

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

**Факультет управління
Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: **Аналіз та оптимізація бізнес-процесів на
прикладі конкретної компанії**

Виконав: студент II курсу
освітнього рівня “магістр” групи MBA-21
спеціальності 073 “Менеджмент”
освітньої програми “Бізнес-адміністрування”
Дребуленда Арсен Юрійович

Керівник: к.е.н., доц. Мацола М.М.
Рецензент: д.е.н., проф. Щур Р.І.

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.....	6
1.1. Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства.....	6
1.2. Методологічні аспекти аналізу бізнес-процесів.....	14
1.3. Методи та підходи до оптимізації бізнес-процесів.....	21
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТЗОВ «СИЛУР-ІФ».....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика Тзов «СИЛУР-ІФ».....	31
2.2. Ідентифікація існуючих бізнес-процесів Тзов «СИЛУР-ІФ».....	44
2.3. Аналіз ефективності бізнес-процесів Тзов «СИЛУР-ІФ».....	60
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТЗОВ «СИЛУР-ІФ».....	66
3.1. Стратегія оптимізації бізнес-процесів Тзов «СИЛУР-ІФ».....	66
3.2. Оптимізація ключових бізнес-процесів Тзов «СИЛУР-ІФ».....	69
3.3. Рекомендації щодо впровадження запропонованих заходів.....	73
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах глобалізації економіки та посилення конкурентної боротьби на ринках підприємства потребують нових, більш ефективних підходів до організації управлінської діяльності, які залишають досягти стратегічних цілей та забезпечити стійкий розвиток в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Традиційні функціональні моделі управління, що базуються на жорсткій ієрархічній структурі та чіткому розподілі обов'язків між підрозділами, виявляються недостатньо гнучкими для швидкої адаптації до змін ринкової кон'юнктури та потреб споживачів. У цьому контексті процесний підхід до управління, що передбачає розгляд діяльності підприємства як системи взаємопов'язаних бізнес-процесів, орієнтованих на створення цінності для клієнта, набуває особливої актуальності та стає основою побудови ефективних систем менеджменту на вітчизняних підприємствах.

Відсутність чітко структурованих та оптимізованих бізнес-процесів призводить до зростання операційних витрат, затримок у виконанні замовлень, втрати клієнтів та зниження конкурентоспроможності підприємства на ринку. У зв'язку з цим аналізом та оптимізацією бізнес-процесів залишаються критично важливі завдання для підприємств торговельної сфери, які прагнуть забезпечити собі стійкі конкурентні позиції.

Аналіз бізнес-процесів підприємства з подальшою їх оптимізацією дозволить виявити резерви підвищення ефективності діяльності, мінімізувати втрачені ресурси, скоротити виробничі та логістичні цикли, підвищити рівень задоволеності споживачів та сформувані стійкі конкурентні переваги. Особливої уваги потребує сегмент оптової торгівлі будівельними матеріалами, який змінює важливу роль у забезпеченні будівельної галузі необхідними ресурсами та демонструє значний потенціал для застосування сучасних методів оптимізації бізнес-процесів, включаючи цифрову трансформацію, автоматизацію операцій та впровадження інформаційних систем управління.

Актуальність даного дослідження зумовлена також потребою формування обґрунтованих підходів до аналізу та оптимізації бізнес-процесів торговельних

підприємств з урахуванням специфіки їх функціонування в сучасних умовах, розробки практичних рекомендацій щодо впровадження процесного підходу до управління та обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є комплексне дослідження теоретичних основ, розробка практичних рекомендацій щодо аналізу та оптимізації бізнес процесів торгового підприємства на прикладі ТзОВ "СИЛУР ІФ" з підвищення ефективності його діяльності та конкурентоспроможності на ринку оптової торгівлі будівельними матеріалами.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно наступні завдання:

- розкрити сутність та класифікацію бізнес-процесів підприємства та обґрунтувати ключові характеристики ефективних бізнес-процесів;
- проаналізувати показники оцінки ефективності бізнес-процесів;
- дослідити сучасні концепції управління бізнес-процесами і можливості їх застосування на вітчизняних підприємствах;
- провести комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності ТзОВ "СИЛУР ІФ", включаючи оцінку основних техніко-економічних та фінансових показників;
- визначити проблеми та вузькі місця в існуючих бізнес-процесах підприємства;
- розробити стратегію оптимізації бізнес-процесів підприємства;
- розробити рекомендації щодо впровадження запропонованих заходів оптимізації.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є бізнес-процеси ТзОВ "СИЛУР ІФ", що здійснює діяльність у сфері торгівлі будівельними матеріалами. Предметом дослідження виступають теоретичні, методологічні та практичні аспекти аналізу та оптимізації бізнес-процесів торговельного підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності.

Методи дослідження. У виконанні магістерської роботи використовувалися методи теоретичного узагальнення та систематизації для дослідження сутності бізнес-процесів, аналізу наукових підходів до їх

класифікації та методологічних основ процесного управління; методи системного аналізу для визначення взаємозв'язків між бізнес-процесами підприємства та виявлення їх впливу на кінцеві результати діяльності; економіко-статистичні методи для аналізу динаміки показників діяльності підприємства та оцінки ефективності виконання бізнес-процесів; методи фінансового аналізу для оцінки фінансового стану підприємства та визначення його фінансових можливостей щодо впровадження проектів оптимізації; SWOT-аналіз для оцінки сильних та слабких сторін системи процесного управління підприємством.

Практичне значення отриманих результатів. Практична цінність роботи збільшує можливість використання розроблених рекомендацій щодо оптимізації бізнес-процесів у діяльності ТзОВ «СИЛУР-ІФ» для підвищення ефективності його функціонування, зниження операційних витрат, скорочення часу виконання замовлень та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 92 сторінки, робота містить таблиці. Список використаних джерел включає 69 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

1.1. Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства.

Сучасна економічна наука та практика управління підприємствами демонструють стійкий тренд переходу від традиційних функціональних моделей організації діяльності до процесно-орієнтованих систем менеджменту, що дозволяє досягти вищого рівня ефективності та конкурентоспроможності в умовах динамічних змін ринкового середовища [15]. Процесний підхід до управління, який активно розвивається протягом останніх десятиліть та знайшов своє втілення в міжнародних стандартах якості серії ISO 9000, базується на розумінні діяльності організації як системи взаємопов'язаних бізнес-процесів, кожен з яких перетворює певні вхідні ресурси на результати, що мають цінність для споживачів. Розуміння сутності бізнес-процесів, їх класифікація та характеристика є фундаментальною основою для побудови ефективної системи управління підприємством, оптимізації операційної діяльності та досягнення стратегічних цілей організації.

Дослідження еволюції наукових поглядів на сутність бізнес-процесів показує, що це поняття трактується науковцями по-різному залежно від методологічних підходів та практичних цілей дослідження, однак усі визначення акцентують увагу на таких ключових характеристиках, як послідовність дій, орієнтація на створення цінності, використання ресурсів та отримання результатів [22]. Ці характеристики дозволяють розглядати бізнес-процес не просто як послідовність операцій, а як складну систему, що має певні властивості, може бути виміряна та оптимізована відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Важливим етапом розвитку теорії бізнес-процесів стало формування структурованих підходів до їх класифікації, оскільки різноманітність процесів, що відбуваються на підприємствах, вимагає їх систематизації для забезпечення ефективного управління та розробки структурно-ієрархічної моделі. Найбільш поширеною та визнаною у світовій практиці є класифікація бізнес-процесів за

функціональним призначенням, яка передбачає виділення основних, допоміжних та управлінських процесів, що знайшло відображення в роботах багатьох українських дослідників [31].

Основні або операційні бізнес-процеси являють собою ключові процеси підприємства, які безпосередньо пов'язані зі створенням продуктів або наданням послуг, що мають цінність для зовнішніх споживачів та формують основні джерела доходів. Для торговельного підприємства, що здійснює оптову торгівлю будівельними матеріалами, до основних бізнес-процесів належать процеси закупівлі товарів, управління запасами, продажу та дистрибуції продукції, логістики та обслуговування клієнтів, оскільки саме ці процеси створюють додану вартість для споживачів та забезпечують формування фінансових результатів діяльності підприємства [37].

Допоміжні або забезпечуючі бізнес-процеси призначені для підтримки функціонування основних процесів шляхом створення необхідних умов та ресурсного забезпечення, і хоча самі по собі вони не створюють прямої цінності для зовнішнього споживача, але без їх належного виконання ефективна реалізація основних процесів стає неможливою. До допоміжних процесів належать процеси управління персоналом, забезпечення інформаційними технологіями, бухгалтерського обліку та фінансового менеджменту, юридичного супроводу діяльності, матеріально-технічного забезпечення, ремонту та обслуговування основних засобів, забезпечення безпеки, тощо [37].

Управлінські бізнес-процеси або процеси менеджменту охоплюють діяльність, пов'язану зі стратегічним плануванням, постановкою цілей, організацією роботи підрозділів, мотивацією персоналу, контролем виконання завдань та прийняттям управлінських рішень на всіх рівнях організаційної ієрархії. Ці процеси визначають напрями розвитку підприємства, забезпечують координацію діяльності різних підрозділів, формують організаційну культуру та систему цінностей підприємства, встановлюють стандарти роботи та критерії оцінки результатів [31].

