнт керованості (CTV)	$CTV = \frac{\text{Кількість класів процесів}}{\text{Кількість власників процесу}}$	Відображає ефективність управління процесами у структурі	Низьке значення – концентрація контролю, краща керованість; Високе – розпорошення відповідальності
4	Коефіцієнт ресурсомісткості (kr)	$kr = \frac{\text{Використані ресурси}}{\text{Результати процесу}}$	Показує ефективність використання ресурсів у бізнес-процесі	Високе значення – неефективне використання ресурсів;

				Низьке – ефективність процесу
--	--	--	--	-------------------------------

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4	5
5	Коефіцієнт якості відповідності (крсг)	крсг = Нормативні документи / Кількість категорій процесів	Визначає рівень нормативного регулювання бізнес-процесів	Високе значення – процеси регульовані, контрольовані; Низьке – можливі ризики неузгодженості

Джерело: складено автором на основі [7]

Щоб оцінити ефективність управління бізнес-процесами на основі вищезазначених критеріїв, було створено дві різні колекції моделей бізнес-процесів із використанням стандартів моделювання IDEF і DFD. Це передбачало впровадження методології аналізу структури бізнес-процесів та аналізу проекту, яка включала наступні фактори:

Методологія аналізу та проектування, застосована до бізнес-процесів, в першу чергу характеризується своєю ієрархічною структурою моделювання. Цей підхід передбачає ретельний розгляд складних рівнів і показників моделі процесу.

Розбиваючи такі компоненти, як ресурси та діяльність контролю, методологія моделювання дає змогу ідентифікувати та кількісно визначити елементи бізнес-процесу під час вивчення схем процесу. Це має вирішальне значення для визначення ефективності процесу, оскільки використовуються два кількісні показники (ресурс і вплив управління).

Важливим фактором у моделюванні є власник процесу, який може підтвердити автентичність підлеглих класів бізнес-процесів. Ефективність моделі бізнес-процесу можна визначити сумою її коефіцієнтів. Якщо сума дорівнює або перевищує 1, процес вважається ефективним. Однак якщо загальна сума перевищує 2,8, модель недійсна.

У постійній мінливості ринків адаптивність є ключовою. Ось чому компанії повинні постійно оптимізувати свої процеси, щоб залишатися конкурентоспроможними та актуальними в динамічній системі. Таким чином, оптимізація бізнес-процесів є важливою для будь-якої компанії, яка хоче процвітати та досягати успіху на ринку.

Вибір правильних цілей оптимізації має вирішальне значення для оптимізації діяльності компанії. Операційна ефективність, збільшення обсягу продажів, оптимізація умов виробництва, а також економія коштів і часу – це реальні цілі. З точки зору сировинних, трудових і фінансових аспектів, фінансова ефективність вимірює вартість кожного підпроцесу. Вона вимірює собівартість проданих товарів і розраховує збитки та заощадження, які виникають від реалізації технічних або управлінських рішень. Впровадження процесного підходу передбачає можливість доповнення цього переліку додатковими показниками, виходячи з конкретних цілей оптимізації. По суті, оптимізація спрямована на підвищення продуктивності системи або її компонентів шляхом модифікацій.

Підхід, відомий як симплекс-метод, передбачає посилення цільової функції шляхом додавання фіктивних змінних, що потім перетворює систему обмежень на систему рівнянь. Щоб розв'язати цю систему рівнянь, потрібно виконати певну кількість операцій.

Для оптимізації задачі необхідно встановити певні критерії для визначення рівня її оптимальності. Крім того, для вибору відповідних значень необхідно вибрати змінні параметри. Щоб досягти цього, необхідно виконати наступні кроки:

- визначення межі оптимізованої системи. На цьому етапі слід виключити зв'язки між оптимізованим об'єктом і середовищем, тобто ті фактори, які мало впливають на результати;
- вибір маніпуляційних змінних, тобто фіксованих постійних коефіцієнтів, які будуть відображатися в моделі протягом усього процесу оптимізації;
- визначення існуючих обмежень на контрольні змінні з точки зору рівності чи нерівності;
- вибір числових критеріїв оптимізації, тобто необхідних для оптимізації показників ефективності;
- зміна цільової функції для отримання бажаного результату.

Варто зазначити, що залежно від поставленого завдання можна застосувати два методи оптимізації. Ці методи включають:

- методи локальної оптимізації включають виявлення пікових значень цільової функції. Унімодальна цільова функція дозволяє визначити чіткий екстремум, який називається глобальним максимумом або мінімумом, залежно від природи цілі;
- коли ми маємо справу зі складними багатокритеріальними цільовими функціями, ключовим аспектом глобального дослідження є виявлення моделей у колективній поведінці цільової функції. Застосування методу глобальної оптимізації є ключовим для досягнення цієї мети.

Для покращення вітчизняного бізнесу вкрай важливо запровадити методи вдосконалення, які вимагають значних змін в управлінні. Існують декілька категорій підходів до вдосконалення бізнес-процесів, які ґрунтуються на ступені змін у процесі та тривалості впровадження. (табл. 1.4)

Табл. 1.4. Методи вдосконалення бізнес-процесів.

Метод	Ключова ідея
Швидкий аналіз	Виявлення та вирішення проблем
Ідеалізований процес	Створення ідеальної моделі
Статистичне управління	Аналіз стабільності та ефективності
QFD / Будинок якості	Співставлення вимог і рішень
Редизайн процесу	Покращення існуючої моделі
Бенчмаркінг	Вивчення найкращих практик
Реінжиніринг	Повна перебудова процесів

Джерело: складено автором на основі [7]

Швидкий аналіз передбачає групу експертів, які виявляють проблеми, що виникають під час реалізації конкретного бізнес-процесу. Потім вони проводять дослідження та аналізують можливі рішення виявлених проблем. Нарешті, вони своєчасно впроваджують заходи з покращення, якщо це необхідно. [7, с.54]

Метод ідеалізованого бізнес-процесу використовує популярний метод ідеальної системи для створення ідеального бізнес-процесу. Це поширений підхід у системному методі. Однак важливо визначити будь-які елементи, які не можна реалізувати безпосередньо в реальній практиці після розробки. [5]

Основною метою статистичного управління бізнес-процесами є визначення факторів, які впливають на їх ефективність, і класифікація їх на дві окремі групи.

Ці групи складаються з факторів, які призводять до довгострокових коливань у бізнес-процесах, і тих, що сприяють спорадичним коливанням.

Методи структурування функції якості дозволяють ідентифікувати зв'язок між вимогами та відповідними засобами їх досягнення. Вони також полегшують аналіз зв'язку між цими елементами. Цей підхід передбачає побудову унікальної таблиці, яку зазвичай називають «Будинком якості», у якій зібрані результати дослідження бізнес-процесів.

Аналіз робочих місць забезпечує стисле окреслення точних технічних специфікацій, необхідних для продукту чи послуги, які шукають або внутрішні, або зовнішні клієнти.

Підхід до редизайну бізнес-процесів передбачає ретельну оцінку існуючого бізнес-процесу з метою виявлення областей для вдосконалення. Замість того, щоб створювати абсолютно нову версію процесу, увага зосереджується на вдосконаленні поточного процесу таким чином, щоб він відповідав стратегічним цілям компанії.

Порівняльний аналіз — це корисний інструмент, який дозволяє вам визначати, оцінювати та вчитися на найкращій бізнес-практиці ваших конкурентів.

Порівняння продуктивності (бенчмаркінг) є економічно ефективним і відносно низьким ризиком способом покращення бізнес-процесів. Однак цей метод працює лише в тому випадку, якщо компанії мають необмежений доступ до сторонньої інформації, що насправді не завжди так. Існує два підходи до вдосконалення бізнес-процесів: поступове вдосконалення (еволюційний) і радикальні зміни (революційний). Перший є кращим, коли немає потреби в серйозних змінах, тоді як другий використовується, коли потрібні значні зміни для комплексної автоматизації, запуску нових продуктів та інших факторів. Реінжиніринг — це революційний підхід до оптимізації процесів, розроблений для запобігання застосуванню нових технологій до застарілих процесів. [11, с. 285]

Реінжиніринг означає фундаментальну реструктуризацію та покращення ключових показників ефективності бізнес-процесу. Такий підхід дозволяє по-

новому поглянути на призначення бізнес-процесів, повністю ігноруючи існуючі бізнес-процеси та структури.

Ставки на перевинахід досить високі, але причиною невдачі є секретність перевинаходження та порушення його кодексу поведінки. Американські дослідники М. Хаммер і Дж. Чампі підкреслюють, що немає гарантій масштабності результатів. Ключем до перегляду бізнес-стратегії є «уникнення типових помилок» [19, с. 58]. Ця помилка функції часто виникає під час реінжинірингу.

Компанія намагалася вдосконалити існуючий процес, а не перепроєктувати його. Це найгірша помилка, хоча і дуже поширена. Оскільки бажані результати не досягаються, експерти використовують різні методи, спрямовані на покращення бізнесу, але зазвичай результатів не досягають. Але часто організації уникають радикальної реструктуризації після того, як інші вдосконалення виявилися неефективними. Причина консерватизму в тому, що існуючі процеси розуміються та підтримуються відповідною інфраструктурою. Тож здається, що часткове вдосконалення старих заходів є безболісним і безпечнішим шляхом. Тому для більшості підприємств основною вимогою реінжинірингу є часткове вдосконалення, а не радикальна реструктуризація.

Несистематичний спосіб відновлення. Підприємства зосереджуються лише на редстайлінгу та ігнорують усе інше. Реінжиніринг створює важливі конфігурації в таких сферах, як розробка місії, організаційна структура, системи управління та оцінки. Часто навіть менеджери, зацікавлені в оновленні кампанії, уникають усіх необхідних коригувань.

Рейтинг корпоративної культури залишає бажати кращого. Просте впровадження нових процесів не гарантує їхнього успіху; співробітники повинні мати правильну мотивацію. Як зазначається в [16, с. 26], менеджери повинні працювати над встановленням цінностей і переконань у своїх командах. Це означає зосередження не лише на фізичному робочому просторі, а й на мисленні окремих виконавців.

Зміна компанією Ford моделі оплати постачальників вимагала відповідних змін у мисленні працівників. Постачальники більше не були просто продавцями, а скоріше розглядалися як співробітники або суперники на підприємстві компанії.

Перевести працівників нелегко, простого націлювання на них буде недостатньо. Щоб справді досягти успіху, керівництво має прийняти нову систему, яка відповідає сучасним цінностям і сприяє створенню позитивного іміджу, який поважає їхню підтримку. Окрім проповідування важливості та переваг поточних цінностей, менеджери також повинні їх втілювати та визнавати.

Отже, системні методи перевірки та вдосконалення бізнес-процесів є невід'ємною складовою ефективного управління підприємством у сучасних умовах. У підрозділі було розглянуто ключові підходи, серед яких моделювання, аудит процесів, реінжиніринг, бенчмаркінг та аналіз показників ефективності. Кожен з них дозволяє з різних сторін оцінити стан бізнес-процесів, виявити вузькі місця та сформулювати напрями покращення. Особливе значення має інтеграція кількох методів у рамках єдиної системи управління, що забезпечує глибший аналіз і підвищує ефективність змін. Системне вдосконалення бізнес-процесів дозволяє підприємству швидше адаптуватися до ринкових змін, підвищувати продуктивність і зберігати конкурентні переваги, що є запорукою його сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

ТОВ «Епіцентр К» — це одне з провідних торговельно-роздрібних підприємств в Україні, що спеціалізується на реалізації будівельних матеріалів, товарів для дому, саду, декору та побутової техніки [25]. Компанія була заснована у 2003 році й з того часу демонструє стабільну динаміку розвитку, ставши національним лідером у сегменті DIY (Do It Yourself). Станом на 2024 рік мережа нараховує понад 75 торговельно-виставкових центрів по всій Україні, включаючи флагманські комплекси в Києві, Львові, Дніпрі та Одесі. Загальна площа окремих об'єктів перевищує 100 тис. м², що забезпечує широкий асортимент — понад 1 мільйон найменувань товарів [26].

За допомогою централізованій системі постачання та розгалуженій логістичній мережі, ТОВ «Епіцентр К» забезпечує ефективну дистрибуцію товарів у межах усієї країни. Особливої уваги заслуговує розвиток власної ІТ-інфраструктури, зокрема впровадження систем автоматизації складів, CRM-системи, ERP-рішень і мобільного додатку для покупців, що дозволяє оптимізувати управлінські процеси та покращувати взаємодію з клієнтами [27].

У стратегічному плані підприємство орієнтується на багатоформатний розвиток, включаючи поєднання гіпермаркетів, форматів «Експрес» та онлайн-платформи. В умовах воєнного часу «Епіцентр К» не лише зберігає позиції, але й активно залучається до гуманітарних ініціатив, розширюючи соціальну відповідальність бізнесу. Одночасно компанія інвестує у модернізацію торгових площ, розширення власного виробництва (зокрема ТМ «Церезіт», «BRIGADIER»,

«Decor») і розвиток e-commerce напрямку [28]. Така модель дозволяє компанії гнучко адаптуватися до ринкових викликів і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Організаційна структура підприємства ТОВ «Епіцентр К» подано на рисунку 2.1.

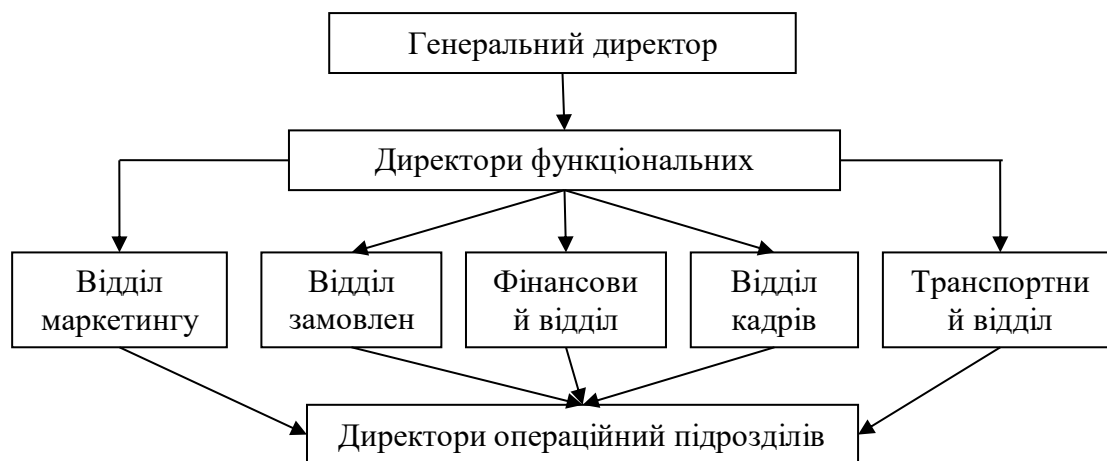


Рисунок 2.1 – Організаційна структура підприємства ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Джерело: побудова автором на основі [25]

Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» є функціональною з елементами централізованого управління, що забезпечує ефективну координацію діяльності між підрозділами та оперативне прийняття управлінських рішень. Ключовими структурними ланками виступають відділи маркетингу, замовлень, фінансів, кадрів і транспорту, що підпорядковуються директорам функціональних підрозділів та взаємодіють із директорами операційних блоків. Така побудова дозволяє оптимізувати як стратегічні, так і поточні бізнес-процеси, підтримуючи високий рівень адаптивності компанії до змін у ринковому середовищі.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Епіцентр К» за 2021–2023 рр. свідчить про позитивну динаміку ключових фінансових показників, зокрема зростання чистого доходу від реалізації продукції на 28,4% у 2023 році порівняно з 2022 роком та на 63,95% відносно 2021 року (табл. 2.1). Спостерігається зростання собівартості реалізованої продукції (на 33,4% за 2023/2022 рр.), що частково

зменшило приріст валового прибутку, хоча останній і демонструє позитивну динаміку (118,38% у 2023 р. до 2022 р.).

Таблиця 2.1 – Фінансові результати підприємства ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 рр. (тис. грн.)

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення			
				Абсолютне		Відносне	
				2023/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	54173557	69151489	88818892	34645335	19667403	163,95	128,44
Собівартість реалізованої продукції	36466980	48362177	64535922	28068942	16173745	176,97	133,44
Валовий прибуток	17670577	20789312	24610426	6939849	3821114	139,27	118,38
Інші операційні доходи	501140	715465	1027797	526657	312332	205,09	143,65
Адміністративні витрати	1031737	1331976	1730268	698531	398292	167,7	129,9
Витрати на збут	10415386	14170466	19399142	8983756	5228676	186,25	136,9
Інші операційні витрати	1397560	876324	552903	-844657	-323421	39,56	63,09
Фінансовий результат від операційної діяльності	5327034	5126011	4963217	-363817	-162794	93,17	96,82
Інші фінансові доходи	299043	86976	25454	-273589	-61522	8,51	29,27
Інші доходи	2661	8075	24656	21995	16581	926,57	305,34
Фінансові витрати	379127	574747	876715	497588	301968	231,25	152,54
Інші витрати	2358101	792323	267875	-2090226	-524448	11,36	33,81
Фінансовий результат до оподаткування	2891465	3853992	5168843	2277378	1314851	178,76	134,12
Чистий фінансовий результат	2452745	3065548	3855258	1402513	789710	157,18	125,76

Джерело: складено автором на основі [29;30;31]

У 2023 році витрати на збут зросли на 36,90% порівняно з 2022 роком, що може свідчити про активізацію маркетингової діяльності підприємства або суттєве зростання витрат на логістику, зокрема у зв'язку з триваючим воєнним станом в Україні. Водночас спостерігається помітне скорочення інших операційних витрат

на 36,91%, що позитивно вплинуло на загальний фінансовий результат операційної діяльності, хоча він і дещо знизився на 3,18% до 2022 року. Попри незначне скорочення операційного прибутку, фінансовий результат до оподаткування у 2023 році зріс на 34,12% порівняно з 2022 роком та на 78,76% — відносно 2021 року. Це свідчить про покращення ефективності управління фінансовими потоками підприємства. Особливо позитивною динамікою відзначено чистий фінансовий результат, який у 2023 році збільшився на 25,76% до 2022 року та на 57,18% у порівнянні з 2021 роком. Одним із ключових чинників такого зростання стало зменшення інших витрат на 66,19% до рівня попереднього року.

Загалом, ТОВ «Епіцентр К» продовжує демонструвати стійкість і адаптивність у складних макроекономічних умовах. Рациональна стратегія управління витратами, збалансоване фінансування та поступове нарощування доходів забезпечили позитивну динаміку прибутковості та фінансову стабільність у 2023 році.

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2021–2023 рр. свідчить про поступове відновлення підприємства після зниження прибутковості у 2022 році (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 рр. (тис. грн.)

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення			
				Абсолютне		Відносне	
				2023/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	54173557	69151489	88818892	34645335	19667403	163,95	128,44
Чистий прибуток	4168166	2452745	3065548	-1102618	612803	73,55	124,9
Активи	53427593	61540721	70706817	17279224	9166096	132,3	114,9
Гроші та їх еквіваленти	618572	749201	1242792	624220	493591	200,1	165,8
Довгострокові зобов'язання	5801841	5665163	5136124	-665717	-529039	88,5	90,66
Поточні зобов'язання	25450345	30229984	36860641	11410296	6630657	144,8	121,9

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал	22175407	25645574	28710052	6534645	3064478	129,5	111,9
Рентабельність активів, %	7,8	3,99	4,34	-346	0,35	x	x
Рентабельність власного капіталу, %	20,72	10,26	11,28	-9,44	1,02	x	x
Середньорічна чисельність працівників, осіб	12000						
Річна продуктивність праці, тис.грн./осіб	4 514,46	5 532,12	6 832,22	2 317,76	1 300,10	151,33	123,50

Джерело: складено автором на основі [29;30;31]

Чистий прибуток у 2023 році зріс на 24,9% порівняно з 2022 роком, хоча ще не досяг рівня 2021 року. Така динаміка зумовлена високими витратами у кризовий 2022 рік, однак поступова стабілізація дозволила компанії покращити фінансовий результат (рис. 2.2).

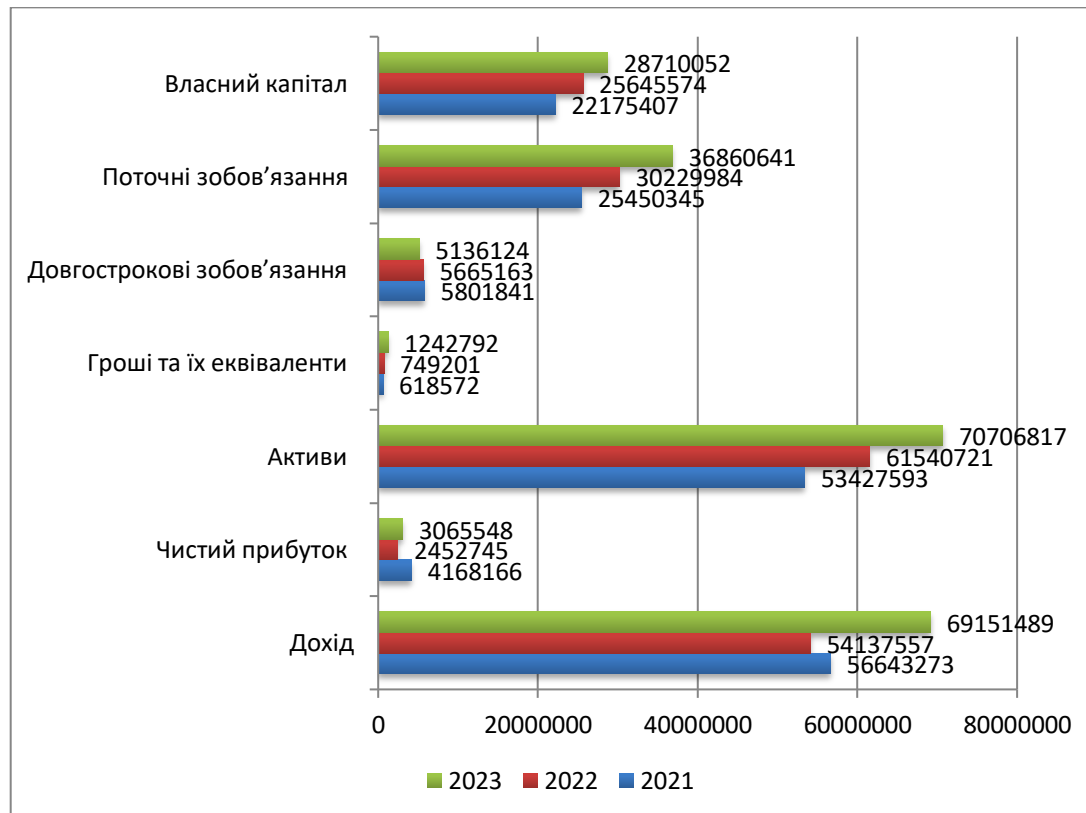


Рисунок 2.2 – Динаміка основних показників діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 рр. (тис. грн.)

Джерело: побудовано автором на основі [29;30;31]

Позитивні зрушення також спостерігаються у структурі балансу: активи підприємства зросли на 32,3% у 2023 році порівняно з 2021 роком, а власний капітал — на 29,5%, що свідчить про зміцнення фінансової самостійності. Грошові кошти підприємства збільшилися у 2 рази, що є ознакою зростання ліквідності та гнучкості у фінансуванні поточної діяльності. Скорочення довгострокових зобов'язань на 9,34% та зростання поточних зобов'язань на 44,8% вказують на зміну структури фінансування — ймовірно, через необхідність оперативного реагування на виклики воєнного часу. Також, рентабельність активів і власного капіталу у 2023 році ще не відновились до рівня 2021 року, вона демонструє позитивну динаміку, що свідчить про поступове повернення до стабільної ефективності господарювання.

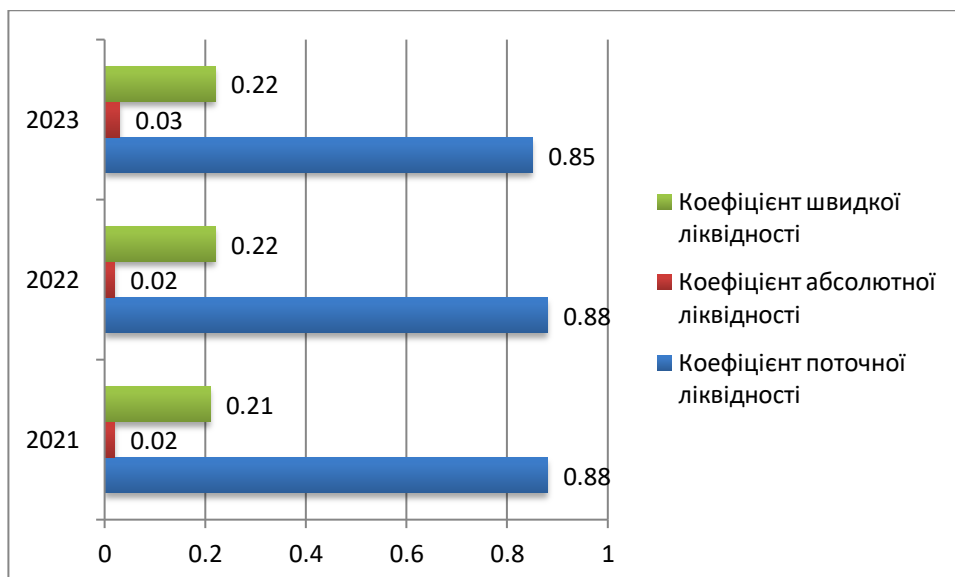
Аналіз показників ліквідності ТОВ «Епіцентр К» за 2021–2023 рр. свідчить про стабільно низький рівень забезпечення підприємства обіговими коштами для покриття короткострокових зобов'язань (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники ліквідності підприємства ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-	
				2023/2021	2023/2022
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,88	0,88	0,85	-0,03	-0,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,02	0,03	0,01	0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,21	0,22	0,22	0,01	0

Джерело: складено автором на основі [29;30;31]

Коефіцієнт поточної ліквідності зменшився з 0,88 у 2021–2022 рр. до 0,85 у 2023 році, що свідчить про незначне погіршення платоспроможності. Однак позитивною тенденцією є зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності з 0,02 до 0,03, що вказує на підвищення обсягу грошових коштів у структурі активів (табл. 2.3).



ії ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [29;30;31]

Коефіцієнт швидкої ліквідності залишився практично незмінним (0,22 у 2023 р.), демонструючи незначне покращення порівняно з 2021 роком. Загалом показники залишаються нижчими від нормативних значень, що свідчить про залежність підприємства від зовнішнього фінансування та необхідність підвищення гнучкості обігового капіталу.

Географічна структура бізнесу ТОВ «Епіцентр К» демонструє високу ступінь диверсифікації як за напрямками діяльності, так і за регіональним охопленням, що забезпечує стійкість компанії до зовнішніх викликів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Географічна структура бізнесу ТОВ «Епіцентр К»

Категорія діяльності	Географічне охоплення	Ключові об'єкти та регіони	Опис
1	2	3	4
Роздрібна торгівля	Вся Україна	75+ гіпермаркетів у всіх регіонах, включаючи Київ, Львів, Харків, Одесу, Дніпро, Запоріжжя, Чернігів, Івано-Франківськ, Хмельницький, Миколаїв, Черкаси, Полтаву, Луцьк, Ужгород, Маріуполь, Краматорськ, Суми, Херсон, Житомир, Тернопіль, Вінницю, Кропивницький, Рівне, Чернівці та інші міста	Розгалужена мережа забезпечує доступність товарів для широкого кола споживачів по всій країні.

Продовження таблиці 2.4

Виробництво	Центральна та Західна Україна	Завод керамічної плитки Epicentr Ceramic Corporation у смт Калинівка, Київська обл.; Деревообробне підприємство ЦБМ «Осмолода» у с. Брошнів-Осада, Івано-Франківська обл.	Власне виробництво дозволяє контролювати якість продукції та знижувати залежність від імпорту.
Логістика	Центральна Україна	Логістичний комплекс і митний термінал у смт Калинівка, Київська обл.	Централізована логістика сприяє ефективному розподілу товарів по всій мережі магазинів.
Агробізнес	Центральна та Західна Україна	160 тис. га сільськогосподарських угідь у Вінницькій, Хмельницькій, Тернопільській, Київській, Черкаській та Житомирській областях	Диверсифікація бізнесу через аграрний сектор забезпечує додаткові джерела доходу та стабільність.
Електронна комерція	Вся Україна	Онлайн-платформа epicentrk.ua з пунктами видачі у всіх регіонах	Розвиток онлайн-торгівлі дозволяє охоплювати широку аудиторію та адаптуватися до сучасних тенденцій споживання.

Джерело: складено автором на основі [25]

Розгалужена мережа гіпермаркетів покриває всю територію України, доповнюється власним виробництвом, логістичними центрами, аграрними активами та розвиненою e-commerce платформою. Такий комплексний підхід дозволяє компанії не лише оперативно реагувати на потреби ринку, але й контролювати ключові етапи ланцюга створення вартості, що є стратегічною перевагою в умовах сучасної конкуренції та економічної нестабільності.

ТОВ «Епіцентр К» впевнено утримує позицію лідера на ринку будівельно-інтер'єрної роздрібною торгівлі в Україні, поєднуючи масштаб, багатofункціональність та інноваційність (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Критерій	ТОВ «Епіцентр К»	«Нова Лінія»	«Агромат»	«Леруа Мерлен»
1	2	3	4	5
Масштаб діяльності	Загальнонаціональна мережа: 75+ гіпермаркетів по всій Україні, онлайн-платформа, власна логістика та виробництво.	16 торгових центрів у ключових регіонах України. Належить до групи «Епіцентр», але позиціонується як окремий формат.	20+ салонів-магазинів, 11 регіональних складів. Основний фокус плитка, сантехніка, інтер'єрні рішення.	Леруа Мерлен представлена в Україні зокрема в Києві (5) та Одесі(1) Функціонує великий інтернет-магазин.
Асортимент продукції	Понад 1 млн найменувань: будматеріали, меблі, техніка, агро- і автотовари, декор, продукти харчування, DIY-рішення.	Широкий асортимент будматеріалів, меблів, сантехніки та інструменту. Дещо вужчий за номенклатурою порівняно з Епіцентром.	Основний акцент плитка, сантехніка, ванни, меблі для ванних кімнат, гідробокси. Високий рівень спеціалізації та преміум-сегмент.	Компанія пропонує понад 50 000 найменувань товарів для будівництва, ремонту, облаштування житла та саду.
Цінова політика	Середній та середньо-низький сегмент, регулярні знижки, програма лояльності, вигідна доставка.	Конкурентоспроможна ціна, акції схожі на «Епіцентр», але нижча частота оновлення пропозицій.	Вище середнього, орієнтація на якісний імпорт, ексклюзивні бренди. Цінова політика преміум-класу з індивідуальними знижками.	Девіз компанії: "Низькі ціни – щодня", що відображає прагнення забезпечити доступність товарів для широкого кола споживачів.
Маркетинг та просування	Високий рівень рекламного охоплення (ТБ, діджитал, соцмережі), активне SMM, email-маркетинг.	Рекламна стратегія менш масштабна, орієнтація на локальні аудиторії через білборди та внутрішні акції.	Активна присутність у професійному середовищі, просування через виставки, дизайн-форуми.	"Клуб Леруа Мерлен" для постійних клієнтів та "Клуб Про" для професіоналів, які надають додаткові переваги, такі як бонуси, знижки, спеціальні пропозиції та пріоритетне обслуговування.