Розуміння життєвого циклу бізнес-процесів є важливим елементом процесного підходу до управління, оскільки процеси, подібно до будь-яких інших систем, проходять певні етапи розвитку від моменту їх створення до завершення функціонування або суттєвої трансформації. Концепція життєвого циклу бізнес-процесу передбачає виділення кількох послідовних стадій: проектування, впровадження, експлуатації, вдосконалення та завершення [12].

На стадії проектування здійснюється формування концепції нового бізнес-процесу, визначення його цілей, меж, структури, послідовності операцій, розподілу відповідальності, необхідних ресурсів та ключових показників ефективності, а також створення документації, яка регламентує виконання процесу [43]. Стадія впровадження передбачає практичну реалізацію спроектованого процесу в діяльності підприємства, навчання персоналу, налагодження підтримуючих інформаційних систем, проведення тестування та усунення виявлених недоліків.

Стадія експлуатації або функціонування є найтривалішою в життєвому циклі бізнес -процесу та характеризується регулярним виконанням процесу відповідно до встановлених регламентів, моніторингом показників ефективності, накопиченням досвіду виконання процесу та поступовим вдосконаленням на основі виявлення можливостей для покращення [43]. На цій стадії процес може зазнавати незначних модифікацій та оптимізації, які не змінюють його сутності, але підвищують ефективність функціонування через усунення вузьких місць, автоматизацію окремих операцій, покращення координації виконавців або оновлення технологій виконання робіт.

Узагальнюючи різні наукові підходи до визначення сутності бізнес-процесу, можна стверджувати, що бізнес-процес представляє собою структуровану, впорядковану сукупність взаємопов'язаних та наступних видів діяльності або завдань, які перетворюють певні вхідні ресурси матеріального, інформаційного, фінансового або людського характеру в результати вихід, що мають цінність для внутрішніх або зовнішніх споживачів та забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства при оптимальному використанні

наявних ресурсів [35]. Така інтегрована дефініція враховує ключові атрибути бізнес-процесу, виділені спеціалістами, а також структурованість та послідовність дії, трансформацію ресурсів, орієнтацію на створення цінності, вимірюваність результатів, керованість та можливість оптимізації, що робить це визначення придатним для практичного використання при аналізі та вдосконаленні діяльності підприємств [35].

Важливим етапом розвитку теорії бізнес-процесів стало формування структурованих підходів до їх класифікації, різноманітність процесів, що відбуваються на підприємствах, вимагає їх систематизації для забезпечення ефективного управління та можливості цілеспрямованого впливу на результати діяльності організації [38].

Класифікація бізнес-процесів показує собою розподіл у всій сукупності процесів підприємства на певні групи за визначеними ознаками, що дозволяють структурувати діяльність організації, налаштувати оптимальний розвиток, раціонально розподілити ресурси та встановити чіткі критерії оцінки ефективності кожного типу процесів.

Найбільш поширеною та визнаною у світовій практиці є класифікація бізнес-процесів за функціональним призначенням, яка забезпечує відключення основних, допоміжних та управлінських процесів, що знайшло відображення в роботах багатьох українських дослідників. Основні або операційні бізнес-процеси являють собою ключові процеси підприємства, які пов'язані зі створенням продуктів або наданням послуг, що мають цінність для зовнішніх споживачів та формують основні джерела доходу організації (таблиця 1.1).

Для торговельного підприємства, що використовує оптову торгівлю будівельними матеріалами, до основних бізнес-процесів відносяться процеси закупівлі товарів, управління запасами, продажу та дистрибуції продукції, логістики та обслуговування клієнтів, після чого саме ці процеси створюють додану вартість для споживачів та забезпечують формування фінансових результатів діяльності підприємства [19].

Таблиця 1.1. Класифікація бізнес-процесів підприємства.

Ознака класифікації	Вид бізнес-процесу	Характеристика
За функціональним призначенням	Основні (операційні)	Безпосередньо створюють цінність для споживача, формують дохід підприємства
	Допоміжні (забезпечуючі)	Забезпечують функціонування основних процесів, формують інфраструктуру
	Управлінські (менеджменту)	Процеси планування, організації, мотивації та контролю діяльності
За рівнем ієрархії	Стратегічні	Визначають напрями розвитку підприємства на довгострокову перспективу
	Тактичні	Забезпечують реалізацію стратегічних цілей у середньостроковому періоді
	Операційні	Щоденні процеси виконання поточних завдань
За ступенем впливу на споживача	Зовнішні (клієнтоорієнтовані)	Мають прямий контакт із зовнішнім споживачем
	Внутрішні (підтримуючі)	Забезпечують роботу підрозділів без прямого контакту зі споживачем
За часовим горизонтом	Короткострокові	Тривалість до 1 року
	Довгострокові	Тривалість понад 1 рік

*Джерело: складено автором.

Допоміжні або забезпечуючі бізнес-процеси, призначені для підтримки функціонування основних процесів шляхом створення основних умов та ресурсів забезпечення, хоча самі по собі вони не створюють прямі цінності для зовнішнього споживача, але без їх належного виконання ефективна реалізація основних процесів стає неможливою [19].

Управлінські бізнес-процеси або процеси менеджменту охоплюють діяльність, пов'язану зі стратегічним плануванням, постановкою цілей, організацією роботи підрозділів, мотивацією персоналу, контролем виконання завдань та прийняттям управлінських рішень на всіх рівнях організаційної

ієрархії. Ці процеси розпочинаються напрямі розвитку підприємства, забезпечують координацію діяльності різних підрозділів, формують організаційну культуру та систему цінностей підприємства, встановлюють стандарти роботи та критерії оцінки результатів [19].

Управлінські процеси є особливо важливими для успішного функціонування підприємства, крім того, від якості управлінських рішень залежить ефективність використання всіх ресурсів організації, її здатність до адаптації в умовах змін та досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Поряд з функціональною класифікацією, важливого значення, набуває класифікація бізнес-процесів за рівнем ієрархії, яка відпускає рішення стратегічних, тактичних та операційних процесів відповідно до горизонту планування та рівня управління, на які приймаються рішення [52].

Стратегічні бізнес-процеси, пов'язані з визначенням та баченням підприємства, формуванням довгострокової стратегії розвитку, аналізом конкурентного середовища, прийняттям рішень щодо входження на нові ринки, диверсифікації діяльності, злиттів та поглинань, інвестиційних проектів значного масштабу. Тактичні процеси забезпечують реалізацію стратегічних цілей у середньостроковому періоді шляхом розробки та впровадження програми розвитку окремих напрямків діяльності, управління проектами, вдосконалення організаційної структури, впровадження нових технологій та систем управління [66].

Операційні процеси представляють собою діяльність підприємства з виконання поточних завдань, обробку замовлень клієнтів, здійснення операцій з постачання та реалізації товарів, обслуговування клієнтів та інших рутинних операцій, що забезпечують безперервність функціонування організації [52].

Поглиблене розуміння сутності ефективних бізнес-процесів потребує аналізу їх ключових характеристик, які починають здатність процесу досягати поставлених цілей при оптимальному використанні ресурсів та високому рівні задоволеності всіх цікавих сторін. Дослідники виділяють декілька

фундаментальних характеристик, які відрізняють ефективні бізнес-процеси від неефективних та становлять основу для оцінки та вдосконалення процесної діяльності підприємства [66].

Результативність та ефективність виступають центральними характеристиками бізнес-процесу, причому результативність відображається в міру досягнення запланованих результатів процесу, щоб його здатність створювати продукцію або послугу із заданими характеристиками якості, обсягу та в установлених термінах, тоді як ефективність характеризується між досягнутими результатами та витраченими ресурсами, демонструючи економічну економіку. доцільність процесу функціонування [66].

Високоєфективні бізнес-процеси характеризуються оптимальним балансом між результативністю та ефективністю, забезпечуючи максимальну цінність для споживачів при мінімальних витратах ресурсів, що досягається через усунення непродуктивних операцій, скорочення часу виконання процесу, мінімізацію запасів та оптимізацію використання матеріальних, людських та інформаційних ресурсів [37].

Керованість бізнес-процесу передбачає наявність чіткого розподілу відповідальності за виконання процесу з також призначеним власником процесу, який несе відповідальність за його результат та має повноваження прийняти рішення його вдосконалення, а також наявність механізмів контролю та регулювання процесу на основі зворотного зв'язку про його функціонування [36].

Орієнтація на споживача є критичною характеристикою ефективного його бізнес-процесу, що означає спрямованість на створення максимальної цінності для внутрішніх або зовнішніх споживачів результатів процесу через забезпечення необхідної якості продукції або послуг, дотримання термінів виконання замовлень, конкурентоспроможної ціни та високого рівня обслуговування. Клієнтоорієнтовані бізнес-процеси базуються на глибокому розумінні потреби та очікуванні споживачів, систематично вимірюють рівень їх

задоволеності та активно використовують отриманий зворотний зв'язок для постійного вдосконалення процесів відповідно до мінливих вимог ринку [24].

Розуміння життєвого циклу бізнес-процесів є елементом процесного підходу до управління, останні процеси, подібні до будь-яких інших систем, проходять певні етапи розвитку від моменту їх створення до завершення функціонування або суттєвої трансформації. Концепція життєвого циклу бізнес-процесу забезпечує виділення кількох послідовних стадій управління, на кожній з яких процес характеризується специфічними особливостями функціонування, проблемами та завданнями.

На стадії проектування здійснюється формування концепції нового бізнес-процесу, визначення його цілей, меж, структури, системи операцій, розподілу відповідальності, деяких ресурсів та ключових показників ефективності, а також створення документації, яка регламентує процес виконання [67]. Стадія впровадження забезпечує практичну реалізацію спроектованого процесу в діяльності підприємства, навчання персоналу, налагодження процесу підтримки інформаційних систем, проведення тестування та усунування виявлених недоліків [67]. Стадія функціонування є найтривалішою в життєвому циклі бізнеспроцесу та характеризується регулярним процесом виконання відповідно до встановлених регламентів, моніторингом показників ефективності, накопиченням досвіду процесу виконання та поступовим вдосконаленням на основі виявлення можливостей для покращення [67]. Стадія вдосконалення проведення процесу системного аналізу з розміщення значущих резервів підвищення ефективності та здійснення поточних змін у структурі або змісті процесу, що може включати реінжиніринг окремих частин процесу, впровадження нових інформаційних технологій, зміну організаційної структури або перерозподіл функцій між підрозділами [67].

Останньою стадією життєвого циклу є завершення функціонування бізнес-процесу, який може відбуватися у випадку, коли процес втрачає свою актуальність унаслідок зміни стратегії підприємства, появи принципово нових технологій, радикальної зміни ринкових умов або необхідності його повної

заміни на принципово новий процес [67]. Розуміння концепції життєвого циклу дозволяє керівництву підприємства випадково ідентифікувати потреби трансформації бізнес-процесів, спланувати ресурси для їх вдосконалення або заміни та забезпечити постійну актуальність та ефективність системи процесного управління організацією [67].

Таким чином, поглиблений аналіз сутності та класифікації бізнес-процесів підприємства дозволяє зробити висновок про багатогранність цього поняття та множинність підходів до структуризації процесної діяльності організації. Процес є складною системою, що об'єднує людей, технології, інформацію та ресурси для створення цінності, і його ефективність є комплексом взаємопов'язаних характеристик, серед яких чітко визначена межа, результативність та ефективність, вимірюваність, керованість, орієнтація на споживача, гнучкість та інтегрованість.

1.2. Методологічні аспекти аналізу бізнес-процесів.

Розробка дієвої системи управління бізнес-процесами підприємства передбачає глибоке розуміння та застосування науково обґрунтованих методологічних підходів до їх аналізу, які дозволяють систематично ідентифікувати характеристики процесів, виявляти резерви підвищення ефективності та приймати обґрунтовані рішення щодо їх оптимізації [19]. Методологія аналізу бізнес-процесів представляє собою комплекс прийомів, методів, інструментів та технік дослідження, спрямованих на отримання повної та об'єктивної інформації про функціонування процесів організації, якість їх виконання, рівень використання ресурсів та рівень досягнення поставлених цілей [19].

Поглиблене розуміння сутності ефективних бізнес-процесів потребує аналізу їх ключових характеристик, які визначають здатність процесу досягати поставлених цілей при оптимальному використанні ресурсів та високому рівні задоволеності всіх зацікавлених сторін [9]. Дослідники виділяють декілька фундаментальних характеристик, які відрізняють ефективні бізнес-процеси від

неефективних та становлять основу для оцінки та вдосконалення процесної діяльності підприємства.

Однією з найважливіших характеристик є чітка визначеність меж процесу, що передбачає однозначну ідентифікацію початку та завершення процесу, тобто моментів його початку та завершення, а також специфікацію вхідних ресурсів, які процес споживає, та вихідних результатів, які він створює [17]. Це дозволяє встановити відповідальність за виконання процесу та критерії оцінки його результативності.

Результативність та ефективність виступають центральними характеристиками бізнес-процесу, причому результативність відображає міру досягнення запланованих результатів процесу, тобто його здатність створювати продукцію або послугу із заданими характеристиками якості, обсягу та в установлені терміни, тоді як ефективність характеризує співвідношення між досягнутими результатами та витраченими ресурсами, демонструючи економічну доцільність функціонування процесу [14]. Високоефективні бізнес-процеси характеризуються оптимальним балансом між результативністю та ефективністю, забезпечуючи максимальну цінність для споживачів при мінімальних витратах ресурсів.

Вимірюваність бізнес-процесу означає можливість кількісної або якісної оцінки його характеристик та результатів за допомогою системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), що дозволяє об'єктивно відстежувати виконання процесу, порівнювати фактичні результати з плановими та еталонними значеннями, виявляти відхилення та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо коригування процесу [65]. Система KPI для бізнес-процесів може включати показники продуктивності, якості, вартості, часу виконання, задоволеності споживачів, використання ресурсів та інші метрики, які відображають різні аспекти функціонування процесу та його внесок у досягнення загальних цілей підприємства [65].

Система ключових показників ефективності (KPI - Key Performance Indicators) представляє собою комплекс кількісних та якісних показників, які

дозволяють оцінювати рівень виконання бізнес-процесу, його результативність та ефективність, а також порівнювати фактичні результати з плановими та еталонними значеннями [65]. KPI для бізнес-процесів можуть бути класифіковані за різними ознаками: за рівнем управління розрізняють стратегічні KPI, що відображають досягнення довгострокових цілей організації, тактичні KPI, що характеризують результати виконання середньострокових планів, та операційні KPI, що відстежують показники щоденної діяльності підприємства.

Кількісні KPI вимірюють числові показники, такі як час виконання операцій, витрати на виконання процесу, кількість оброблених замовлень, рівень дефектів або браку, обсяги виробництва чи реалізації продукції. Якісні KPI характеризують якість виконання процесу, рівень задоволеності клієнтів, якість продукції або послуг, що надаються [65]. Для ефективної організації важливо вибрати оптимальну кількість KPI, яка за результатами досліджень становить від трьох до десяти ключових метрик на кожному рівні управління.

Важливо, щоб KPI були пов'язані зі стратегічними цілями підприємства та цілями конкретного бізнес-процесу, були вимірюваними та об'єктивними, контрольованими виконавцями та дозволяли своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників. До основних операційних KPI для торговельних підприємств належать: часові показники (час циклу обробки замовлення, час доставки товарів клієнтам, час поповнення товарних запасів від постачальників); показники витрат (вартість виконання операції, витрати на логістику та зберігання, витрати на обслуговування клієнтів); показники якості (рівень помилок при комплектуванні замовлень, відсоток пошкоджень при доставці, рівень повернень товарів); показники обсягів (кількість оброблених замовлень за період, обсяги реалізації, коефіцієнт оборотності запасів) [65].

Керованість бізнес-процесу передбачає наявність чіткого розподілу відповідальності за виконання процесу з призначенням власника процесу, який несе відповідальність за його результат та має повноваження приймати рішення щодо його вдосконалення, а також наявність механізмів контролю та

регулювання процесу на основі зворотного зв'язку про його функціонування [57]. Ефективні бізнес-процеси є документованими та стандартизованими, що означає наявність детальних описів послідовності операцій, регламентів виконання робіт, посадових інструкцій виконавців, стандартів якості та критеріїв прийняття рішень.

Аналіз бізнес-процесів передбачає використання комплексного набору інструментів та методик, спрямованих на виявлення недоліків у функціонуванні процесів та резервів їх вдосконалення. Серед основних інструментів аналізу виділяють процес-кост аналіз (Activity-Based Costing), спрямований на визначення вартості виконання кожної операції в рамках бізнес-процесу та виявлення операцій з надмірними витратами, які не створюють цінності для споживача [30]. Цей метод дозволяє детально проаналізувати структуру витрат бізнес-процесу та виявити можливості для їх оптимізації через усунення непродуктивних операцій або підвищення ефективності використання ресурсів.

GAP-аналіз (аналіз розривів) виступає дієвим інструментом для виявлення розривів та невідповідностей між поточним станом бізнес-процесів та встановленими цілями або еталонними показниками. На практиці GAP-аналіз здійснюється через послідовне виконання наступних кроків: ідентифікація ключових показників процесу, які підлягають оцінці; визначення поточного стану показників та прогнозування їх можливого майбутнього стану на основі аналізу ринкових трендів; встановлення бажаного рівня показників на основі стратегічних цілей підприємства; виявлення конкретних розривів як різниці між поточним та бажаним станом; визначення причин виявлених розривів та розробка конкретних заходів для їх усунення [68].

Діаграма Ішікави (діаграма причинно-наслідкових зв'язків) є ефективним інструментом для систематичного аналізу факторів, що впливають на якість виконання бізнес-процесу. Цей інструмент дозволяє структурувати та візуалізувати всі можливі причини проблем у бізнес-процесі, групуючи їх за категоріями (персонал, методи, матеріали, обладнання, середовище) та виявляючи кореневі причини неефективності [67].

Аналіз ланцюга створення цінності (Value Stream Mapping) дозволяє ідентифікувати всі етапи бізнес-процесу з точки зору створення цінності для кінцевого споживача та виявити операції, які не додають цінності, але споживають ресурси. Цей метод особливо корисний для торговельних підприємств, оскільки дозволяє оптимізувати логістичні процеси та скоротити час обробки замовлень [69].