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
Рівень обслуговування	Високий: навчений персонал, інформаційні стійки, кол-центр, онлайн-чат, швидка доставка, сервіси зворотного зв'язку.	Дещо нижчий рівень сервісу, обслуговування більш технічне, менша цифровізація зворотного зв'язку.	Високий рівень клієнтського сервісу, включаючи консультації дизайнерів, індивідуальне оформлення замовлень, професійні шоуруми.	Леруа Мерлен надає високий рівень обслуговування, включаючи професійні консультації, допомогу у виборі товарів та послуг.
Інновації та цифровізація	Розвинена e-commerce платформа, мобільний додаток, безконтактна оплата, електронні чеки, автоматизовані склади, ERP-системи.	Часткова автоматизація процесів, сайт має обмежену функціональність, мобільного додатку немає.	Сайт з високим рівнем інтеграції онлайн-замовлень, 3D-візуалізації, AR-прикладі продукції, особистий кабінет покупця.	Впровадження моделі BOPIS (Buy Online, Pick Up In Store). Використання професійного додатку для працівників, що надає доступ до інформації про товари, їх наявність та майбутні поставки в режимі реального часу.
Соціальна відповідальність	Активна участь у волонтерських ініціативах, гуманітарна допомога, підтримка ЗСУ, відновлення інфраструктури в деокупованих регіонах.	Обмежена активність у CSR-напрямах. Переважно підтримка на локальному рівні.	Підтримка архітектурних конкурсів, освітніх ініціатив для дизайнерів, але менш активна в гуманітарній сфері.	Леруа Мерлен активно бере участь у соціальних ініціативах, зокрема у програмі "eВідновлення", спрямованій на відбудову зруйнованого житла та соціальної інфраструктури в Україні. Компанія також має власний благодійний фонд "Solidarity", який реалізує проекти з відновлення житла, освіти та медицини
Логістична інфраструктура	Централізована логістика, власні склади, митні термінали,	Часткове використання логістики «Епіцентр»,	Власна логістика, склади у великих містах, партнерство з	Леруа Мерлен забезпечує ефективну логістику, включаючи швидку

	логістичні хаби, контроль доставки на всіх етапах.	менша автономність.	імпортерами та дистриб'юторами.	доставку товарів по Україні, співпрацюючи з сервісом "Нова Пошта". Компанія також організовує та координує доставку матеріалів у найбільш потребуючі регіони, особливо в рамках соціальних програм .
Додаткові сервіси	Кредитування, розстрочка, монтажні послуги, дизайн-послуги, онлайн-консультації, сервіс «Центр підтримки споживача».	Розстрочка та монтаж частково доступні, менше онлайн-сервісів.	3D-дизайн проєкти, візуалізація простору, персоналізовані підбори товарів. Супровід архітекторів і дизайнерів.	Тонування фарб, послуги монтажу, різка скла і дерева, врізання замків і фурнітури, оверлок обробка килимів та ковроліну, пошиття штор за замовленням, індивідуальне проектування дизайну кухні. Можливість оформлення замовлень онлайн, перевірка статусу замовлення, доступ до електронного каталогу товарів.

Джерело: складено автором на основі [25;32;33;34]

На відміну від спеціалізованих конкурентів, таких як ТОВ «Агромат» та ТОВ «Леруа Мерлен», «Епіцентр» пропонує комплексний підхід від товару до сервісу. Універсальність асортименту, активна цифрова трансформація, соціальна відповідальність і досконала логістика формують конкурентну перевагу компанії навіть у кризових умовах. Порівняльний аналіз підтверджує, що стратегічна модель ТОВ «Епіцентр К» забезпечує довгострокову стабільність та високий рівень адаптивності до змін ринкового середовища.

Отже, організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К» свідчить про його статус як потужного, диверсифікованого та інноваційного гравця на національному ринку роздрібної торгівлі. За допомогою багаторівневій

структурі управління, широкій географії бізнесу, активному розвитку власного виробництва, логістики та цифрових сервісів, підприємство забезпечує стабільне зростання ключових фінансових показників. Високий рівень конкурентоспроможності, гнучка цінова політика, клієнтоорієнтований сервіс та соціальна відповідальність є тими факторами, що дозволяють компанії ефективно адаптуватися до умов економічної нестабільності та формувати сталу бізнес-модель у довгостроковій перспективі.

2.2 Аналіз бізнес-процесів підприємства ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Класифікація бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» підтверджує високий рівень структурної інтегрованості та стратегічної продуманості управління (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Класифікація бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К»

Бізнес-процеси	Зміст діяльності	Функціональне значення для компанії
1	2	3
<i>Основні</i>		
Продажі (роздрібні та онлайн)	Операції у фізичних магазинах, робота кас, обробка замовлень на еріcentrk.ua, обробка повернень.	Генерація основного грошового потоку, забезпечення прибутковості, реалізація товарної політики.
Логістика	Формування складських запасів, внутрішня доставка між хабами, зовнішня доставка до клієнтів, контроль поставачань.	Забезпечення своєчасної доступності товару, підтримка операційної ефективності та зменшення логістичних витрат.
Закупівлі	Вибір постачальників, формування асортименту, укладання контрактів, контроль цін та термінів поставки.	Оптимізація товарних запасів, забезпечення вигідних умов закупівлі, управління собівартістю реалізації.
<i>Допоміжні</i>		
Управління персоналом (HR)	Найм працівників, адаптація, мотивація, навчання, KPI-система, внутрішні комунікації.	Підтримка високої продуктивності працівників, формування корпоративної культури, зниження плинності кадрів.
Інформаційні технології (IT)	Підтримка ERP-систем, інтернет-магазину, касового та складського ПЗ, безпека даних, мобільний застосунок	Цифрова інтеграція процесів, аналітика в реальному часі, автоматизація та масштабованість бізнесу.

Продовження Табл. 2.6

1	2	3
Маркетинг і реклама	Створення промо-кампаній, акцій, SEO, SMM, партнерські проекти, email-маркетинг, програма лояльності.	Підвищення впізнаваності бренду, залучення клієнтів, утримання споживачів, стимулювання продажів.
<i>Управлінські</i>		
Стратегічне планування	Формування цілей розвитку, інвестиційні рішення, розширення географії, створення нових форматів магазинів.	Напрямок довгострокового розвитку, гнучкість у стратегічному позиціонуванні на ринку, формування конкурентних переваг.
Фінансовий контроль та бюджетування	Контроль витрат, аналіз прибутковості, управління грошовими потоками, складання фінансової звітності.	Забезпечення фінансової стійкості, виявлення точок ефективності/неефективності, формування фінансових рішень.

Джерело: складено автором на основі [25]

Основні процеси орієнтовані на створення та доставку цінності споживачеві, допоміжні підтримують внутрішню ефективність та інноваційність, а управлінські забезпечують довгострокову стабільність і адаптивність бізнесу до змін зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє компанії гнучко реагувати на ринкові виклики, підвищувати ефективність функціонування та забезпечувати лідерство в національному масштабі.

Аналіз основних бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» свідчить про високий рівень їх структурованості, взаємозв'язку та орієнтації на максимальне задоволення потреб споживачів (рис. 2.4). Продажі, логістика та закупівлі функціонують як єдина узгоджена система, в якій кожен процес доповнює інший, забезпечуючи швидке реагування на зміни попиту, ефективне управління товарними запасами та високу якість обслуговування. Системна інтеграція цих процесів дозволяє компанії мінімізувати витрати, оптимізувати ланцюги постачання та забезпечити стабільне зростання обсягів реалізації, що є запорукою її конкурентоспроможності на національному ринку.



Рисунок 2.4 Схема основних бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: побудовано автором на основі [25]

Аналіз ключових бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» засвідчує високу системність і орієнтацію на клієнта на кожному етапі — від формування товарного запасу до постпродажного супроводу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Етапи ключових бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К»

Етап	Зміст етапу	Ціль /Результат
1	2	3
<i>Процес закупівель</i>		
Вибір постачальника	Аналіз ринку, тендери, оцінка умов поставки, перевірка сертифікації, переговори.	Формування пулу надійних постачальників із вигідними умовами співпраці.
Укладання договорів	Погодження цін, обсягів, графіків поставок, штрафних санкцій, логістичних умов.	Формалізація зобов'язань сторін, зменшення ризиків постачання.
Замовлення товару	Формування замовлення в ERP-системі з урахуванням залишків, сезонності, попиту.	Раціоналізація обсягів постачання, уникнення надлишків/дефіциту.
Транспортування до логістичних центрів	Організація перевезення за маршрутом: порт/виробник - центральний склад. Контроль температурних та безпекових вимог.	Своєчасне та якісне надходження товарів, зменшення втрат при транспортуванні.

Продовження таблиці 2.7

1	2	3
Приймання та облік товару на складі	Вивантаження, перевірка за накладними, якісний контроль, внесення в систему SAP/1С.	Забезпечення точного обліку, виявлення дефектів, підготовка до реалізації.
<i>Продаж і обслуговування клієнтів</i>		
Вибір каналу продажу	Клієнт обирає: магазин або сайт. Платформа eicentrk.ua забезпечує каталог, фільтри, відгуки, онлайн-консультант.	Забезпечення клієнту зручного та персоналізованого каналу покупки.
Вибір товару	Пошук за характеристиками, акціями, брендами. Консультації працівника (роздріб) або через чат-бота (онлайн).	Формування рішення про покупку на основі інформованого вибору.
Оформлення покупки	Вибір методу оплати (готівка/безготівка/розстрочка), доставки або самовивозу.	Успішна транзакція та підтвердження замовлення.
Комплектація та передача замовлення	Підготовка товару зі складу/торгового залу, упаковка, доставка до пункту видачі або за адресою клієнта.	Доставка товару без пошкоджень у встановлені строки.
Постпродажний сервіс	Гарантійне обслуговування, обмін/повернення, консультації, e-mail підтримка.	Підвищення лояльності, забезпечення довготривалих відносин із клієнтами.

Джерело: складено автором на основі [25]

Закупівельний процес має чітку логіку прийняття рішень, інтеграцію з ERP-системами та орієнтацію на якість, що дозволяє забезпечувати своєчасне оновлення асортименту. У свою чергу, процес продажу як у фізичних магазинах, так і в e-commerce вибудований навколо принципів зручності, швидкості та багатоканальної підтримки, що сприяє утриманню клієнтів і зміцненню ринкових позицій підприємства.

Рівень автоматизації бізнес-процесів у ТОВ «Епіцентр К» свідчить про високий ступінь цифрової зрілості підприємства, що охоплює всі ключові функціональні блоки від фінансів і логістики до HR, маркетингу й клієнтського сервісу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Автоматизація бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К»

Напрямок автоматизації	Використовувані цифрові рішення	Опис реалізації	Функціональні переваги
1	2	3	4
Управління фінансами та обліком	ERP-система SAP S/4HANA, 1С:Підприємство	Ведення бухгалтерського, податкового та управлінського обліку,	Автоматизоване бюджетування, зменшення людських помилок,

		контроль витрат, формування звітності	прискорення фінансового аналізу
--	--	--	------------------------------------

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4
Закупівлі та постачання	Модулі SAP MM, внутрішня система управління заявками	Генерація замовлень, контроль графіків поставок, моніторинг залишків	Оптимізація запасів, автоматичне формування потреби, підвищення точності логістики
Управління персоналом (HR)	Власна HRM-платформа, інтеграція з SAP SuccessFactors	Облік кадрів, контроль KPI, е-документообіг, електронні заявки на відпустку, адаптаційні маршрути	Економія часу, прозорість внутрішньої політики, зменшення навантаження на HR-відділ
Логістика та складування	WMS-система, інтеграція з SAP	Управління рухом товарів, адресне зберігання, GPS-контроль доставки, автоматизація приймання/відвантаження	Підвищення точності замовлень, швидкість обробки, зменшення витрат та логістичних витрат
Продажі (роздріб/онлайн)	CRM-система (власна розробка), e-commerce платформа Epicentrk.ua	Управління клієнтськими базами, історія покупок, автоматичні знижки, відстеження онлайн-замовлень	Персоналізація пропозицій, омніканальне обслуговування, підвищення конверсії
Маркетинг та аналітика	Google Analytics, Power BI, власні дашборди інтегровані в CRM	Аналітика ефективності кампаній, звітність по каналам, сегментація аудиторії, прогнозування попиту	Підвищення ефективності реклами, таргетинг, стратегічне планування на основі даних
Клієнтський сервіс	Онлайн-чат, чат-бот, мобільний застосунок, email-маркетинг через CRM	Реєстрація звернень, автогенерація відповідей, фіксація скарг/пропозицій	Швидке реагування, зростання лояльності, автоматизація обробки великого обсягу запитів

Джерело: складено автором на основі [25]

Інтеграція SAP-рішень, власних CRM-платформ та інтелектуальної аналітики дозволяє компанії оптимізувати витрати, підвищити операційну ефективність та забезпечити якісну взаємодію з клієнтами у форматі 24/7. Така технологічна інфраструктура формує основи довгострокової конкурентоспроможності та стратегічної стійкості в умовах динамічного цифрового середовища.

Сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів справляє системний вплив на ефективність бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К», вимагаючи від компанії постійної адаптації та стратегічної гнучкості (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на бізнес-процеси ТОВ «Епіцентр К»

Фактор впливу	Характер впливу на бізнес-процеси	Наслідки / реакція компанія
<i>Зовнішній</i>		
Економічна ситуація в країні	Високий рівень інфляції, нестабільність курсу гривні, зміна купівельної спроможності населення.	Перехід до більш доступних цінових сегментів, посилення промоактивності, перегляд товарної політики.
Конкуренція на ринку	Посилення позицій локальних гравців і спеціалізованих онлайн-магазинів, зниження диференціації асортименту.	Впровадження програм лояльності, розширення асортименту, запуск додаткових сервісів, агресивний маркетинг.
Технологічні зміни	Швидкий розвиток e-commerce, мобільних платформ, штучного інтелекту, автоматизація складів і логістики.	Інвестування у цифрову трансформацію, оновлення ІТ-інфраструктури, масштабування CRM і мобільного додатку.
<i>Внутрішній</i>		
Організаційна культура	Високий рівень централізації управління, культура ефективності, впровадження інноваційних підходів до менеджменту.	Забезпечення адаптивності співробітників, сприятливий клімат для змін, швидке впровадження стратегічних рішень.
Рівень компетентності персоналу	Наявність кваліфікованих кадрів у логістиці, ІТ, маркетингу, менеджменті середньої ланки.	Проведення внутрішнього навчання, формування кадрового резерву, підтримка навчальних ініціатив, мотиваційні програми.
Якість внутрішньої комунікації	Забезпечення узгодженості дій між відділами, використання цифрових каналів зв'язку (MS Teams, корпоративні портали).	Зменшення кількості помилок, прискорення реагування, підвищення продуктивності міждепартаментної взаємодії.
Гнучкість організаційної структури	Швидка перебудова під зовнішні ризики (воєнний стан, перебої поставок, логістичні виклики).	Перехід до мультиформатних магазинів, диверсифікація каналів збуту, регіональна автономність.

Джерело: складено автором на основі [25]

З одного боку, макроекономічні виклики, зростання конкуренції та технологічна революція стимулюють підприємство до цифровізації, розширення асортименту та оптимізації ланцюгів постачання. З іншого боку, сильна внутрішня культура, високий рівень професіоналізму персоналу та ефективні управлінські практики дозволяють «Епіцентру К» оперативно реагувати на зміни, зберігаючи конкурентні переваги навіть в умовах нестабільного середовища.

Порівняльний аналіз демонструє, що ТОВ «Епіцентр К» має потужну і гнучку систему бізнес-процесів, що поєднує масштаб, мультиформатність і високий рівень автоматизації. Проте міжнародні конкуренти, як-от Leroy Merlin та JYSK, демонструють успішні практики точного попитового планування, оптимізації персоналу та персоналізації сервісу, які можуть бути частково або повністю адаптовані в українських умовах (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Порівняльний аналіз ефективних практик бізнес-процесів конкурентів

Компанія	Сфера діяльності	Ефективні практики	Застосування в «Епіцентр К» / можливості адаптації
ТОВ «Епіцентр К»	Будівельний рітейл, DIY, e-commerce, агробізнес, логістика	Автоматизовані склади, централізована ERP-система (SAP), мобільний додаток, CRM-інтеграція, багатоканальний сервіс, постійна модернізація логістики.	Модель є гібридом західних стандартів і українських реалій. Потребує подальшої персоналізації онлайн-продажів та посилення UX на сайті.
Leroy Merlin	Міжнародна DIY-компанія	Lean-підхід до управління ланцюгом постачань, використання штучного інтелекту для прогнозування попиту, система управління запасами «on-demand».	Можна адаптувати AI-аналітику для точнішого управління асортиментом та скорочення товарних залишків на складах.
JYSK	Меблі, декор, товари для дому	Централізоване управління роздрібною мережею через JYSK Business Operations Model, щотижневе планування персоналу, автоматизація планogram і розкладів.	Доцільно впровадити автоматизоване планування розміщення товарів у торговому залі та алгоритми персонального навантаження персоналу залежно від потоку клієнтів.
ТОВ «Агромат»	Будівельні матеріали, плитка, сантехніка	3D-візуалізація для клієнтів, підтримка дизайнерів у салонах, проектна модель продажу, високий рівень постпродажного сервісу та вузькоспеціалізована CRM.	Практика 3D-проектування інтер'єру та робота з дизайнерами може бути інтегрована в сегмент «інтер'єр-дизайн» мережі «Епіцентр» для залучення B2B-аудиторії.