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard) дозволяє комплексно оцінювати ефективність бізнес-процесів з чотирьох перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів та навчання і розвитку. Це забезпечує всебічний аналіз діяльності підприємства та дозволяє виявити взаємозв'язки між різними аспектами функціонування бізнес-процесів.

Сучасні концепції управління бізнес-процесами, розроблені для досягнення суттєвих покращень в ефективності компаній, включають інтегровану методологію Business Process Management (BPM), принципи ощадливого виробництва Lean, концепцію Six Sigma та їх інтеграцію у вигляді Lean Six Sigma, а також радикальний підхід реінжинірингу бізнес-процесів [68].

Business Process Management (BPM) являє собою системний підхід до управління та оптимізації бізнес-процесів організації, який поєднує методології, практики та програмне забезпечення для постійного вдосконалення процесів. BPM охоплює весь життєвий цикл управління процесами: від їх ідентифікації та моделювання до впровадження, моніторингу та безперервного вдосконалення [68]. Ключовими компонентами BPM є: моделювання процесів для візуалізації поточного та бажаного стану; аналіз процесів для виявлення вузьких місць та можливостей покращення; проектування та оптимізація процесів; автоматизація процесів за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення; моніторинг та контроль виконання процесів у режимі реального часу.

Концепція Lean, розроблена на основі досвіду японських виробників, зокрема підприємства Toyota, спрямована на виявлення та усунення всіх видів втрат та непродуктивної діяльності в процесах [67]. Основні принципи Lean включають: розуміння цінності продукту з позиції споживача; виявлення та

картографування потоку створення цінності; забезпечення неперервного потоку створення цінності без затримок та розривів; організацію "витягування" замовлень від клієнтів замість "штовхання" готової продукції; постійне вдосконалення через залучення персоналу до пошуку резервів підвищення ефективності [67]. У контексті торговельного підприємства принципи Lean дозволяють оптимізувати управління запасами, скоротити час обробки замовлень та підвищити ефективність логістичних процесів.

Інтеграція Lean та Six Sigma у комбіновану методологію Lean Six Sigma дозволяє підприємством одночасно досягти скорочення витрат за рахунок усунення втрат і підвищення якості продукції та послуг через зменшення варіацій процесів. Це робить даний підхід особливо ефективним при оптимізації складних бізнес-систем торговельних підприємств [67].

Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR-Business Process Reengineering) представляє собою радикальний підхід до трансформації компаній, розроблений Майклом Хаммером та Джеймсом Чампі. BPR спрямований на здійснення фундаментального переосмислення та радикального перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення стрибкоподібних покращень у ключових показниках діяльності підприємства, таких як вартість, якість, рівень обслуговування та швидкість [68]. На відміну від методів постійного вдосконалення, що орієнтовані на еволюційні зміни, реінжиніринг передбачає революційні, кардинальні зміни в структурі та змісті бізнес-процесів.

Методика реінжинірингу включає наступні етапи: підготовка організації та визначення процесів для реінжинірингу; створення бачення бажаного майбутнього стану процесів; детальна діагностика та аналіз поточних процесів; розроблення нових, оптимізованих моделей бізнес-процесів; обґрунтування змін та підготовка організації до них; впровадження нових процесів; стабілізація та контроль результатів; подальше вдосконалення та розвиток [12].

Розглянуті концепції та методи управління бізнес-процесами мають спільну мету - досягнення суттєвих покращень в ефективності та якості діяльності підприємства через систематичну трансформацію операційної

діяльності. У практиці вітчизняних та іноземних компаній ці методи часто комбінуються залежно від специфіки завдань оптимізації та характеру проблем, які потребують розв'язання.

Автоматизація та інформаційне забезпечення управління бізнес-процесами виступають невід'ємними компонентами сучасного процесного підходу. ERP-системи (Enterprise Resource Planning) являють собою інтегровані програмні комплекси, які об'єднують усі ключові бізнес-процеси організації в єдину інформаційну систему, забезпечуючи централізацію даних, автоматизацію рутинних операцій та надання керівництву доступу до актуальної інформації в режимі реального часу [67]. CRM-системи (Customer Relationship Management) спеціалізуються на управлінні взаємовідносинами з клієнтами та дозволяють оптимізувати процеси продажу, маркетингу та обслуговування. WMS-системи (Warehouse Management System) забезпечують ефективне управління складськими процесами та оптимізацію логістичних операцій [66].

Впровадження інформаційних систем на українських підприємствах відбувається з певними особливостями та викликами, що пов'язані з розміром компаній, їх фінансовими можливостями та готовністю персоналу до змін. Разом з тим, в умовах воєнного стану та загрози фізичного знищення ІТ-інфраструктури, спостерігається прискорення цифрової трансформації вітчизняного бізнесу в напрямку впровадження хмарних рішень та цифровізації процесів управління.

1.3. Методи та підходи до оптимізації бізнес-процесів.

Оптимізація бізнес-процесів представляє собою систематичне удосконалення операційної діяльності підприємства з метою досягнення більш високого рівня ефективності, якості та конкурентоспроможності. У сучасних умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін ринкового середовища практично кожне підприємство намагається знайти способи скорочення витрат, прискорення виконання операцій та підвищення якості своїх продуктів та послуг. Саме тому розуміння сутності, принципів та методологічних основ

оптимізації бізнес-процесів стає ключовим фактором успішного функціонування компаній у довгостроковій перспективі.

Сутність оптимізації бізнес-процесів полягає у трансформації існуючих способів виконання робіт з метою досягнення позитивних змін у основних показниках діяльності підприємства [29]. На відміну від простого поліпшення, оптимізація передбачає комплексний аналіз процесів, виявлення основних проблем та системне впровадження змін, орієнтованих на досягнення конкретних цілей [17]. При цьому оптимізація не обов'язково означає масштабні зміни або розроблення абсолютно нових процесів. Часто достатньо буває зробити невеликі, але обґрунтовані корективи у послідовності операцій, розподілі ресурсів або способах взаємодії між підрозділами, щоб досягти суттєвого економічного та операційного ефекту.

Принципи оптимізації бізнес-процесів формують основну філософію, на якій базуються усі заходи щодо вдосконалення діяльності організації. Перший та найважливіший принцип орієнтація на цінність для клієнта передбачає, що будь-які зміни в процесах мають спрямовуватися на створення або збільшення цінності для кінцевого споживача [36]. Це означає, що кожна операція, кожен етап виконання замовлення має бути переглянутий з позиції того, чи безпосередньо сприяє вона створенню цінності для клієнта чи є «надлишковою» витратою часу та ресурсів.

Другий принцип системність та комплексність вимагає розглядати підприємство та його процеси як єдину інтегровану систему, де кожен процес пов'язаний з іншими та впливає на загальні результати діяльності [41]. При оптимізації однієї ділянки діяльності необхідно враховувати можливі наслідки для інших процесів та убезпечити, щоб локальні поліпшення не призвели до погіршення показників в інших областях.

Третій принцип вимірюваність та об'єктивність означає, що оптимізаційні заходи мають базуватися на надійних даних та фактичних показниках, а не на припущеннях або суб'єктивних оцінках [41]. На практиці це реалізується через

встановлення ясних метрик, регулярний моніторинг показників та використання статистичних методів для аналізу.

Четвертий принцип постійне вдосконалення означає, що оптимізація не є одноразовим проектом, а має бути постійним процесом, який охоплює всі рівні організації [41]. Культура постійного пошуку резервів для покращення має бути закріплена в організаційних цінностях та відображатися в поточній діяльності кожного підрозділу.

П'ятий принцип залучення персоналу передбачає активну участь працівників у розробленні та впровадженні оптимізаційних заходів. Люди, які безпосередньо задіяні у виконанні процесів, часто мають найкращі ідеї щодо того, як їх можна вдосконалити, тому їх голос та досвід мають бути цінні на всіх етапах трансформації [41].

Етапи оптимізації бізнес-процесів. Оптимізацію бізнес-процесів найефективніше здійснювати за допомогою структурованого підходу, який передбачає послідовне виконання визначених етапів [25]. Такий методичний підхід дозволяє мінімізувати ризики, забезпечити залучення всіх необхідних учасників та досягти вимірюваних результатів. В таблиці 1.2. представлені основні етапи оптимізації бізнес-процесів, характеристика ключових завдань та очікувані результати для кожного етапу.

Перший етап. Підготовка та планування має критичне значення для успіху всього проекту. На цьому етапі керівництво підприємства визначає, які процеси потребують оптимізації, встановлює цілі трансформації та розраховує можливі ресурси, які можуть бути спрямовані на проект [28]. Важливо також сформувати проектну команду, яка матиме достатньо повноважень та авторитету для впровадження змін. Крім того, необхідно провести базове вивчення поточного стану діяльності так звану діагностику AS-IS яка дозволить зрозуміти основні дискомфорти, вузькі місця та приховані резерви.

Таблиця 1.2. Етапи оптимізації бізнес-процесів та їх характеристика.