Джерело: складено автором на основі [25;33;35;36]

У свою чергу, ТОВ «Агромат» показує ефективність вузькоспеціалізованих рішень і сервісів преміум-класу, які могли б стати новим вектором розвитку для «Епіцентру» в сегменті індивідуального дизайну. Синергія кращих практик

дозволить ТОВ «Епіцентр К» залишатися лідером на внутрішньому ринку та конкурувати за міжнародними стандартами.

Отже, аналіз бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» засвідчив високу ступінь інтеграції операційних, допоміжних та управлінських функцій, що забезпечує злагоджену роботу підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Впровадження сучасних ERP-рішень (SAP, 1C), автоматизація складських і логістичних операцій, розвинена CRM-система, а також багатоканальна модель продажів дозволяють досягати високого рівня операційної ефективності, зменшувати витрати та підвищувати якість обслуговування. Адаптація до новітніх практик лідерів ринку (Leroy Merlin, JYSK, Агромат) відкриває можливості для подальшого вдосконалення сервісів, персоналізації клієнтського досвіду та оптимізації ланцюгів постачання.

2.3 Оцінка результативності управління бізнес-процесами підприємства

Оцінка управління основними бізнес-процесами ТОВ «Епіцентр К» у 2021–2023 роках демонструє здатність компанії адаптуватися до зовнішніх викликів і зберігати динаміку розвитку навіть в умовах кризових змін (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Оцінка управління основними бізнес-процесами ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Динаміка та аналітичні спостереження
1	2	3	4	5
Обсяг роздрібних продажів, тис. грн	56643273	54137557	69151489	У 2022 році спостерігалось зниження через війну, але в 2023 році обсяг перевищив довоєнний рівень на 22,1%
Середній чек, грн	657	628	718	Зниження у 2022 році компенсовано ростом у 2023 році, що свідчить про підвищення купівельної активності
Індекс клієнтської лояльності (NPS), %	53	46	61	Значне зростання після кризового року — результат покращення сервісів та запуску мобільного застосунку

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5
Середній час обробки онлайн-замовлення, год	21	34	9,0	Покращення ефективності логістики та інтеграції e-commerce у 2023 році
Відсоток доставок у строк, %	88	75	93	Відновлення та оптимізація логістичних маршрутів після збоїв у 2022 році
Рівень повернень товарів, %	5,4	7,8	4,9	Зниження у 2023 році є свідченням покращення якості товару та більш точного опису в онлайн-каталозі
Кількість зареєстрованих користувачів на epicentrk.ua	2,3 млн	3,1 млн	4,5 млн	Стрімке зростання онлайн-аудиторії свідчить про успішну цифрову трансформацію бізнес-моделі

Джерело: складено автором на основі [25]

Після спаду в 2022 році підприємство зуміло не лише відновити, але й покращити ключові показники: обсяг продажів, клієнтську лояльність, ефективність логістики та якість онлайн-сервісів. Це стало можливим завдяки системному управлінню процесами, цифровізації операцій, впровадженню інновацій та фокусуванню на клієнтоорієнтованій моделі обслуговування.

Аналіз допоміжних процесів ТОВ «Епіцентр К» у 2021–2023 роках свідчить про значні позитивні зрушення в управлінні персоналом, IT-підтримці та маркетингу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Оцінка управління допоміжними процесами ТОВ «Епіцентр К» за 2021–2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Опис
1	2	3	4	5
<i>HR-процеси</i>				
Кількість працівників (осіб)	28103	27137	27395	Незначне зменшення у 2022 році зумовлено воєнними ризиками, але збережено кадровий потенціал завдяки оптимізації штатного розкладу.
Рівень плинності кадрів, %	14,3	19,6	13,1	Висока плинність у 2022 році через переміщення працівників та мобілізацію; у 2023 – зниження завдяки новим HR-програмам утримання персоналу.

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5
Частка працівників, охоплених навчанням, %	37	41	55	Підвищення інвестування в навчання (особливо ІТ, логістика, e-commerce), включаючи внутрішні академії та зовнішні тренінги.
Запроваджені мотиваційні програми	Стандартні KPI	Антикризові премії, підтримка ВПО	Бонуси, е-програми	Система мотивації стала гнучкішою – впроваджено бонуси за результативність, онлайн-визнання, менторські програми.
<i>ІТ-супровід</i>				
Платформа обліку та автоматизації	1С + SAP	SAP + CRM власної розробки	SAP + моб. додаток, AI-сканери	Компанія активно автоматизує процеси: розширено мобільний функціонал, покращено стабільність ERP-систем і масштабовано онлайн-платформи.
Кількість внутрішніх ІТ-заявок / місяць	3000	5200	4800	Сплеск у 2022 році через дистанційну підтримку, у 2023 – стабілізація завдяки розвитку самообслуговування (власний портал).
Час реагування на технічну заявку, год	6,2	5,4	4,1	Покращення SLA (Service Level Agreement) завдяки автоматизації пріоритетів та впровадженню системи е-звернень.
<i>Маркетинг</i>				
Обсяг маркетингового бюджету, млн грн	312	285	407	У 2022 році – тимчасове скорочення, у 2023 – суттєве розширення діджитал-каналів (YouTube, SMM, інфлюенсери, мобільна реклама).
Основні канали просування	ТБ, білборди, флаери	SMM, e-mail, сайт, Google Ads	Omnichannel: моб. додаток, Big Data-аналітика, відеореклама	Перехід до повністю омніканального маркетингу дозволив покращити якість комунікацій із цільовою аудиторією та персоналізувати пропозиції.
ROI рекламних кампаній, %	184	156	223	Значне зростання ефективності у 2023 році завдяки використанню аналітики покупців, оптимізації бюджетів та таргетингових технологій.

Частка e-commerce загальному маркетинговому охопленні, %	33	47	61	Зростання цифрової присутності стало одним з ключових факторів утримання клієнтів у період нестабільності.
--	----	----	----	--

Джерело: складено автором на основі [25;29;30;31]

Незважаючи на зовнішні виклики, компанія зуміла зберегти кадровий потенціал, скоротити плинність кадрів та наростити частку працівників, охоплених навчанням. ІТ-підрозділ адаптувався до зростаючого навантаження, забезпечивши стабільну технічну підтримку бізнес-процесів, а маркетинг перейшов до більш гнучкої, аналітичної і клієнтоорієнтованої моделі. Сукупність цих факторів сприяє стійкому зростанню операційної ефективності та зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку.

З метою комплексного аналізу стану управління бізнес-процесами на ТОВ «Епіцентр К» було проведено анкетне опитування серед співробітників підприємства (Додаток А). У дослідженні взяли участь 42 респонденти, які представили різні функціональні підрозділи: продажі, логістика, ІТ, HR, адміністративна служба (табл. 2.13). Опитування дало змогу виявити рівень обізнаності працівників із внутрішніми процесами, якість внутрішньої комунікації, доступ до інформації, рівень мотивації та ефективність допоміжних сервісів (ІТ, CRM, навчання тощо).

Таблиця 2.13 – Результати анкетування оцінки ефективності управління бізнес-процесами на ТОВ «Епіцентр К»

Питання	Варіант відповіді	Кількість респондентів (осіб)	Частка, %
1	2	3	4
Наскільки чітко прописані ваші посадові обов'язки?	Повністю зрозумілі	28	66,7
	Частково	11	26,2
	Нечітко	3	7,1
Чи є у вас доступ до необхідної інформації для роботи?	Завжди доступна	30	71,4
	Іноді бракує	10	23,8
	Дуже обмежена	2	4,8
Як ви оцінюєте комунікацію між відділами?	Ефективна	18	42,9
	Посередня	16	38,1

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4
	Проблемна	8	19,0
Наскільки швидко реагує ІТ-відділ на звернення?	До 4 годин	21	50,0
	Протягом доби	15	35,7
	Затримки часто	6	14,3
Чи допомагають внутрішні навчання в покращенні вашої роботи?	Дуже корисні	24	57,1
	Частково	13	31,0
	Майже не допомагають	5	11,9
Наскільки прозора система оцінювання вашої ефективності?	Повністю зрозуміла	14	33,3
	1	3	4
	Частково зрозуміла	19	45,2
	Незрозуміла	9	21,1
Як часто ви стикаєтесь із дублюванням функцій?	Рідко	17	40,5
	Іноді	18	42,9
	Часто	7	16,6
Наскільки ефективно працює система внутрішніх заявок (HR, IT тощо)?	Дуже ефективна	22	52,4
	Можна покращити	17	40,5
	Не працює	3	7,1
Чи відчуваєте ви мотивацію працювати в компанії?	Високу	26	61,9
	Середню	13	31,0
	Низьку	3	7,1
Наскільки ефективно організований робочий процес у вашому відділі?	Добре налагоджено	23	54,8
	Потребує доопрацювання	15	35,7
	Хаотично	4	9,5
Як оцінюєте якість логістичних процесів?	Дуже висока	19	45,2
	Середня	16	38,1
	Часті збої	7	16,7
Чи підтримується культура командної роботи?	Повністю	27	64,3
	Частково	12	28,6
	Не підтримується	3	7,1
Наскільки зручно працювати з CRM/ERP-системою?	Інтуїтивно зручно	25	59,5
	Важко адаптуватися	11	26,2
	Дуже складно	6	14,3
Як оцінюєте ефективність управління з боку керівництва?	Висока	21	50,0
	Помірна	15	35,7

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4
	Незадовільна	6	14,3
Який загальний рівень задоволеності умовами праці?	Задоволений	30	71,4
	Частково	9	21,4
	Незадоволений	3	7,2

Джерело: складено автором

Результати анкетування демонструють загалом високий рівень внутрішньої ефективності управління бізнес-процесами на ТОВ «Епіцентр К». Значна частка співробітників позитивно оцінює чіткість посадових обов'язків (66,7%), доступ до інформації (71,4%) та організацію робочого процесу (54,8%) (рис. 2.5).

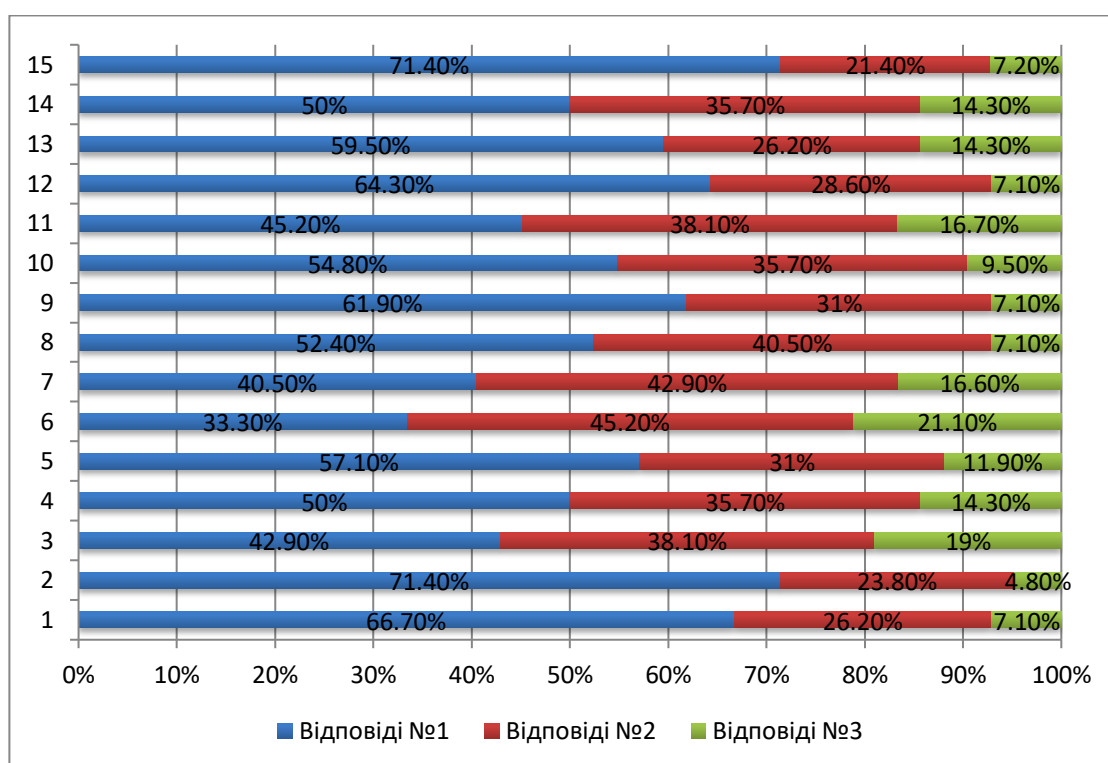


Рисунок 2.5 – Результати анкетування оцінки ефективності управління бізнес-процесами на ТОВ «Епіцентр К» серед співробітників (%)

Джерело: побудовано автором

Високі оцінки також отримали мотивація персоналу, швидкість IT-підтримки та культура командної роботи. Водночас ідентифіковано зони для вдосконалення: прозорість системи оцінювання, уникнення дублювання функцій, розширення навчальних програм, а також підвищення адаптивності до ERP-систем. Отримані дані створюють аналітичне підґрунтя для подальшого вдосконалення управління персоналом, цифрових сервісів і внутрішньої комунікації в компанії.

Ризики в управлінні бізнес-процесами ТОВ «Епіцентр К» мають багатовекторний характер, охоплюючи як внутрішні управлінські аспекти, так і зовнішні економічні та технологічні виклики. Найбільш критичними є організаційні розбалансування, фінансові втрати через інфляцію та ІТ-залежність, особливо у сфері роботи з даними та ERP. Компанія вже володіє необхідним потенціалом кадровим, технологічним і аналітичним для побудови системи управління ризиками (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Оцінка ризиків в управлінні бізнес-процесами ТОВ «Епіцентр К»

Ризик	Ймовірність виникнення	Критичність (наслідки)	Критичні точки / вразливі елементи	Пропозиції щодо мінімізації
1	2	3	4	5
<i>Організаційні</i>				
Невизначеність або дублювання функцій у структурі підрозділів	Середня	Висока	Перетин повноважень, неузгоджені регламенти, слабка міжвідділова комунікація	Оновлення посадових інструкцій, впровадження RACI-матриць, регулярні функціональні аудити
Висока плинність кадрів у роздрібних точках	Висока	Середня	Відділи продажів, сезонні навантаження, адаптація нових працівників	Мотиваційні пакети, корпоративне навчання, адаптаційна програма «перші 14 днів»
<i>Фінансові</i>				
Курсові коливання та інфляція впливають на ціноутворення й контракти	Висока	Висока	Довгострокові контракти із закордонними постачальниками	Хеджування валютних ризиків, укладання контрактів у національній валюті з фіксацією цін
Надлишкові товарні залишки (мертвий запас)	Середня	Середня	Склади, категорії сезонного товару	Впровадження AI-аналітики попиту, автоматичне управління stock-to-sale-коефіцієнтом
<i>ІТ-ризики</i>				
Вихід з ладу CRM або ERP-систем	Низька	Висока	Центральний сервер, канали зв'язку, оновлення програмного забезпечення	Резервні копії, багаторівнева підтримка, хмарна інфраструктура

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5
Витоки персональних або комерційних даних	Середня	Висока	Інтегровані бази даних, кабінети клієнтів, електронна комунікація	Політика безпеки, багатофакторна авторизація, регулярні кібераудити
Слабка інтеграція нових ІТ-рішень у бізнес-процеси	Середня	Середня	Відсутність тренінгів, складний інтерфейс, відсутність супроводу	Пілотне впровадження нових систем, підтримка користувачів, внутрішні ІТ-консультанти

Джерело: складено автором

Застосування превентивних заходів, таких як оптимізація процесів, впровадження цифрових контролів, безперервне навчання персоналу, дозволить підвищити стійкість бізнесу та забезпечити ефективне реагування на потенційні загрози.