Етап	Основні завдання	Ключові методики	Очікувані результати
Підготовка та планування	Визначення цілей, формування команди, базова діагностика	Опитування керівництва, поточний аналіз	План проекту, усвідомлення проблем
Аналіз та діагностика	Детальне вивчення процесів, виявлення проблем	Моделювання AS-IS, GAP-аналіз, SWOT	Карти процесів, перелік проблем
Проектування	Розробка нових моделей, вибір рішень	Моделювання TO-BE, мозкові штурми	Оптимізовані моделі процесів
Обґрунтування	Економічні розрахунки, затвердження	Аналіз вигоди-затрати, ROI	Затвердження інвестицій
Впровадження	Навчання, налагодження систем, тестування	Планування змін, комунікація	Функціонуючі нові процеси
Контроль	Моніторинг показників, оцінка результатів	KPI аналіз, звітування	Підтвердження досягнутих результатів
Вдосконалення	Пошук резервів, адаптація	Постійні поліпшення	Циклічне поновлення процесів

Другий етап. Аналіз та діагностика - передбачає детальне вивчення існуючих процесів за допомогою відповідних методик та інструментів [28]. На цьому етапі професіонали проводять спостереження, беруть інтерв'ю у працівників, аналізують документацію та системні дані, щоб набути повного розуміння того, як насправді працюють процеси в компанії. Результатом цього

етапу мають бути детальні карти процесів, виявлені проблеми, визначені причини непродуктивних дій та очевидні резерви для поліпшення.

Третій етап. Проектування оптимізованих процесів полягає у розробці нових моделей процесів [28]. На цьому етапі команда розробляє альтернативні варіанти удосконалення, оцінює їх з точки зору можливого впливу та ресурсозатратності, та вибирає найбільш привабливі рішення. Проектування має враховувати як внутрішні можливості компанії, так і сучасні найкращі практики у відповідній галузі.

Четвертий етап. Обґрунтування та затвердження змін - передбачає розрахунок економічної вигоди від запропонованих змін, оцінку необхідних інвестицій та термінів окупності проекту [28]. На цьому етапі також проводяться детальні презентації для керівництва та основних зацікавлених сторін, готуються матеріали для обґрунтування управлінських рішень. Без чіткого економічного обґрунтування та отримання адміністративного затвердження подальше просування проекту ризикує бути зупиненим.

П'ятий етап. Впровадження та управління змінами являє собою найбільш критичний період, коли нові процеси впроваджуються у практичну діяльність компанії [28]. Цей етап передбачає навчання персоналу, налагодження технічних систем, проведення пілотних тестів та, нарешті, поширення нових процесів на всі підрозділи. Особливо важливо на цьому етапі активно керувати змінами, долаючи опір та будуючи розуміння серед працівників щодо необхідності трансформації.

Шостий етап. Моніторинг та контроль - передбачає систематичне отримання даних про функціонування нових процесів, порівняння досягнутих результатів з запланованими показниками та оцінку того, чи дійсно запропоновані зміни привели до позитивних результатів [28]. На цьому етапі створюються механізми зворотного зв'язку, налагоджується система звітування та розробляються коригуючі дії у разі виявлення відхилень від плану.

Сьомий етап. Постійне вдосконалення - вказує на те, що оптимізація є не кінцевим станом, а тривалим процесом [28]. Після стабілізації нових процесів

організація повинна продовжувати шукати можливості для подальших поліпшень, адаптуючи свою діяльність до змін у зовнішньому середовищі та використовуючи нові технології та методики управління.

Ефективне виявлення та діагностика проблем у бізнес-процесах є необхідною умовою для успішної оптимізації. Організації, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність, мають в своєму арсеналі певний набір інструментів та методик, які дозволяють об'єктивно ідентифікувати причини неефективності, вузькі місця та прихвачені можливості для поліпшень. У таблиці 1.3. представлено систематичний огляд основних інструментів виявлення проблем.

GAP-аналіз є одним з найпоширеніших та найбільш практичних інструментів діагностики. Цей метод передбачає порівняння поточного стану показників діяльності (AS -IS) з бажаним чи еталонним станом (TO-BE) та визначення розривів між ними. Розривами можуть бути як кількісні показники (наприклад, тривалість виконання замовлення на 30% більша, ніж у конкурентів), так і якісні аспекти (невдоволеність клієнтів якістю обслуговування, плинність персоналу). Проведення GAP-аналізу дозволяє зосередити увагу саме на тих областях, де найбільший потенціал для покращення [33].

SWOT-аналіз широко використовується для оцінки сильних та слабких сторін системи процесного управління, а також для виявлення зовнішніх можливостей та загроз [52]. Прикладом може бути: сильна сторона - наявність досвідченого персоналу; слабка сторона - застаріла інформаційна система; можливість - впровадження сучасного програмного забезпечення; загроза - вихід на ринок агресивного конкурента з кращими технологіями.

Таблиця 1.3. Основні інструменти виявлення проблем у бізнес-процесах.

Інструмент	Призначення	Основні кроки	Переваги	Обмеження
GAP-аналіз	Виявлення розривів між поточним і бажаним станом	1. Визначити показники 2. Оцінити поточний стан 3. Встановити цільові показники 4. Розрахувати розриви	Об'єктивність, конкретність, орієнтованість на цілі	Потребує чіткого визначення цільових показників
SWOT - аналіз	Комплексна оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища	1. Визначити сильні сторони 2. Виявити слабкості 3. Розпізнати можливості 4. Ідентифікувати загрози	Всебічний погляд, простота розуміння	Суб'єктивність оцінок, залежність від досвіду команди
Діаграма Ішікави	Систематичне виявлення причин проблем	1. Визначити проблему 2. Виокремити категорії причин 3. Мозковий штурм для кожної категорії 4. Аналіз зв'язків	Структурованість, виявлення прихованих причин	Часозатратна, потребує групової роботи
Матриця впливу	Пріоритизація проблем за важливістю	1. Виявлення проблеми 2. Оцінити ймовірність впливу 3. Розмістити на матриці 4. Визначити пріоритети	Допомагає зосередитись на критичних проблемах	Залежить від якості оцінок експертів
Процес -кост аналіз	Виявлення витратних операцій, які не створюють цінності	1. Розбити процес на операції 2. Розрахувати витрати кожної 3. Оцінити створену цінність 4. Виявити найбільші резерви	Конкретизація витрат, визначення пріоритетів оптимізації	Потребує точних даних про витрати
Бенчмаркінг	Пошук найкращих практик для адаптації	1. Визначити підприємства-лідери 2. Вивчити їхні практики 3. Адаптувати до своїх умов	Можливість запозичити успішні моделі	Різні умови функціонування можуть зменшити застосовність

Діаграма Ішікави (діаграма причини-наслідки) дозволяє систематично виявити всі можливі причини виявленої проблеми [68]. Цей інструмент поділяється на шість основних категорій: люди, матеріали, методи, машини, вимірювання та оточуюче середовище (у виробничих процесах). Для кожної категорії розробляються потенціальні причини, що можуть призвести до проблеми, що дозволяє розглянути ситуацію з різних перспектив та не пропустити важливі чинники.

Матриця впливу та ймовірності дозволяє пріоритизувати виявлені проблеми за рівнем їх важливості [10]. За допомогою цього інструменту проблеми розміщуються на двовимірній матриці, де одна вісь характеризує імовірність виникнення проблеми, а інша - потенційний вплив на діяльність організації. Це дозволяє команді зосередитися на вирішенні найбільш критичних проблем, які мають високу ймовірність виникнення та значний вплив на результати.

Процес-кост аналіз концентрується на виявленні витрат, пов'язаних з кожною операцією в процесі. Цей інструмент дозволяє визначити, які операції генерують найбільші витрати, та чи дійсно ці витрати виправдані створенням цінності для клієнта. Часто аналіз виявляє операції, які поглинають значні ресурси, але не створюють очевидної цінності; саме ці операції становлять найбільший потенціал для оптимізації [24].

Бенчмаркінг (порівняльний аналіз з кращими практиками) передбачає вивчення того, як вирішують аналогічні завдання найуспішніші підприємства у своїй галузі або в інших галузях [69]. Таким чином організація набуває розуміння того, які інноваційні підходи, технології та методики можна адаптувати до власної діяльності.

Сучасні інформаційні технології являють собою потужний важіль для оптимізації бізнес - процесів, дозволяючи автоматизувати рутинні операції, прискорити виконання завдань, зменшити кількість помилок та покращити якість обслуговування клієнтів. Впровадження автоматизації передбачає

використання програмних систем та інформаційних технологій для виконання операцій без прямої участі людини.

ERP - системи (Enterprise Resource Planning) являють собою комплексні програмні рішення, які об'єднують усі ключові функції управління підприємством у єдину інтегровану систему. ERP забезпечує централізоване накопичення та обробку даних, дозволяє в реальному часі отримувати інформацію про стан бізнесу, координує роботу різних підрозділів та значно зменшує кількість ручних операцій та паперової документації [66].

CRM - системи (Customer Relationship Management) концентруються на управлінні взаємовідносинами з клієнтами. Вони дозволяють відстежувати усі взаємодії з клієнтами, управляти продажами, організовувати післяпродажне обслуговування та будувати довгострокові відносини, що особливо важливе для торговельних підприємств [67].

WMS - системи (Warehouse Management System) спеціалізуються на управлінні складськими операціями. Вони автоматизують процеси прийому товарів, розміщення на складі, комплектування замовлень, відпустки та обліку, що дозволяє суттєво скоротити часи виконання замовлень та зменшити помилки [67].

Системи автоматизації документообігу дозволяють замінити паперові документи електронними аналогами та автоматизувати маршрути їх руху. Це скорочує час на обробку документів, підвищує прозорість процесів та полегшує архівування та пошук інформації.

RPA - технологія (Robotic Process Automation) дозволяє автоматизувати навіть складні операції, які раніше вважалися важкими для механізації. RPA - боти можуть виконувати завдання, включаючи роботу з декількома системами одночасно, обробку великих обсягів даних та прийняття рішень за попередньо встановленими правилами [67].

Однак при впровадженні технологій автоматизації у вітчизняних підприємствах виникають певні виклики. За дослідженням ForbesUkraine, станом на грудень 2024 року, лише 15,2% українських підприємств впровадили

ERP-системи, найменший рівень впровадження спостерігається у традиційних галузях торгівлі. Це вказує на те, що попит на цифрову трансформацію зростає, але темпи впровадження все ще залишаються повільними через обмеженість ресурсів, недостатність розуміння потенціалу та опір змінам зі сторони персоналу.

Впровадження оптимізаційних заходів неминуче пов'язано із змінами у способі роботи, розподілі функцій, організаційній структурі та культурі праці. Управління змінами - це стратегічний та тактичний набір методів та інструментів, спрямованих на мінімізацію опору до змін, забезпечення розуміння персоналом необхідності трансформації та сприяння адаптації організації до нових умов функціонування.

Комунікація є одним з найважливіших елементів успішного управління змінами. Керівництво має чітко пояснити, чому зміни необхідні, які будуть переваги від нових процесів як для організації, так і для індивідуальних працівників, та як саме вони будуть впроваджуватися. Навчання та розвиток забезпечують персоналу необхідні знання та навички для роботи в нових умовах. Програми навчання мають враховувати різні рівні підготовки працівників та використовувати різноманітні методи: тренінги, вебінари, документація, практика на пілотних групах, супровід досвідченими коучами. Важливо, щоб навчання розпочиналося достатньо рано, перед фактичним впровадженням нових процесів, та охоплювало не тільки технічні аспекти роботи з новими системами, але й розуміння логіки змін та переваг нових способів організації роботи.

Залучення та участь персоналу у розробленні змін значно підвищує ймовірність їх успішного впровадження. Працівники, які брали участь у розробленні нових процесів, більш мотивовані у їх впровадженні та готові долати виникаючі труднощі. Цей принцип особливо важливий для оперативних працівників, які мають глибокі знання про сучасні процеси та часто мають цінні ідеї щодо можливих поліпшень.

Висновки до розділу 1.

Проведений аналіз теоретичних основ аналізу та оптимізації бізнес-процесів дозволив виробити комплексне розуміння ключових концепцій та підходів, що застосовуються у сучасній практиці управління підприємствами. Розглядаючи еволюцію наукових поглядів на сутність бізнес-процесів, було встановлено, що цей термін охоплює структуровану сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, які трансформують ресурси у результати, що мають цінність для клієнтів та забезпечують досягнення стратегічних цілей організації.

Класифікація бізнес-процесів за різними ознаками, функціональним призначенням, рівнем ієрархії, ступенем впливу на споживача та часовим горизонтом утворює основу для побудови систематичної системи процесного управління підприємством. Розуміння характеристик ефективних бізнес-процесів, включаючи чітку визначеність, результативність та ефективність, вимірюваність, керованість, орієнтацію на споживача, гнучкість та інтегрованість, дозволяє організаціям розробляти науково обґрунтовані підходи до вдосконалення своєї діяльності.

Методи та підходи до оптимізації бізнес-процесів, представлені у третій частині розділу, демонструють, що успішна оптимізація передбачає не лише технічне удосконалення операцій, але й комплексне управління змінами, залучення персоналу, розроблення чіткої системи мотивування та створення організаційної культури постійного вдосконалення.

Таким чином, теоретичне підґрунтя для аналізу та оптимізації бізнес-процесів формує комплексну базу, яка дозволяє розглядати підприємство як система взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення цінності для клієнтів та досягнення ефективності в умовах динамічного конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТЗОВ «СИЛУР-ІФ».

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТзОВ «СИЛУР-ІФ».

Товариство з обмеженою відповідальністю "СИЛУР-ІФ" було зареєстроване як юридична особа 4 вересня 2013 року в місті Івано-Франківську і протягом дванадцяти років свого функціонування встигло зайняти стійкі позиції на ринку торгівлі деревиною та будівельними матеріалами в Івано-Франківській області.

Створення підприємства відбувалося в період активного розвитку будівельної галузі України та зростання попиту на якісні будівельні матеріали як серед професійних будівельних компаній, так і серед приватних споживачів, які займалися індивідуальним житловим будівництвом.

Початковий період діяльності підприємства характеризувався помірним зростанням та поступовим нарощуванням обсягів торговельних операцій, що відображається у динаміці експортних операцій. Так, у 2013 році дохід від експорту становив від 350 до 400 тисяч гривень, що свідчило про орієнтацію підприємства не лише на внутрішній, але й на зовнішній ринок з самого початку діяльності. Протягом наступних років підприємство демонструвало стабільне зростання експортних операцій: у 2014 році обсяг експорту зріс до діапазону 1-1,5 мільйона гривень, у 2015 році - до 1,5-2 мільйонів гривень, у 2016 році досяг позначки 2,5-3 мільйонів гривень.

Особливо інтенсивне зростання спостерігалось у 2017-2018 роках, коли експортні доходи сягнули 5,5-6 мільйонів гривень та 10-15 мільйонів гривень відповідно, що стало свідченням успішного виходу підприємства на нові зовнішні ринки збуту та налагодження стабільних каналів постачання продукції за кордон. Незважаючи на певне коливання показників у 2019 році, коли експорт становив 6-6,5 мільйонів гривень, у 2020-2022 роках підприємство продовжила демонструвати позитивну динаміку, досягнувши у 2022 році піку експортних операцій на рівні 10-15 мільйонів гривень.

Розвиток підприємства відбувався на тлі складних економічних та політичних реалій України останнього десятиліття. Підприємству довелося долати численні виклики, пов'язані з економічною нестабільністю 2014-2015 років, девальвацією національної валюти, змінами в митному та податковому законодавстві, а з 24 лютого 2022 року - з повномасштабною російською агресією проти України та введенням воєнного стану.

Попри ці складнощі, ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» зуміло не лише зберегти свої позиції на ринку, але й продовжило розвиватися, що підтверджується зростанням основних фінансових показників діяльності. Функціональна структура підприємства відповідає специфіці торговельної діяльності та включає наступні ключові підрозділи та напрямки роботи. Комерційний відділ відповідає за здійснення основної діяльності - закупівлю товарів у постачальників та їх реалізацію кінцевим споживачам. Співробітники цього напрямку займаються пошуком постачальників деревини та будівельних матеріалів, веденням переговорів щодо умов постачання, оформленням договорів, контролем якості та кількості товарів, що надходять, а також активними продажами, роботою з клієнтською базою, консультуванням покупців щодо асортименту та характеристик продукції. Складське господарство та логістика займаються прийманням, зберіганням та відвантаженням товарів, веденням складського обліку, організацією доставки продукції клієнтам.

Таке організаційне структурування за функціональним принципом дозволяє чітко розмежувати зони відповідальності та спеціалізувати працівників на конкретних видах діяльності, що підвищує ефективність їх роботи. Водночас невелика чисельність персоналу призводить до того, що багато співробітників виконують суміжні функції та є взаємозамінними, що з одного боку забезпечує гнучкість у разі відсутності когось із працівників, але з іншого боку може призводити до перевантаження окремих спеціалістів та розпорошення їх уваги між різними завданнями.

Система управління підприємством побудована за лінійним принципом з мінімальною кількістю управлінських рівнів, що забезпечує пряму взаємодію

директора з усіма працівниками та дозволяє швидко доносити управлінські рішення до виконавців. Координація діяльності різних функціональних напрямків здійснюється безпосередньо керівником, який особисто контролює всі ключові бізнес-процеси та приймає оперативні рішення щодо поточних виробничих ситуацій.

Система мотивації персоналу включає постійну частину заробітної плати та змінну частину, яка залежить від досягнення певних показників, насамперед від обсягу продажу для працівників комерційного відділу. Такий підхід стимулює активність співробітників у пошуку нових клієнтів та збільшенні обсягів реалізації, проте водночас може створювати ситуації надмірної конкуренції між працівниками та недостатньої уваги до якості обслуговування клієнтів.

Система внутрішніх комунікацій характеризується високим ступенем неформальності, що з одного боку сприяє створенню дружньої атмосфери в колективі, але з іншого боку може призводити до недостатньої чіткості в розподілі завдань та відсутності формалізованих процедур контролю виконання. Загалом можна констатувати, що організаційна структура ТзОВ «СИЛУР-ІФ» на даному етапі розвитку відповідає масштабам діяльності підприємства, проте у міру подальшого зростання підприємства може виникнути потреба у її вдосконаленні шляхом виділення додаткових спеціалізованих підрозділів, впровадження більш формалізованих процедур управління та розширення управлінського апарату.