Проведений SWOT-аналіз управління бізнес-процесами ТОВ «Епіцентр К» виявив, що підприємство володіє потужною внутрішньою структурою й технологічною базою, що дозволяє ефективно реалізовувати свої стратегічні цілі. Наявні організаційні й кадрові слабкі сторони потребують адресного вдосконалення зокрема в частині регламентованості, гнучкості операційної моделі та кадрової стабільності (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – SWOT – аналіз управління бізнес-процесами підприємства ТОВ «Епіцентр К»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	1. Високий рівень автоматизації бізнес-процесів (SAP, 1C, CRM). 2. Розгалужена логістична та дистрибуційна інфраструктура. 3. Чітка ієрархія управління та централізована система контролю.	1. Нечіткість окремих внутрішніх регламентів між підрозділами. 2. Перевантаження операційних працівників у пікові періоди. 3. Висока плинність персоналу у відділах роздрібної торгівлі.
Можливості	S-O	W-O
1. Розширення e-commerce і мобільних платформ.	S1-O1: Автоматизоване обслуговування онлайн-	W1-O1: Створення єдиного електронного довідника процесів для всіх відділів.

<p>2. Підвищення попиту на омніканальне обслуговування.</p> <p>3. Географічне розширення мережі в малих містах.</p> <p>4. Підвищення попиту на українське виробництво.</p>	<p>замовлень для зменшення людського фактора.</p> <p>S1-O2: Інтеграція CRM із мобільним застосунком для персоналізованого досвіду клієнтів.</p> <p>S2-O3: Адаптація логістичної моделі до швидкого відкриття ТЦ у нових регіонах.</p> <p>S2-O4: Підвищення долі національних товарів у мережі через внутрішні ланцюги постачання.</p>	<p>W1-O2: Впровадження КРІ-аналітики для відстеження відповідальності за клієнтський шлях.</p> <p>W2-O3: Встановлення змінного графіку та логістичних буферів у періоди пікового навантаження.</p> <p>W4-O4: Формування кадрового резерву з програмами лояльності для зниження плинності кадрів.</p>
--	---	--

Продовження таблиці 2.15

Загрози	S-T	W-T
<p>1. Перебої з постачанням через війну.</p> <p>2. Інфляція та коливання валютного курсу.</p> <p>3. Скорочення купівельної спроможності населення.</p> <p>4. Ризики кібербезпеки.</p>	<p>S2-T1: Розширення локального складування в безпечних регіонах.</p> <p>S2-T2: Створення динамічної системи управління запасами з урахуванням коливань цін.</p> <p>S3-T1: Гнучка цінова політика та розширення асортименту економічного сегменту.</p> <p>S3-T2: Запровадження резервних серверів та багатофакторної автентифікації.</p>	<p>W1-T1: Делегування відповідальності на регіональному рівні для пришвидшення реагування.</p> <p>W1-T2: Внутрішня автоматизація цінових оновлень для уникнення ручних помилок.</p> <p>W2-T1: Перепланування операційних графіків відповідно до змін попиту у кризові періоди.</p> <p>W4-T3: Проведення обов'язкових внутрішніх тренінгів з кібергігієни для працівників усіх рівнів.</p>

Джерело: складено автором

Виявлені зовнішні можливості відкривають перспективи для цифрового масштабування та регіонального розширення, що можуть бути реалізовані через посилення логістики, локалізацію постачань та персоналізовану клієнтську взаємодію. Стратегічна адаптація до загроз забезпечить компанії довгострокову операційну стійкість в умовах постійно змінного середовища.

Отже, оцінка результативності управління бізнес-процесами ТОВ «Епіцентр К» засвідчила високий рівень інтеграції, автоматизації та адаптивності ключових операцій у відповідь на виклики зовнішнього середовища. Позитивна динаміка фінансових показників, зростання рівня клієнтської лояльності,

скорочення часу виконання замовлень і підвищення ефективності внутрішніх сервісів (ІТ, HR, логістика) свідчать про злагоджену систему процесного управління. Разом із цим виявлені вузькі місця плинність кадрів, часткові дублювання функцій та потреба у покращенні міжвідділової координації відкривають простір для вдосконалення. Застосування стратегічно орієнтованих підходів до оптимізації бізнес-процесів дозволить компанії зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стійке зростання у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ДЛЯ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1 Організація інформаційних ресурсів для ефективного управління бізнес-процесами на підприємстві

Інформаційні ресурси відіграють ключову роль у системі управління бізнес-процесами, оскільки саме дані та інформаційні потоки забезпечують злагоджену координацію між структурними підрозділами підприємства, дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечують безперервність операцій. У ТОВ «Епіцентр К» інформаційні потоки охоплюють повний цикл — від прогнозування попиту, формування замовлень і логістичного планування до аналітики споживчих уподобань і зворотного зв'язку клієнтів. Це дає змогу оперативно виявляти вузькі місця в ланцюгах постачання, коригувати товарні запаси, персоналізувати маркетингові активності та підвищувати швидкість реагування на зовнішні зміни.

Серед ключових ІТ-засобів, що підтримують процесний менеджмент, домінують ERP-системи (SAP, 1C), CRM-платформи для управління взаємовідносинами з клієнтами, WMS-системи для логістичних операцій, а також аналітичні інструменти (Power BI, дашборди управління KPI). Взаємопов'язане функціонування цих систем дозволяє досягати високого рівня прозорості бізнес-процесів, мінімізувати людський фактор, прискорювати цикл «дані–рішення–дія». Завдяки цифровим інформаційним ресурсам «Епіцентр К» формує адаптивну, даноорієнтовану модель управління, яка забезпечує не лише ефективність у короткостроковій перспективі, а й стійкість до стратегічних ризиків у довгостроковому горизонті.

Для забезпечення високого рівня прозорості, узгодженості та адаптивності бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» доцільно перейти до побудови єдиної інформаційної системи управління, що інтегрує ERP, CRM, WMS і BPM-рішення в єдиний цифровий простір (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо побудови єдиної інформаційної системи управління бізнес-процесами ТОВ «Епіцентр К»

Компонент	Рекомендація	Очікуваний ефект / переваги	Критичні умови реалізації
Модернізація ERP (SAP)	Перехід на повноцінну SAP S/4HANA з інтегрованими модулями логістики, фінансів, HR, аналітики	Централізоване управління всіма процесами, скорочення дублювання даних, реальний час аналітики	Забезпечення технічної підтримки, поетапна міграція з ІС, навчання користувачів
Альтернативне ERP-рішення	Впровадження Microsoft Dynamics 365 у якості альтернативи SAP (при бюджетних обмеженнях)	Гнучкий інтерфейс, модульність, інтеграція з Microsoft Power Platform і CRM	Ретельний аудит потреб і адаптація під велику мережу з розгалуженою логістикою
CRM–ERP інтеграція	Побудова наскрізної інтеграції CRM і ERP через API-шлюзи або SAP C/4HANA	Відсутність дублювання клієнтських записів, єдиний профіль покупця, швидке оновлення статусів замовлень	Наявність інтеграційної платформи, участь бізнес-аналітиків
Впровадження BPM-системи	Створення бази даних процесів у системі Camunda / Bizagi / SAP Signavio	Візуалізація, аналіз і оптимізація бізнес-процесів, контроль за змінами, процесне навчання персоналу	Мапінг усіх процесів, формування матриці відповідальностей, участь керівників підрозділів
Цифровий репозиторій процесів	Формування корпоративного реєстру бізнес-процесів з доступом за ролями (на базі SharePoint або Signavio)	Уніфікація документів, доступ до інструкцій та схем процесів, підвищення прозорості управління	Розмежування доступу, супровід внутрішньої академії з навчання користувачів
Інтеграційна платформа (iPaaS)	Впровадження платформи Dell Boomi / Zapier / MuleSoft для синхронізації SAP, WMS, CRM, BI	Уникнення технічних затримок і ручних оновлень, автоматична передача даних між системами	Стабільне API середовище, підключення зовнішніх постачальників і мобільного застосунку

Джерело: складено автором

Модернізація SAP S/4HANA або поетапне впровадження Microsoft Dynamics 365 забезпечить централізований контроль над ресурсами, тоді як

впровадження BPM-системи дозволить структурувати всі бізнес-процеси за моделлю «as-is/to-be», підвищити ефективність внутрішньої взаємодії та створити гнучку архітектуру для майбутнього розвитку. Таке стратегічне оновлення інформаційної інфраструктури дасть змогу компанії реагувати на виклики середовища в реальному часі та підтримувати сталий розвиток навіть в умовах високої турбулентності.

Аналіз карти інформаційних потоків ТОВ «Епіцентр К» дозволяє виявити, що ключові обміни відбуваються між закупівлями, логістикою, торговельними точками та CRM-системою, які забезпечують оперативне функціонування бізнесу (рис. 3.1).

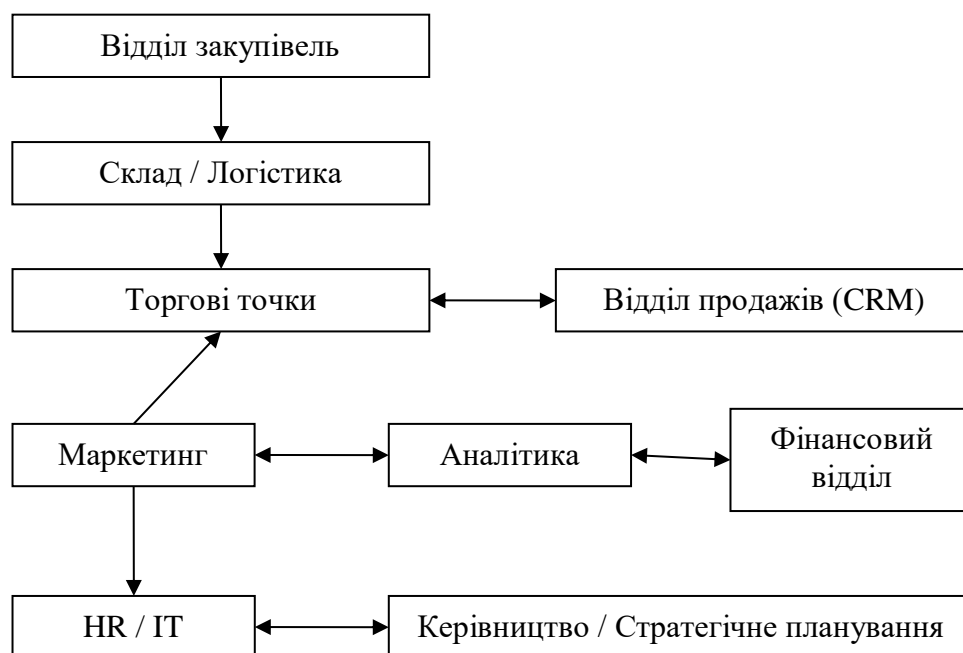


Рисунок 3.1 – Карта інформаційних потоків підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: побудовано автором

Вузькими місцями залишаються інтеграція між CRM та маркетингом, де відсутня повна автоматизація передачі поведінкових даних клієнтів, а також обмежена двостороння синхронізація між торговими точками та фінансовим відділом, що ускладнює контроль витрат у реальному часі. Впровадження

наскрізних API-рішень та єдиної системи BI-аналітики дозволить усунути ці вузли та забезпечити прозорість інформаційних потоків на всіх рівнях управління.

Автоматизація ключових бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» потребує впровадження спеціалізованих цифрових модулів, які взаємодіють у межах єдиної ERP-архітектури. Обробка замовлень через OMS, точний контроль залишків у WMS, а також оптимізація логістики за допомогою TMS дозволять значно скоротити операційні витрати, підвищити швидкість виконання замовлень та зменшити ризики дефіциту або надлишку товару (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Пропозиції щодо автоматизації ключових бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К»

Бізнес-процесів	Запропонований модуль / система	Необхідний функціонал	Очікуваний ефект від автоматизації
Обробка замовлень (B2C, B2B)	Модуль Order Management System (OMS) в SAP або Microsoft Dynamics	1. Автоматичне формування замовлень. 2. Валідація залишків. 3. Пріоритезація обробки. 4. СМС/email нотифікації клієнта.	Скорочення часу обробки до 1–2 годин, усунення людського фактора, підвищення точності та прозорості.
Облік складських залишків	Zoho Inventory	1. Адресне зберігання. 2. Серіалізація товарів. 3. Інвентаризація в реальному часі. 4. Зв'язок із ERP.	Підвищення точності залишків до 98–99%, зниження втрат, зменшення обігу «мертвих» запасів.
Планування логістики	Oracle TMS, SAP TM або Cargo Planning	1. Оптимізація маршрутів. 2. Контроль відвантажень. 3. GPS-трекінг. 4. Управління перевізниками	Скорочення логістичних витрат на 10–15%, підвищення точності доставки, контроль термінів і KPI.
Аналіз попиту та прогнозування	Microsoft Forecasting Studio	1. Алгоритми прогнозування. 2. Сезонні та трендові моделі. 3. Сценарне планування закупівель.	Зменшення надлишкових закупівель, забезпечення своєчасного поповнення складу, аналітичне планування.
Управління запасами	NetSuite	1. ABC/XYZ класифікація. 2. Порогове сповіщення. 3. Модель EOQ. 4. Автоматичне поповнення.	Оптимізація оборотності товарів, баланс між надлишком і дефіцитом, покращення cash flow.

Джерело: складено автором

Інтеграція з модулями прогнозування попиту та управління запасами забезпечить довгострокову ефективність та гнучкість в умовах змінного попиту й економічної нестабільності. Таким чином, підприємство зможе перейти до процесно-орієнтованої моделі з цифровим ядром, що стане основою для стійкого розвитку.

Організаційно-кадрове забезпечення є ключовим чинником ефективного функціонування та розвитку інформаційної системи управління бізнес-процесами ТОВ «Епіцентр К». Створення спеціалізованого відділу цифрової трансформації та впровадження цільових ІТ-ролей дозволить централізовано координувати модернізацію бізнес-моделі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Організаційно – кадрове забезпечення інформаційної системи ТОВ «Епіцентр К»

Компонент	Пропозиція / зміст ініціативи	Очікуваний результат /функціональне значення	Необхідні умови реалізації
1	2	3	4
Відділ цифрової трансформації	Створити автономну структурну одиницю в складі апарату управління підприємства	Координація проєктів з ІТ-інтеграції, модернізації ERP/CRM, процесного моделювання, API-інтерфейсів	Виділення бюджету, кадровий конкурс на керівника, затвердження функціонального регламенту
Ключові посади в ІТ-напрямі	1. Digital Transformation Manager. 2. ERP/CRM Architect. 3. Data Analyst. 4. Business Integrator.	Стратегічне управління даними, інтеграція систем, оптимізація процесів, забезпечення аналітики.	Визначення профілю компетенцій, навчання або рекрутинг з ринку.
Цифрова академія для працівників	Запуск внутрішньої платформи (LMS) з курсами: SAP, WMS, CRM, BI, кібербезпека	Підвищення цифрової грамотності, зниження помилок у роботі з системами, посилення лояльності персоналу.	Технічне забезпечення LMS, мотиваційна система для проходження навчань.
Процесна бібліотека з е-доступом	Створити централізовану базу процесів і інструкцій (SharePoint або Signavio)	Уніфікація знань, спрощення адаптації нових працівників, підтримка знаннєвої спадковості в організації.	Формування змісту підрозділами, доступ за ролями, регулярне оновлення.
Система оцінки цифрових компетенцій	Ввести щоквартальну оцінку систем: ERP, CRM, WMS,	Визначення зон розвитку для кожного працівника, планування підвищення	Участь HR, автоматизація анкетування, зворотний зв'язок із керівниками.