Відповідно до даних Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, ТзОВ «СИЛУР-ІФ» здійснює діяльність за одинадцятьма напрямками. Основним видом економічної діяльності підприємства є оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням (КВЕД 46.73), що відображає спеціалізацію підприємства на постачанні продукції для будівельної галузі. Цей напрямок забезпечує основну частку доходів підприємства та визначає її позиціонування на ринку як спеціалізованого постачальника продукції з

деревини для професійних будівельників, меблевих виробництв, столярних майстерень та інших підприємств, що використовують деревину як основну сировину або конструкційний матеріал.

Додатковими видами діяльності, зареєстрованими у статутних документах підприємства, є діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами (КВЕД 46.13), що дозволяє підприємству виконувати функції торгового агента та отримувати комісійну винагороду за організацію угод між постачальниками та споживачами без необхідності придбання товару у власність. Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту (КВЕД 46.19) розширює можливості підприємства щодо надання комплексних послуг клієнтам, які потребують різнопланової продукції. Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням (КВЕД 46.51) та неспеціалізована оптова торгівля (КВЕД 46.90) дозволяють диверсифікувати товарний портфель та знижувати залежність від кон'юнктури на профільному ринку деревини. Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами (КВЕД 47.99) передбачають можливість реалізації продукції кінцевим споживачам через різноманітні канали збуту, включаючи інтернет-торгівлю, продаж зі складу, доставку замовлень безпосередньо споживачам.

Окрему групу зареєстрованих видів діяльності становлять виробничі напрямки, пов'язані з переробкою деревини, хоча фактично ці види діяльності наразі не здійснюються в значних обсягах, але їх наявність у реєстрі створює правові можливості для потенційного розширення бізнесу у майбутньому. До цієї групи належать виробництво дерев'яної тари (КВЕД 16.24), виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів (КВЕД 16.23), виробництво щитового паркету (КВЕД 16.22), виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону (КВЕД 16.21), лісопильне та стругальне виробництво (КВЕД 16.10). Наявність у переліку видів діяльності таких виробничих напрямків може свідчити про стратегічні плани власника щодо вертикальної інтеграції бізнесу та створення власних виробничих потужностей з переробки

деревини, що дозволило б підприємства знизити залежність від постачальників готової продукції, розширити асортимент пропонованих товарів, збільшити додану вартість та підвищити рентабельність діяльності.

Фактичний асортимент продукції, що реалізується ТзОВ «СИЛУР-ІФ», сконцентрований переважно на виробках з деревини різних видів та призначення. Підприємство здійснює постачання пиломатеріалів різних розмірів та порід дерев, які використовуються в будівництві для зведення каркасів, виготовлення опалубки, внутрішніх та зовнішніх оздоблювальних робіт.

Важливою товарною групою є дошки для підлоги, вагонка, блок-хаус, імітація бруса та інші оздоблювальні матеріали з дерева, що користуються стабільним попитом серед приватних замовників, які займаються ремонтом та оздобленням житлових приміщень. Брус різного перерізу та довжини постачається будівельним організаціям для спорудження дерев'яних конструкцій, лаг для підлоги, стропильних систем. Фанера різних сортів та товщини знаходить застосування як у будівництві, так і у меблевому виробництві, при виготовленні тари та упаковки. Столярні вироби, включаючи двері, вікна, сходи, елементи інтер'єру, представлені як власного виробництва партнерів підприємства, так і продукцією провідних українських та європейських виробників.

Асортиментна політика підприємства орієнтована на задоволення потреб різних сегментів споживачів - від великих будівельних компаній, які потребують значних обсягів стандартизованої продукції за конкурентними цінами, до невеликих столярних майстерень та приватних замовників, для яких критично важливими є якість продукції, можливість придбання невеликих партій товару та індивідуальний підхід до обслуговування.

Формування асортименту здійснюється з урахуванням сезонної динаміки попиту, адже будівельна галузь характеризується виразною сезонністю з піком активності у весняно-літній період, коли проводиться основний обсяг будівельних та оздоблювальних робіт. Підприємство також приділяє увагу якості продукції, що постачається, оскільки на ринку будівельних матеріалів

існує серйозна конкуренція, а репутація надійного постачальника якісних товарів є важливим конкурентним активом. При виборі постачальників враховуються такі критерії як стабільність постачання, дотримання домовленостей щодо термінів та обсягів, цінова конкурентоспроможність, готовність до гнучкої системи розрахунків, надання супутніх послуг з транспортування та вантажно-розвантажувальних робіт.

Для комплексної оцінки результатів господарської діяльності ТзОВ «СИЛУР-ІФ» необхідно проаналізувати динаміку основних техніко-економічних показників підприємства за п'ятирічний період з 2020 по 2024 роки включно, що дозволить виявити тенденції розвитку підприємства, оцінити ефективність використання ресурсів та визначити проблемні аспекти, що потребують управлінського втручання (табл.2.1.). Вихідні дані для аналізу представлені у фінансовій звітності підприємства, яка складається відповідно до вимог національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку та оприлюднюється в установленому законодавством порядку.

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про значне зростання масштабів діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду. Чистий дохід від реалізації продукції, який є ключовим показником обсягу діяльності торговельного підприємства, зріс з 5184 тисяч гривень у 2020 році до 23484 тисяч гривень у 2024 році, що становить приріст на 18300 тисяч гривень або 353,1 %. Така динаміка свідчить про активне нарощування компанією своєї присутності на ринку, розширення клієнтської бази, збільшення обсягів закупівель та продажів.

У 2023 році спостерігалось певне зниження доходів до 15339 тисяч гривень, що скоротилося на 30,1% порівняно з 2022 роком, що безпосередньо пов'язано з початком повномасштабної війни в Україні та загальним спадом економічної активності, скороченням будівельних робіт, логістичними проблемами.

Проте вже у 2024 році підприємство продемонструвала відновлення зростання, досягнувши найвищого за весь період значення доходу 23484 тисячі

гривень, що на 53,1 % перевищує показник 2023 року та свідчить про успішну адаптацію бізнесу до воєнних умов, пошук нових каналів збуту та можливостей для розвитку.

Таблиця 2.1. Динаміка основних показників діяльності ТзОВ «СИЛУР-ІФ» за 2020-2024 роки.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020 (+/-)
Дохід, тис. грн	5184	10388	21944	15339	23484	+18300
Собівартість реалізації, тис. грн	4670	9587	20610	14725	22607	+17937
Валовий прибуток, тис. грн	514	801	1334	614	878	+364
Чистий прибуток, тис. грн	122	233	319	284	466	+344
Валова рентабельність, %	9,92	7,71	6,08	4,00	3,74	-6,18 п.п.
Рентабельність продажу, %	2,35	2,24	1,45	1,85	1,98	-0,37 п.п.

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності
ТзОВ «СИЛУР-ІФ»*

Собівартість реалізованої продукції демонструє схожу динаміку зростання, збільшившись з 4670 тисяч гривень у 2020 році до 22607 тисяч гривень у 2024 році, тобто у 4,84 рази. При цьому темпи зростання собівартості дещо перевищують темпи зростання доходу, що призводить до поступового скорочення валового прибутку підприємства у відносному вираженні.

Валовий прибуток характеризує ефективність торговельної діяльності підприємства, зріс з 514 тисяч гривень у 2020 році до 878 тисяч гривень у 2024

році, що в абсолютному вираженні становить позитивну тенденцію. Однак валова рентабельність, яка показує частку валового прибутку в доході і є індикатором торговельної націнки та ефективності цінової політики, знизилася з 9,92 % у 2020 році до лише 3,74 % у 2024 році, тобто більш ніж удвічі. Така динаміка свідчить про посилення цінової конкуренції на ринку, про що може говорити необхідність зниження торговельних націнок для утримання клієнтів та збільшення обсягів продажів, а також про можливе зростання закупівельних цін на продукцію при обмежених можливостях підвищення відпускних цін.

Фінансовий результат до оподаткування, який враховує не лише результат від основної торговельної діяльності, але й фінансові доходи та витрати, адміністративні витрати та інші операційні доходи і витрати, зріс з 149 тисяч гривень у 2020 році до 569 тисяч гривень у 2024 році, що є позитивною динамікою. Чистий прибуток підприємства після сплати податку на прибуток збільшився з 122 тисяч гривень до 466 тисяч гривень, тобто у 3,82 рази. Попри те, що в абсолютному вираженні прибуток зростає, рентабельність продажів (відношення чистого прибутку до чистого доходу) залишається на досить низькому рівні, коливаючись у діапазоні від 1,45 до 2,35 %, що є типовим для торговельних підприємств, які працюють з великими обсягами при низьких торговельних націнках. Така низька рентабельність означає, що підприємство отримує лише 1,98 копійок чистого прибутку з кожної гривні доходу, що залишає обмежений запас фінансової міцності та робить бізнес вразливим до будь-яких негативних змін у витратах або цінах.

Аналіз фінансового стану підприємства. Для комплексної оцінки фінансового стану ТзОВ «СИЛУР-ІФ» необхідно проаналізувати показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості, які характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання, ефективно використовувати власний та залучений капітал, підтримувати оптимальне співвідношення між різними джерелами фінансування діяльності. Структура пасивів підприємства, що відображає джерела формування його майна, представлена у таблиці 2.2.