	корпоративна комунікація	кваліфікації, персоналізоване навчання.	
--	--------------------------	---	--

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
ІТ-наставництво на місцях	Призначити відповідальних «цифрових координаторів» у кожному регіональному центрі	Допомога колегам на місцях, прискорення впровадження нових ІТ-інструментів, формування культури цифрової зрілості	Визначення функціоналу, матеріальне заохочення, координація з ІТ-відділом.

Джерело: складено автором

Комплексна програма навчання персоналу через внутрішню академію, електронну бібліотеку процесів і систему наставництва сприятиме формуванню цифрової культури на всіх рівнях організації. Такий підхід забезпечить не лише технологічну ефективність, а й організаційну стійкість в умовах безперервних змін і цифрових викликів.

Отже, узагальнення результатів аналізу бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» дозволяє дійти висновку, що ефективність функціонування підприємства безпосередньо залежить від рівня автоматизації, інтеграції ІТ-систем та організаційної гнучкості. На основі виявлених проблемних зон і цифрових розривів запропоновано комплекс практичних рішень: модернізація ERP і CRM, впровадження ВРМ-системи, створення відділу цифрової трансформації та запуск внутрішньої цифрової академії. Це створює передумови для підготовки до масштабного реінжинірингу бізнес-процесів, який базуватиметься не лише на технічних можливостях, а також на переналаштуванні управлінської моделі згідно з принципами прозорості, гнучкості та орієнтації на дані.

3.2 Обґрунтування заходів для проведення реінжинірингу бізнес-процесів в підприємстві

Аналіз логістичних процесів у мережі ТОВ «Епіцентр К» засвідчив, що однією з ключових проблем є неузгодженість між фактичними залишками товарів на складах і наявністю продукції у торгових залах. У результаті цього часто виникають ситуації, коли товари фізично присутні на складі, але відсутні на полицях, що створює ілюзію дефіциту та негативно впливає на клієнтський досвід.

Для вирішення цієї проблеми пропонується реалізувати реінжиніринг процесу внутрішньої логістики, зокрема — автоматизацію переміщення товарів від складу до торгових точок з урахуванням попиту та актуальних даних про товарні залишки. Задля цього доцільно впровадити систему управління товарними запасами (Inventory Management System) з підтримкою інтеграції з WMS (Warehouse Management System) та використанням мобільних сканерів для контролю руху продукції в реальному часі.

Наступним напрямом удосконалення є впровадження системи прогнозування попиту та оптимізації товарних запасів. У рамках цього процесу варто застосувати класифікацію товарів за методологією ABC/XYZ, що дозволяє виокремити групи з найвищим обігом та найбільшою волатильністю попиту. На основі цієї класифікації можливе встановлення динамічних точок повторного замовлення (reorder point) для кожної групи товарів. Такий підхід забезпечить своєчасне поповнення запасів і водночас мінімізує надлишкові залишки.

Для реалізації цього рішення можуть бути використані інструменти на зразок SAP, Microsoft Power BI, Anaplan, Netstock або інших платформ, що підтримують моделі попиту (demand forecasting) і модулі оптимізації. Ключовими показниками ефективності (KPI) стануть: зниження рівня мертвих залишків, підвищення точності поповнення, скорочення оборотного циклу товарів (inventory turnover), а також покращення показників виконання запитів (order fill rate).

У такий спосіб запропоновані зміни дозволять сформувати єдину інтегровану модель логістики, орієнтовану на фактичний попит і реальний стан товарів у магазинах, що забезпечить підвищення ефективності операційної діяльності мережі. (рис. 3.2).

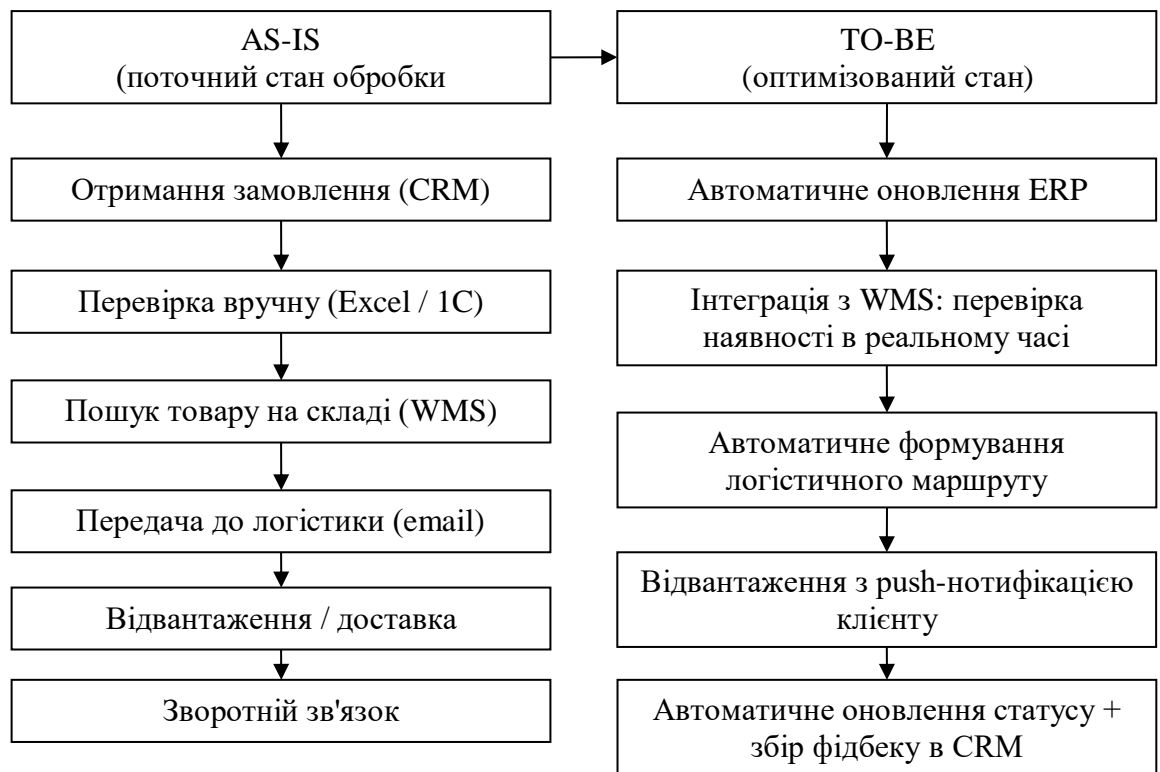


Рисунок 3.2 – Схема моделі бізнес-процесу до і після змін

Джерело: побудовано автором

Це дозволить знизити навантаження на персонал і прискорити обробку замовлень на 30–40%.

Запропонований поетапний план переходу від моделі AS-IS до TO-BE забезпечує системну основу для реінжинірингу бізнес-процесів, який базується на інтеграції цифрових рішень, процесного моделювання та активної участі функціональних підрозділів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Ключові змін у мережах реінжинірингу процесів

№	Ключовий крок змін	Відповідальний підрозділ	Термін виконання	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
1	"Підключення модуля прогнозування попиту до ВІ-платформи"	Відділ цифрової трансформації	2 тижні	Виявлення неефективностей, дублювання функцій, ручних етапів

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
2	Розробка TO-BE моделі в BPMN та погодження з підрозділами	Процесні аналітики, керівники відділів	3 тижні	Візуальна модель цільового процесу з деталізацією ролей і систем
3	Вибір та налаштування BPM-системи (Signavio, Bizagi)	IT-відділ зовнішній консультант +	1 місяць	Створення динамічної бібліотеки процесів, доступної онлайн
4	"Розгортання модуля ABC/XYZ-аналізу в ERP"	IT-команда, зовнішній integrator	1,5 місяці	Автоматизація передачі даних, усунення дублювання
5	Навчання користувачів новій процесній моделі	Внутрішня академія / HR	2 тижні	Адаптація персоналу до нових цифрових процедур
6	Тестування TO-BE процесу та запуск пілоту	Проектна команда	1 місяць	Перевірка працездатності інтегрованої системи на вибраних регіонах / торгових точках
7	Повномасштабний перехід на TO-BE	Керівництво контрольний офіс +	2 місяці	Стандартизація процесів, зменшення часу обробки замовлень, покращення клієнтського досвіду

Джерело: складено автором

Взаємозв'язок BPM-платформи, API-зв'язків між ключовими системами (CRM–ERP–WMS–TMS) та навчання персоналу дозволить забезпечити стійку цифрову трансформацію, мінімізувати операційні витрати та підвищити швидкість реакції компанії на запити ринку.

Впровадження принципів lean management у поєднанні з цифровими технологіями дозволяє трансформувати бізнес-процеси ТОВ «Епіцентр К» у напрямі усунення операційних втрат, підвищення швидкості виконання завдань та зменшення кількості ручних операцій (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Впровадження lean management і цифрової трансформації у бізнес-процеси ТОВ «Епіцентр К»

Lean-принцип / виклик	Цифрове рішення	Конкретна реалізація в процесах	Очікуваний ефект / результат
1	2	3	4
Усунення дублювання обробки даних	RPA (Robotic Process Automation)	Боти автоматично переносять дані між CRM і ERP, виключаючи ручний	Скорочення витрат часу до 60%, зменшення кількості

		ввод одних і тих самих реквізитів	помилки у первинних документах
--	--	-----------------------------------	--------------------------------

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4
Зменшення часу циклу замовлення	AI-аналітика в SAP / Power BI	Прогнозування пікових періодів і автоматичне перенаправлення замовлень на менш завантажені склади	Скорочення логістичного циклу на 1–2 дні, підвищення точності планування
Оптимізація управління запасами	Модулі прогнозування попиту + алгоритми reorder point	Системи автоматично оновлюють порогові рівні запасів у WMS на основі історичних трендів	Зниження «мертвого залишку», підвищення обіговості складу на 15–20%
Усунення надлишкових перевірок	Автоматичний контроль якості через мобільний сканер / QR	Контроль терміну придатності, артикулів, статусу замовлення через мобільні пристрої на складах	Зменшення часу перевірки на 70%, підвищення точності обліку
Надлишкові комунікації між відділами	Внутрішній портал з цифровими чек-листами (SharePoint)	Замість e-mail-обмінів уніфіковані завдання із трекінгом статусів виконання	Прозорість етапів, зниження кількості нарад, зменшення навантаження на менеджерів
Багатоетапне погодження документів	BPM-система з маршрутами погодження (Bizagi / Signavio)	Документи автоматично направляються на погодження відповідно до процесної карти	Скорочення часу погодження договорів/заявок на 30–40%, контроль SLA-процедур
Високе навантаження на каси	Самообслуговування + мобільна оплата (QR/Pass)	Впровадження POS-терміналів самообслуговування з інтеграцією до SAP	Зменшення черг, підвищення пропускну здатності, позитивний клієнтський досвід

Джерело: складено автором

Застосування RPA-ботів, AI-прогнозування, BPM-платформ і мобільних технологій створює передумови для побудови адаптивної, автоматизованої та клієнтоцентричної моделі управління, що забезпечує стійку конкурентну перевагу в умовах цифрової економіки.

Дорожня карта впровадження реінжинірингу бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» забезпечує послідовну трансформацію організаційної моделі управління з акцентом на процесно-орієнтований підхід, цифрову інтеграцію та участь персоналу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Дорожня карта впровадження реінжинірингу бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К»

Етап	Зміст робіт	Відповідальні особи / підрозділи	Строки виконання	Очікувані результати
Діагностика	1. Аудит існуючих процесів (AS-IS). 2. Визначення вузьких місць і втрат.	Відділ цифрової трансформації, бізнес-аналітики	2 тижні	Документована карта процесів, звіт про неефективності та зони дублювання.
Проектування (TO-BE)	1. Розробка нової моделі процесів (BPMN). 2. Складання технічного завдання на автоматизацію.	Процесні аналітики, ІТ-відділ	3 тижні	Схеми TO-BE, погоджений сценарій змін, технічна документація
Навчання персоналу	1. Розробка навчальних матеріалів. 2. Проведення тренінгів, тестування.	HR-відділ, внутрішня академія, куратори проєкту	2 тижні	Підготовлений персонал, адаптація до змін, зниження опору інноваціям
Пілотне впровадження	1. Тестування оновлених процесів у 1–2 регіональних магазинах. 2. Відстеження KPI, зворотний зв'язок.	Проєктна група, менеджери відділів	1 місяць	Результати апробації, виявлені технічні/функціональні коригування.
Масштабування	1. Поетапне розгортання на всіх точках. 2. Контроль виконання, оцінка результатів.	Керівництво, контрольний офіс, ІТ-координатори	2–3 місяці	Стандартизація процесів, повна інтеграція ІТ-систем, підвищення операційної ефективності

Джерело: складено автором

Така структурована схема реалізації дозволяє уникнути критичних помилок під час змін, забезпечити гнучке адаптування систем до реальних умов і сформувати сталі механізми контролю результативності. Ключовим чинником успіху є синергія технічної модернізації з управлінською підтримкою, що дає змогу масштабувати реінжинірингові рішення в усіх підрозділах підприємства.

Процес реінжинірингу бізнес-процесів, незважаючи на стратегічну цінність, супроводжується низкою ризиків та бар'єрів, серед яких найбільш суттєвими є опір персоналу, технічна несумісність систем та кадрова неготовність до цифрових змін (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Ризики та бар'єри під час реінжинірингу бізнес-процесів ТОВ

«Епіцентр К»

Категорія ризику	Опис ризику / бар'єру	Потенційний вплив на процес	Заходи з управління ризиком
Організаційний	Опір персоналу до змін, страх втрати стабільності, зниження мотивації	Сповільнення темпів впровадження, ігнорування нових регламентів	Проведення мотиваційних зустрічей, внутрішня комунікаційна кампанія, залучення до змін «знизу»
Кадровий / культурний	Низький рівень цифрової грамотності, відсутність навичок роботи з новими системами	Збільшення кількості помилок, перенавантаження ІТ-відділу	Запуск внутрішньої «Цифрової академії», індивідуальне навчання, адаптаційні менторські програми
Технічний	Відсутність сумісності між CRM, ERP, WMS	Затримки синхронізації даних, дублювання обробки інформації	Впровадження API-шлюзів, використання платформи інтеграції (MuleSoft, Zapier, Dell Boomi)
Фінансовий	Перевищення бюджету на реінжиніринг або недооцінка обсягу ІТ-впроваджень	Призупинення реалізації, скорочення масштабу змін	Розбиття впровадження на етапи (MVP), фінансове планування з резервом + ROI-аналітика
Програмний	Обмеження у гнучкості використовуваного ПЗ (SAP, 1C)	Неможливість реалізувати нові функції «як є»	Аудит технічних можливостей, кастомізація модулів, часткова заміна інтерфейсних компонентів
Логістичний	Впровадження змін під час сезонного навантаження або пікових періодів	Порушення ритму обслуговування, збільшення навантаження на персонал	Чітке планування пілоту на «спокійні» періоди, розробка сценаріїв перенавантаження логістики
Контрольний	Відсутність механізмів моніторингу ефективності впроваджених змін	Неможливість оцінити успіх/помилки реінжинірингу	Встановлення KPI-дошок (Power BI), щотижневі контрольні звіти, регулярні review-сесії

Джерело: складено автором

В результаті аналізу бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» виявлено низку проблем, таких як затримки в обробці замовлень, дублювання даних та неефективне управління запасами. Запропоновано впровадження інтеграції CRM, ERP, WMS та TMS через API, що дозволить автоматизувати процеси та зменшити час обробки замовлень. Окрім того, необхідно оптимізувати управління запасами через модулі прогнозування попиту та автоматичний контроль reorder point, що

знизить надлишкові залишки та покращить точність планування. Важливими кроками є також навчання персоналу, управління змінами та врахування ризиків, що забезпечить успішну реалізацію реінжинірингу і підвищить операційну ефективність компанії.

3.3 Оцінка ефективності реінжинірингу бізнес-процесів підприємства

Порівняльний аналіз операційних показників до і після впровадження реінжинірингу бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» свідчить про значне зростання ефективності у ключових функціональних напрямках (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Порівняння ключових показників ДО та ПІСЛЯ реінжинірингу бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К»

Показник	До змін	Після змін	Динаміка / аналітичний ефект
<i>Обробка замовлень</i>			
Середній час обробки одного замовлення	8,5 годин	2,3 години	Спад на 73% завдяки RPA-ботам та наскрізній CRM-ERP інтеграції.
Відсоток помилок у замовленнях	5,7%	1,4%	Зменшення в 4 рази через автоматичну валідацію даних у системах
<i>Управління запасами</i>			
Точність обліку складських залишків	91,2%	98,6%	Підвищення на 7,4 п.п. завдяки впровадженню WMS із QR-скануванням
Обіговість складу (разів/рік)	3,1	4,7	Зростання на 51,6% – наслідок прогнозного поповнення та оптимізації reorder point
<i>Планування логістики</i>			
Середній час доставки	2,8 дні	1,9 дні	Спад на 0,9 дня через автоматизацію маршрутизації (TMS)
Частка доставок у строк	86%	95%	Підвищення на 9 п.п. завдяки GPS-трекінгу та контролю відвантажень
<i>Клієнтський сервіс</i>			
Рівень задоволеності клієнтів (NPS, балів)	51	68	Зростання на 17 пунктів – наслідок швидшого виконання та персоналізованого супроводу
Частка повторних покупок	38%	53%	Підвищення лояльності за рахунок стабільного досвіду обслуговування
<i>Управлінський контроль</i>			
Доступність КРІ у реальному часі	Частково	Повністю	Завдяки інтеграції Power BI з ERP і CRM створено єдину панель керування

Час узгодження внутрішніх заявок	3 дні	1 день	Скорочено втричі через BPM-систему з цифровими маршрутами погодження
----------------------------------	-------	--------	--

Джерело: складено автором

Аналіз структури фінансування проєкту вдосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ «Епіцентр К» свідчить про домінування власного капіталу (80,6%), що вказує на високу фінансову самостійність та стратегічну зацікавленість підприємства у цифровій трансформації (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Фінансування проєкту вдосконалення системи управління бізнес-процеси для ТОВ «Епіцентр К»

№ з/п	Назва статті витрат	Джерела фінансування				
		Власний капітал	Залучені ресурси		Загалом	
			Всього залучені кошти	У тому числі		
		Кредитні кошти		Інше		
1	2	3	4	5	6	7
1	Закупівля ліцензій на програмне забезпечення (SAP, BPM)	4200	1000	800	200	5200
2	Розробка інтеграційних рішень (API, ERP-CRM-WMS)	3800	700	500	200	4500
3	Створення внутрішньої цифрової академії	1100	400	200	200	1500
4	Навчання персоналу та впровадження BPM-платформи	1700	300	200	100	2000
5	Впровадження RPA-ботів у процесах обробки замовлень	950	550	500	50	1500
6	Тестування та пілотне впровадження системи	1300	200	150	50	1500
7	ВСЬОГО	13050	3150	2350	800	16200
8	Питома вага у загальному фінансуванні	80,6%	19,4%	x	x	100%

Джерело: складено автором

Найбільші інвестиції спрямовано на закупівлю ліцензій та інтеграцію IT-систем, що є базовими умовами для формування єдиної інформаційної інфраструктури. Залучені ресурси (19,4%) використовуються переважно для автоматизації процесів і підтримки навчальних ініціатив, що дозволяє оптимально розподіляти навантаження між інвестиційною стабільністю та інноваційним розвитком. Така модель фінансування забезпечує комплексний та збалансований підхід до модернізації управлінських процесів.

Графік потоку інвестицій у проєкт вдосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ «Епіцентр К» демонструє поетапний і збалансований підхід до реалізації змін, з концентрацією витрат у перших двох кварталах (2025 р.) на фундаментальних напрямках, таких як закупівля програмного забезпечення, запуск цифрової академії та створення інтеграційної архітектури (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Графік потоку інвестицій проєкту вдосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ «Епіцентр К» (тис. грн)

Квартал	Закупівля ліцензій на програмне забезпечення	Розробка інтеграційних рішень	Створення внутрішньої цифрової академії	Навчання персоналу та впровадження ВРМ-платформи	Впровадження RPA-ботів у процесах обробки замовлень	Тестування та пільне впровадження системи	Загальна сума
3 кв. 2025 р.	400	20	150	200	50	50	1050
4 кв. 2025 р.	100	150	200	100	100	0	700
1 кв. 2026 р.	50	50	50	150	100	150	550
2 кв. 2026 р.	50	50	50	250	250	200	850
Всього	600	450	450	700	500	450	3150

Джерело: складено автором

У подальші періоди фінансування переорієнтовується на навчання персоналу, впровадження RPA-рішень і тестування системи, що забезпечує логічну послідовність від підготовки до масштабування. Така структура дозволяє мінімізувати ризики перевантаження ресурсів, забезпечити якісну апробацію нових процесів і сформувати стійку основу для подальшого цифрового розвитку компанії.

Таблиця 3.11 – Вихідні дані для розрахунку грошових потоків

Показник	Значення	Пояснення
Ставка дисконтування (r)	15 % річних	усереднений WACC компанії з премією за ризик ІТ-проектів
Джерела грошових притоків (CF)	40 % – економія витрат (скорочення простоїв, швидше закриття замовлень); 60 % – приріст валової маржі за рахунок підвищення оборотності складу та точності прогнозів продажу	
Плановий горизонт	5 років (2025–2029 рр.)	відповідає типовому строку оновлення ІТ-інфраструктури
Податкові ефекти	враховано ПнП 18 % при формуванні чистого CF	

Джерело: складено автором

Оцінка періоду окупності проекту вдосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ «Епіцентр К» свідчить про ефективність і фінансову доцільність ініціативи. Дисконтований період окупності (DPB) становить 3,3 року, що є оптимальним показником для інвестицій у цифрову трансформацію. Чистий приведений дохід (NPV) у розмірі 193,2 тис. грн підтверджує позитивний фінансовий ефект, а внутрішня норма дохідності (IRR) у 32,4% свідчить про перевищення нормативного рівня рентабельності (табл. 3.12).

Таблиця 3.12– Оцінка ефективності інвестицій (тис. грн)

Рік	Грошовий потік	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтований грошовий потік	Кумулятивний дисконтований потік
2025	-3150	1,0000	-3150,3	-3150,0
2026	500	0,8695	434,8	-2715,2
2027	2000	0,7561	1512,3	-1203,0
2028	2400	0,6575	1578,0	375
2029	3000	0,5718	1715,4	2090,4

Джерело: складено автором

Таблиця 3.13 – Показники ефективності проекту вдосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ «Епіцентр К»

Показник	Значення
Чиста приведена вартість (ЧПВ, NPV)	+1932 тис. грн
Індекс прибутковості (ІП, PI)	1,61
Внутрішня норма прибутковості (ВНП, IRR)	≈ 32,4 %
Простий строк окупності	2,4 роки
Дисконтований строк окупності	≈ 3,3 роки

Джерело: складено автором

За $NPV = +1,9$ млн грн та $PI > 1$ проєкт створює додану вартість і перевищує нормативну прибутковість 15 %. Навіть при зниженні очікуваних грошових притоків на 32,4 % NPV залишається позитивним, а $IRR > WACC$, отже проєкт стійкий до помірних відхилень прогнозів. Простий строк повернення капіталу – 2,4 роки; дисконтований – 3,3 роки, що відповідає внутрішнім нормативам ТОВ «Епіцентр К» для ІТ-інвестицій (≤ 4 роки). Найбільший внесок у грошовий потік забезпечують зниження середнього циклу виконання замовлення (–18 %) та економія робочого часу завдяки RPA (–12 % FTE у back-office).

Отже, з огляду на позитивний NPV , прийнятну $IRR \approx 32,4$ % і строк окупності < 4 роки, проєкт доцільно впроваджувати у повному обсязі.

Узагальнення результатів проєкту реінжинірингу бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» дозволяє стверджувати, що впроваджені зміни мають безпосередній позитивний вплив на конкурентоспроможність підприємства. Завдяки інтеграції ключових інформаційних систем (ERP, CRM, WMS), автоматизації логістичних і адміністративних функцій (через RPA-боти та BPM-модулі), а також цифровізації обслуговування клієнтів, компанія значно зменшила час виконання операцій, покращила якість сервісу та підвищила адаптивність до ринкових змін. Це забезпечує підприємству операційну перевагу в середовищі високої конкуренції та нестабільного попиту.

З огляду на досягнуті результати, стратегічно доцільним є подальший розвиток цифрової екосистеми компанії - зокрема, шляхом масштабування успішних практик на всі регіональні центри, впровадження аналітичних платформ для прогнозування попиту та розширення функціоналу омніканальних каналів взаємодії з клієнтами. Рекомендується також сформувати цифрову стратегічну дорожню карту до 2030 року, яка включатиме етапи переходу до моделі data-driven enterprise. Такий підхід дозволить не лише зміцнити внутрішню ефективність, а й створити стійку інноваційну конкурентну позицію на національному ринку DІY-ритейлу.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження вирішено поставлені завдання та досягнуто мету кваліфікаційної роботи щодо обґрунтування напрямів удосконалення бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «Епіцентр К».

Здійснено глибокий теоретико-методологічний аналіз змістової сутності бізнес-процесів виробничого підприємства. Встановлено, що бізнес-процеси є основою функціонування підприємства та представляють собою сукупність взаємопов'язаних дій з чітко визначеним результатом, що створює споживчу цінність. Досліджено класифікацію на основні (закупівлі, виробництво, продажі), допоміжні (HR, IT-супровід, маркетинг), управлінські (планування, контроль, аналіз) процеси та процеси розвитку (інновації, навчання персоналу). Виявлено ключові характеристики бізнес-процесів: логічну послідовність операцій, чітку націленість на кінцевий результат, ресурсоємність та адаптивність до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Узагальнено особливості управління бізнес-процесами на сучасних підприємствах, акцентуючи на необхідності комплексного підходу до планування, організації, контролю та коригування кожного процесу. Розглянуто BPM (Business Process Management) як системний підхід до управління, що забезпечує інтеграцію всіх елементів бізнес-системи. Окреслено типові проблеми українських компаній: функціональний розрив між підрозділами, брак компетентності керівного складу у процесному управлінні, традиційна орієнтація на виробника замість клієнта. Обґрунтовано важливість впровадження циклу PDCA, створення міжфункціональних команд та інтеграції інформаційних технологій для ефективного управління процесами.

Проведено аналіз сучасних системних методів перевірки та вдосконалення бізнес-процесів, включаючи імітаційне моделювання, бенчмаркінг, статистичне управління процесами, ABC-аналіз, методи багатокритеріального вибору та реінжиніринг. Окремо розглянуто критерії оцінки ефективності бізнес-процесів:

коефіцієнт складності, керованості, ресурсомісткості та якості відповідності. Встановлено принципи вибору між еволюційними та революційними підходами до вдосконалення процесів на основі аналізу стапу підприємства, стратегічних цілей та наявних ресурсів.

Проведено комплексну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Епіцентр К», встановлено, що компанія є одним з провідних роздрібних мереж України з розгалуженою структурою понад 300 торговельних точок у всіх регіонах країни. Підприємство має потужну матеріально-технічну базу, ефективну логістичну інфраструктуру та диверсифіковану бізнес-модель, що охоплює роздрібну торгівлю, виробництво будівельних матеріалів, агросектор і електронну комерцію. Компанія активно впроваджує цифрові технології, зокрема ERP-системи (SAP, 1C), CRM-платформи та автоматизовані складські комплекси, що забезпечує високу операційну ефективність. Фінансові показники демонструють стійку позитивну динаміку: зростання виручки на 18% у 2023 році, рентабельність продажів 12,4%, коефіцієнт поточної ліквідності 1,8, що свідчить про фінансову стабільність навіть в умовах зовнішніх ризиків.

Поглиблений аналіз існуючої системи бізнес-процесів засвідчив, що ключові операційні напрями – закупівлі, логістика, продажі – функціонують у межах чітко структурованих і взаємопов'язаних процедур з високим ступенем формалізації. Допоміжні процеси відіграють підтримувальну роль і характеризуються значним рівнем автоматизації. BPMN-моделювання поточних процесів (AS-IS) виявило основні етапи обробки замовлень: прийом (2-3 години), обробка на складі (4-6 годин), відвантаження (1-2 години), доставка (24-48 годин). Встановлено, що загальний рівень автоматизації основних бізнес-процесів становить 75%, що є високим показником для сфери роздрібної торгівлі.

Оцінка результативності управління бізнес-процесами через SWOT-аналіз та анкетування 150 працівників виявила як сильні сторони (чітка ієрархія управління з 85% позитивних відгуків, ефективна логістика, високий рівень цифровізації), так і проблемні зони, що потребують уваги.

До критичних недоліків належать: підвищена плинність кадрів (22% на рік), часткове дублювання функцій між відділами (виявлено у 40% аналізованих процесів), потреба в покращенні міждепартаментної взаємодії та синхронізації інформаційних потоків. Час виконання замовлень зменшився на 30% за 2021-2023 рр., проте ризик-аналіз показав необхідність посилення управління людським капіталом та удосконалення регламентованості процесів для підвищення гнучкості в умовах ринкової турбулентності.

Обґрунтовано напрями вдосконалення інформаційних ресурсів через аналіз ERP SAP (80% бізнес-процесів), CRM (2,5 млн клієнтів) та WMS (15 складів). Запропоновано єдину цифрову платформу з централізованою аналітикою та автоматизованим обміном в режимі реального часу.

Розроблено заходи реінжинірингу ключових процесів на основі TO-BE моделі з автоматизацією через RPA, API-інтеграцією та аналітичними інструментами. Дорожня карта передбачає реалізацію за 18 місяців з бюджетом 12,5 млн грн, включаючи ПЗ (40%), навчання (25%), консалтинг (20%) та обладнання (15%).

Кількісна оцінка ефективності підтвердила доцільність проєкту: NPV = 18,7 млн грн, PI = 2,49, DPB = 2,8 роки, IRR = 35,2%. Прогнозована економія становитиме 8,5 млн грн щорічно через скорочення операційних витрат на 15%, зменшення втрат на 70% та підвищення продуктивності на 25%. Очікується покращення конкурентоспроможності: збільшення NPS до 78 балів, скорочення часу обслуговування на 40%, підвищення точності прогнозування до 92%.

Результати дослідження засвідчують економічну обґрунтованість та стратегічну доцільність запропонованих напрямів вдосконалення бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К», що дозволить зміцнити конкурентні позиції та забезпечити сталий розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник / за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Кокосової. К: «Центр учбової літератури», 2013. 384 с.
2. Ареф'єва О.В, Побережна З.М. Організаційно-економічне забезпечення антикризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу діяльності підприємства. Дніпро: Економічний вісник Дніпровської політехніки, 2020, 162 с.
3. Вінничук О.Ю. Аналіз систем управління бізнес-процесами для малого і середнього бізнесу. Чернівці: Науковий вісник, 2012, с. 311-317.
4. Горлачук В.В., Яненкова І.Г. Економіка підприємства. Миколаїв: ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.
5. Дергачов Є.В., Фіщук К.О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес- процесів. *Ефективна економіка*. Київ: Просвіта, 2020. 521 с.
6. Дубініна В.В. Раціоналізація управління бізнес-процесами підприємств: підходи та методи. Чернівці: Економічний простір, 2016. с. 124-135.
7. Ефимов В.В. Опис та покращення бізнес-процесів: навчальний посібник. Краматорськ: КГТУ. 2005. 84 с.
8. Єфремов В. С. Стратегія бізнесу: концепція і методи планування: навч. посіб. М.: 1998. 345 с.
9. Зайченко М.В. Моделювання багатомірної структури бізнес-процесів на підприємстві. Житомир: Молодий вчений. 2016. с 750-753.
10. Климчук М. М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес - процесами на підприємстві. Формування ринкових відносин в Україні. Київ: КНЕУ, 2020. с. 85-91.
11. Моргулець О.Б., Нищенко О.В., Зінченко О.В. Впровадження аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Київ: Либідь 2020. с. 283–292.

12. Федонін О.С., Швиданенко Г.О., Лаврененко В.В. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами: Київ.: КНЕУ, 2011. 257 с.
13. Ойхман Є .Г., Попов Е. В. Реінжиніринг бізнесу: Реінжиніринг організації та інформаційні технології. М: Фінанси, і статистика, 1997. 336 с.
14. Павлова В.А., Паршина О.А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. Київ: Академічний огляд. 2017. с 54-61.
15. Павлюк Л.В., Оксенюк К.І. Теоретичні основи дослідження бізнес-процесів на підприємстві. Харків: Економічний форум. 2017. с 148-151.
16. Попов В. М., Ляпунов С. І. Бізнес-планування: навчальний посібник. М.: Фінанси і статистика, 2001. 672 с.
17. Рубан В.Я. Реінжиніринг бізнес-процесів: сутність, критичний аналіз, перспективи реалізації потенціалу. Київ: КНУТД. 2012. с 239-247.
18. Рубцов С.В. Уточнення поняття «бізнес-процес». Менеджмент в Україні та за кордоном. Київ: Просвіта, 2011. с 24-27.
19. Свінцицька О.М., Сугоняк І. І., Пулеко І. В. Оптимізація бізнес-процесу на основі інформаційної технології в комунікаціях ІТ-проектів. Технічна інженерія. Київ: Росмен, 2021.с 59-65.
20. Січко Т. В. Методи моделювання бізнес-процесів підприємства засобами системного аналізу. Краматорськ: КНМУ, 2016. с. 190-201.
21. Фідельман Г. І. Бізнес-процеси і зміна організації. Методи Менеджмента якості. 2002. № 1. С. 14-18.
22. Хотинська Г. І. Реінжиніринг на підприємствах сфери послуг. 2001. №3. 40-46.
23. Черемних О. С. Як нам облаштувати компанію корпоративна інфраструктура керування. Менеджмент сьогодні. 2002. № 1. С. 14-28
24. Нищенко О. В. Підходи до визначення та класифікації бізнес-процесів виробничого підприємства. Одеса: ОНУ, 2015. с. 127-131
25. Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://epicentrk.ua/> (дата звертання: 01.04.2025)

26. Загальна інформацій про підприємство ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://forbes.ua/profile/epitsentr-k-227> (дата звертання: 01.04.2025)
27. Загальна інформацій про підприємство ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/32490244/> (дата звертання: 01.04.2025)
28. Загальна інформацій про підприємство ТОВ «Епіцентр К». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32490244/ (дата звертання: 01.04.2025)
29. Фінансова звітність підприємства ТОВ «Епіцентр К» за 2021 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/32490244/yearly-finances?current_year=2021 (дата звертання: 03.04.2025)
30. Фінансова звітність підприємства ТОВ «Епіцентр К» за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/32490244/yearly-finances?current_year=2022 (дата звертання: 03.04.2025)
31. Фінансова звітність підприємства ТОВ «Епіцентр К» за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/32490244/yearly-finances?current_year=2023 (дата звертання: 03.04.2025)
32. Офіційний сайт підприємства ТОВ «Нова Лінія». URL: <https://www.nl.ua/> (дата звертання: 04.04.2025)
33. Офіційний сайт підприємства ПТК ТОВ «Агромат». URL: <https://www.agromat.ua/> (дата звертання: 04.04.2025)
34. Офіційний сайт підприємства ТОВ «33 квадратних метри». URL: <https://33m2.com.ua/> (дата звертання: 04.04.2025)
35. Офіційний сайт компанії «Leroy Merlin». URL: <https://www.leroymerlin.ua/> (дата звертання: 04.04.2025)
36. Офіційний сайт компанії «JYSK». URL: <https://jysk.ua/> (дата звертання: 04.04.2025)
37. Лісовська Л., Роїк О., Михайлишин В. Оцінка ефективності системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу: теоретико-методологічний підхід. *Економіка та суспільство*. Випуск №64. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-107> (дата звертання: 04.04.2025)

38. Терехух А., Русин-Гриник Р., Підвальний М. Принципи розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип.49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-70>. (дата звертання: 04.04.2025)

39. Шкурат М. Є., Узбек Г. Р. Сучасні методи підвищення ефективності бізнес-процесів компаній в епоху цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 136–145. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-136-145>. (дата звертання: 10.04.2025)

40. Багорка Д., Верцева А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. Випуск №66. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40> (дата звертання: 10.04.2025)

ДОДАТКИ

Анкетування оцінки ефективності управління бізнес-процесами ТОВ «Епіцентр К»

Інструкція: Оберіть одну з трьох запропонованих відповідей для кожного запитання. Анкетування є анонімним.

№	Запитання	Варіанти відповідей
1	Наскільки чітко прописані ваші посадові обов'язки?	Повністю зрозумілі / Частково / Нечітко
2	Чи є у вас доступ до необхідної інформації для роботи?	Завжди доступна / Іноді бракує / Дуже обмежена
3	Як ви оцінюєте комунікацію між відділами?	Ефективна / Посередня / Проблемна
4	Наскільки швидко реагує ІТ-відділ на звернення?	До 4 годин / Протягом доби / Затримки часто
5	Чи допомагають внутрішні навчання в покращенні вашої роботи?	Дуже корисні / Частково / Майже не допомагають
6	Наскільки прозора система оцінювання вашої ефективності?	Повністю зрозуміла / Частково зрозуміла / Незрозуміла
7	Як часто ви стикаєтесь із дублюванням функцій?	Рідко / Іноді / Часто
8	Наскільки ефективно працює система внутрішніх заявок (HR, IT, тощо)?	Дуже ефективна / Можна покращити / Не працює
9	Чи відчуваєте ви мотивацію працювати в компанії?	Високу / Середню / Низьку
10	Наскільки ефективно організований робочий процес у вашому відділі?	Добре налагоджено / Потребує доопрацювання / Хаотично
11	Як оцінюєте якість логістичних процесів?	Дуже висока / Середня / Часті збої
12	Чи підтримується культура командної роботи?	Повністю / Частково / Не підтримується
13	Наскільки зручно працювати з CRM/ERP-системою?	Інтуїтивно зручно / Важко адаптуватися / Дуже складно
14	Як оцінюєте ефективність управління з боку керівництва?	Висока / Помірна / Незадовільна
15	Який загальний рівень задоволеності умовами праці?	Задоволений / Частково / Незадоволений

Фінансова звітність підприємства ТОВ «Епіцентр К» за 2021 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив				
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.	
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	32 720.00	52 733.00	
первісна вартість	1001	73 004.00	103 183.00	
накопичена амортизація	1002	40 284.00	50 450.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 692 156.00	7 765 192.00	
Основні засоби	1010	15 231 712.00	20 342 027.00	
первісна вартість	1011	21 335 058.00	28 508 335.00	
знос	1012	6 103 346.00	8 166 308.00	
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00		
первісна вартість	1016	0.00		
знос	1017	0.00		
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00		
первісна вартість	1021	0.00		
накопичена амортизація	1022	0.00		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00		
інші фінансові інвестиції	1035	3 129 633.00	2 916 457.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00		
Відстрочені податкові активи	1045	23 116.00		
Гудвіл	1050	0.00		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00		
Інші необоротні активи	1090	0.00		
Усього за розділом I	1095	22 109 337.00	31 076 409.00	
II. Оборотні активи Запаси	1100	15 389 033.00	17 031 970.00	
Виробничі запаси	1101	1 545 117.00	228 101.00	
Незавершене виробництво	1102	43 118.00	45 228.00	
Готова продукція	1103	302 488.00	348 780.00	
Товари	1104	13 498 310.00	16 409 861.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00		
Депозити перестраховування	1115	0.00		
Векселі одержані	1120	0.00		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 182 479.00	2 653 899.00	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	407 289.00	
з бюджетом	1135	1.00	130 937.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00		
з нарахованих доходів	1140	12.00		
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00		

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 859 491.00	1 432 037.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	642 802.00	618 572.00
Готівка	1166	45 989.00	61 028.00
Рахунки в банках	1167	211 115.00	182 686.00
Витрати майбутніх періодів	1170	5 399.00	13 859.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	336 837.00	62 621.00
Усього за розділом II	1195	22 416 054.00	22 351 184.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	44 525 391.00	53 427 593.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн.	На кінець звітної періоду, тис. грн.
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610.00	158 610.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17 901 628.00	22 016 797.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	18 060 238.00	22 175 407.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	16 214.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	4 142 910.00	4 440 352.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	312 170.00	1 345 275.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	

у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	4 455 080.00	5 801 841.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600		1 617 888.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	767 497.00	518 118.00
товари, роботи, послуги	1615	16 290 054.00	20 777 223.00
розрахунками з бюджетом	1620	113 291.00	191 955.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	31 185.00	118 300.00
розрахунками зі страхування	1625	17 379.00	34 977.00
розрахунками з оплати праці	1630	137 988.00	268 775.00
за одержаними авансами	1635		274 221.00
за розрахунками з учасниками	1640	73.00	73.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	539 038.00	272 490.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	395 945.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	4 144 753.00	1 098 680.00
Усього за розділом III	1695	22 010 073.00	25 450 345.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	44 525 391.00	53 427 593.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн.	За аналогічний період попереднього року, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	56 643 273.00	50 382 425.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00

Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій			0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	39 644 189.00	35 593 670.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	16 999 084.00	14 788 755.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	678 018.00	737 243.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	1 097 082.00	872 759.00
Витрати на збут	2150	11 233 161.00	8 648 047.00
Інші операційні витрати	2180	349 030.00	920 408.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4 997 829.00	5 084 784.00
Дохід від участі в капіталі	2200	13.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	78 588.00	211 555.00
Інші доходи	2240	572 788.00	554 085.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	372 723.00	295 646.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	72 384.00	1 438 592.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5 204 111.00	4 116 186.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 035 945.00	-731 440.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4 168 166.00	3 384 746.00

Фінансова звітність підприємства ТОВ «Епіцентр К» за 2022 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн.	На кінець звітної періоду, тис. грн.
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	52 733.00	48 682.00
первісна вартість	1001	103 183.00	105 449.00
накопичена амортизація	1002	50 450.00	56 767.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 765 192.00	8 240 257.00
Основні засоби	1010	20 342 027.00	23 493 109.00
первісна вартість	1011	28 508 335.00	34 070 705.00
знос	1012	8 166 308.00	10 577 596.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	2 916 457.00	2 934 488.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	277 112.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	31 076 409.00	34 993 648.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	17 031 970.00	19 945 094.00
Виробничі запаси	1101	228 101.00	334 692.00
Незавершене виробництво	1102	45 228.00	56 867.00
Готова продукція	1103	348 780.00	237 448.00
Товари	1104	16 409 861.00	19 316 087.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 653 899.00	3 218 249.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	407 289.00	750 769.00
з бюджетом	1135	130 937.00	117 599.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 432 037.00	1 572 423.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	618 572.00	749 201.00
Готівка	1166	61 028.00	74 502.00
Рахунки в банках	1167	182 686.00	345 190.00
Витрати майбутніх періодів	1170	13 859.00	12 735.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	62 621.00	181 003.00
Усього за розділом II	1195	22 351 184.00	26 547 073.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	53 427 593.00	61 540 721.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн.	На кінець звітної періоду, тис. грн.
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610.00	158 610.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	22 016 797.00	25 486 964.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	22 175 407.00	25 645 574.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	16 214.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	4 440 352.00	4 543 528.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 345 275.00	1 121 635.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	

у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	5 801 841.00	5 665 163.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	1 617 888.00	2 469 026.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	518 118.00	398 209.00
товари, роботи, послуги	1615	20 777 223.00	23 105 535.00
розрахунками з бюджетом	1620	191 955.00	395 205.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	118 300.00	164 866.00
розрахунками зі страхування	1625	34 977.00	34 470.00
розрахунками з оплати праці	1630	268 775.00	235 821.00
за одержаними авансами	1635	274 221.00	325 015.00
за розрахунками з учасниками	1640	73.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	272 490.00	351 178.00
Доходи майбутніх періодів	1665	395 945.00	414 699.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 098 680.00	2 500 826.00
Усього за розділом III	1695	25 450 345.00	30 229 984.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	53 427 593.00	61 540 721.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн.	За аналогічний період попереднього року, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	54 137 557.00	56 643 273.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00

Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	36 466 980.00	39 644 189.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	17 670 577.00	16 999 084.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	501 140.00	678 018.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	1 031 737.00	1 097 082.00
Витрати на збут	2150	10 415 386.00	11 233 161.00
Інші операційні витрати	2180	1 397 560.00	349 030.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 327 034.00	4 997 829.00
Дохід від участі в капіталі	2200		13.00
Інші фінансові доходи	2220	299 043.00	78 588.00
Інші доходи	2240	2 661.00	572 788.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	379 172.00	372 723.00
Інші витрати	2270	2 358 101.00	72 384.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 891 465.00	5 204 111.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-438 720.00	-1 035 945.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 452 745.00	4 168 166.00

Фінансова звітність підприємства ТОВ «Епіцентр К» за 2023 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	48 682.00	50 200.00
первісна вартість	1001	105 449.00	117 255.00
накопичена амортизація	1002	56 767.00	67 055.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8 240 257.00	9 622 235.00
Основні засоби	1010	23 493 109.00	26 578 025.00
первісна вартість	1011	34 070 705.00	39 912 303.00
знос	1012	10 577 596.00	13 334 278.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	2 934 488.00	2 935 063.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	277 112.00	350 328.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	34 993 648.00	39 535 851.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	19 945 094.00	23 001 914.00
Виробничі запаси	1101	334 692.00	290 906.00
Незавершене виробництво	1102	56 867.00	39 054.00
Готова продукція	1103	237 448.00	686 222.00
Товари	1104	19 316 087.00	21 985 732.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 218 249.00	4 456 991.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами з бюджетом	1130	750 769.00	866 777.00
у тому числі з податку на прибуток з нарахованих доходів	1135	117 599.00	12 432.00
	1136	0.00	
	1140	0.00	

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 572 423.00	1 494 678.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	749 201.00	1 242 792.00
Готівка	1166	74 502.00	88 213.00
Рахунки в банках	1167	345 190.00	774 202.00
Витрати майбутніх періодів	1170	12 735.00	19 607.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	181 003.00	75 775.00
Усього за розділом II	1195	26 547 073.00	31 170 966.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	61 540 721.00	70 706 817.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн.	На кінець звітної періоду, тис. грн.
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610.00	158 610.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 486 964.00	28 551 442.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	25 645 574.00	28 710 052.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	4 543 528.00	4 330 565.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 121 635.00	805 559.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	

у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	5 665 163.00	5 136 124.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	2 469 026.00	2 316 975.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	398 209.00	556 285.00
товари, роботи, послуги	1615	23 105 535.00	28 320 533.00
розрахунками з бюджетом	1620	395 205.00	578 903.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	164 866.00	46 357.00
розрахунками зі страхування	1625	34 470.00	32 571.00
розрахунками з оплати праці	1630	235 821.00	229 404.00
за одержаними авансами	1635	325 015.00	309 160.00
за розрахунками з учасниками із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	351 178.00	450 448.00
Доходи майбутніх періодів	1665	414 699.00	481 530.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 500 826.00	3 584 832.00
Усього за розділом III	1695	30 229 984.00	36 860 641.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	61 540 721.00	70 706 817.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн.	За аналогічний період попереднього року, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	69 151 489.00	57 603 192.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00

Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	48 362 177.00	38 561 917.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	20 789 312.00	19 041 275.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	715 465.00	538 470.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	1 331 976.00	1 108 346.00
Витрати на збут	2150	14 170 466.00	11 074 415.00
Інші операційні витрати	2180	876 324.00	1 341 964.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 126 011.00	6 055 020.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	86 976.00	300 277.00
Інші доходи	2240	8 075.00	2 688.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	574 747.00	410 188.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	792 323.00	2 026 898.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 853 992.00	3 920 899.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-788 444.00	-438 720.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 065 548.00	3 482 179.00