Аналіз структури пасивів підприємства виявляє істотні зміни у співвідношенні власного та позикового капіталу протягом досліджуваного періоду. Власний капітал підприємства зріс з 817 тисяч гривень у 2020 році до 2122 тисяч гривень у 2024 році, збільшившись на 1305 тисяч гривень або 159,7 %, що є позитивною тенденцією і свідчить про прибуткову діяльність підприємства та реінвестування заробленого прибутку в розвиток бізнесу. Практично весь власний капітал сформований за рахунок нерозподіленого прибутку минулих років, оскільки статутний капітал залишається на мінімальному рівні 2 тисячі гривень з моменту створення підприємства і ніколи не збільшувався. Така ситуація є типовою для малих та середніх підприємств, власники яких не вважають за доцільне збільшувати розмір статутного капіталу, надаючи перевагу формуванню власних фінансових ресурсів через накопичення прибутку.

Попри абсолютне зростання власного капіталу, його питома вага у загальній структурі пасивів відчутно знизилася з 47,86 % у 2020 році до 23,01 % у 2024 році, що означає зростання фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Особливо різке падіння частки власного капіталу відбулося у 2022 році, коли цей показник впав до 18,09 %, що пов'язано зі значним зростанням поточних зобов'язань підприємства. Поточні зобов'язання, які представляють собою борги підприємства, що повинні бути погашені протягом найближчих 12 місяців, зросли з 890 тисяч гривень у 2020 році до 7101 тисячі гривень у 2024 році, тобто майже у вісім разів.

Така динаміка свідчить про те, що розширення масштабів діяльності підприємства фінансувалося переважно за рахунок залучення кредиторської заборгованості, відстрочок платежів постачальникам, можливо зростання заборгованості з податків та зборів, заборгованості перед персоналом з виплати заробітної плати.

**Таблиця 2.2. Структура та динаміка пасивів ТЗОВ «СИЛУР-ІФ»
за 2020-2024 роки**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020 (+/-)
Власний капітал, тис. грн	817	1050	1369	1656	2122	+1305
у т.ч. статутний капітал, тис. грн	2	2	2	2	2	0
у т.ч. нерозподілений прибуток, тис. грн	815	1048	1367	1654	2120	+1305
Питома вага власного капіталу, %	47,86	50,10	18,09	18,99	23,01	-24,85 п.п.
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	0	0	0	0	0	0
Поточні зобов'язання, тис. грн	890	1045	6197	7066	7101	+6211
у т.ч. короткострокові кредити, тис. грн	0	136	136	136	0	0
Питома вага поточних зобов'язань, %	52,14	49,90	81,91	81,01	76,99	+24,85 п.п.
Усього пасивів, тис. грн	1707	2096	7566	8722	9223	+7516
Коефіцієнт автономії	0,479	0,501	0,181	0,190	0,230	-0,249
Коефіцієнт фінансової залежності	2,09	2,00	5,53	5,27	4,35	+2,26

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності
ТЗОВ «СИЛУР-ІФ».*

Коефіцієнт автономії, який розраховується як відношення власного капіталу до загальної суми пасивів і характеризує частку власних коштів у загальному обсязі джерел фінансування, знизився з 0,479 у 2020 році до 0,230 у

2024 році, що є нижчим за нормативне значення 0,5 і свідчить про недостатню фінансову незалежність підприємства. Коефіцієнт фінансової залежності, що показує скільки одиниць пасивів припадає на одиницю власного капіталу, відповідно зріс з 2,09 у 2020 році до 4,35 у 2024 році, досягнувши максимуму 5,53 у 2022 році. Це означає, що на кожну гривню власного капіталу підприємства у 2024 році припадало 4,35 гривні загальних зобов'язань, що свідчить про високий рівень фінансових ризиків та значну залежність від кредиторів.

Водночас варто зазначити, що у структурі зобов'язань довгострокові кредити та позики відсутні, а короткострокові банківські кредити у розмірі 136 тисяч гривень спостерігалися лише у 2021-2023 роках і були погашені до кінця 2024 року, що свідчить про те, що основний обсяг зобов'язань формується за рахунок операційної кредиторської заборгованості перед постачальниками та іншими контрагентами.

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності, представлених у таблиці 2.3, дозволяє оцінити здатність підприємства своєчасно погашати свої поточні зобов'язання та визначити рівень фінансових ризиків, пов'язаних з можливим дефіцитом ліквідних активів. Коефіцієнт поточної ліквідності, який показує скільки гривень оборотних активів припадає на одну гривню поточних зобов'язань, знизився з 1,83 у 2020 році до 1,22 у 2024 році, пройшовши через мінімум 1,14 у 2022-2023 роках. Цей показник протягом усього періоду залишався нижчим за рекомендоване нормативне значення 1,5-2,0, що свідчить про обмежену здатність підприємства покрити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Зниження коефіцієнта поточної ліквідності відображає той факт, що темпи зростання поточних зобов'язань випереджали темпи зростання оборотних активів, що створює певні ризики для фінансової стійкості підприємства та може призвести до виникнення касових розривів у разі необхідності термінового погашення боргів.

Таблиця 2.3. Показники ліквідності та платоспроможності
ТзОВ «СИЛУР-ІФ» за 2020-2024 роки.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Нормативне значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,83	1,44	1,14	1,14	1,22	1,5-2,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,36	0,05	0,01	0,24	1,04	0,6-0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,36	0,05	0,01	0,24	1,04	0,2-0,35
Чистий оборотний капітал, тис. грн	736	459	883	970	1581	>0
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,45	0,31	0,12	0,12	0,18	>0,1

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності
ТзОВ «СИЛУР-ІФ».*

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який розраховується з виключенням найменш ліквідних оборотних активів і показує здатність підприємства погасити поточні зобов'язання за рахунок швидколіквідних активів, демонструє більш драматичну динаміку. Після значення 0,36 у 2020 році цей коефіцієнт обвалився до катастрофічно низьких 0,05 у 2021 році та 0,01 у 2022 році, що було значно нижче нормативного діапазону 0,6-0,8 і свідчило про критичну ситуацію з ліквідністю, коли підприємство фактично не мало достатніх грошових коштів для погашення своїх поточних боргів. Проте у 2023 році ситуація почала покращуватися, коефіцієнт зріс до 0,24, а у 2024 році досяг 1,04, що вже значно перевищує нормативні значення. Таке різке покращення пов'язане зі згаданим раніше стрімким зростанням залишків грошових коштів на рахунках підприємства, які у 2024 році досягли 7413 тисяч гривень і забезпечили підприємства дуже високий рівень платоспроможності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що показує яку частку поточних зобов'язань підприємство може погасити негайно за рахунок наявних грошових коштів, повністю збігається з коефіцієнтом швидкої ліквідності через специфіку структури активів підприємства. Нормативне значення цього показника становить 0,2-0,35, і як видно з таблиці, підприємство відповідало йому лише у 2020 році, потім протягом двох років перебувало в зоні критично низької ліквідності, а у 2024 році перейшло в стан надлишкової ліквідності з коефіцієнтом 1,04. Така висока абсолютна ліквідність може розглядатися двояко: з одного боку, вона забезпечує підприємству максимальну фінансову безпеку та можливість оперативно реагувати на будь-які зміни у бізнес-середовищі, але з іншого боку, надмірне накопичення грошових коштів означає, що підприємство недостатньо ефективно використовує свої фінансові ресурси, оскільки гроші, які просто лежать на рахунку, не генерують дохід і втрачають свою купівельну спроможність через інфляцію.

Чистий оборотний капітал, який розраховується як різниця між оборотними активами та поточними зобов'язаннями і показує суму коштів, що залишається у розпорядженні підприємства після погашення всіх короткострокових боргів, протягом усього досліджуваного періоду мав позитивне значення, що є важливою ознакою фінансової стійкості. Цей показник зріс з 736 тисяч гривень у 2020 році до 1581 тисячі гривень у 2024 році, досягнувши свого максимуму саме в останньому році.

Позитивне значення чистого оборотного капіталу означає, що підприємство має достатньо власних оборотних коштів для ведення своєї поточної діяльності і не залежить повністю від короткострокових кредитів та кредиторської заборгованості для фінансування своїх щоденних операцій. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами, який показує частку оборотних активів, профінансованих за рахунок власних джерел, коливався у діапазоні від 0,12 до 0,45, перевищуючи протягом усього періоду мінімально допустиме значення 0,1, що свідчить про наявність фінансової стійкості та

здатність підприємства самостійно фінансувати свою поточну діяльність принаймні частково.

2.2. Ідентифікація існуючих бізнес-процесів ТзОВ «СИЛУР-ІФ».

Ефективне управління діяльністю підприємства вимагає системного розуміння усіх бізнес-процесів, які забезпечують створення цінності для клієнтів та функціонування підприємства. Бізнес-процес являє собою структуровану сукупність взаємопов'язаних дій та рішень, які перетворюють певні входи (ресурси, інформацію, вимоги) у виходи (продукти, послуги, результати), що мають цінність для внутрішніх або зовнішніх споживачів.

Для торговельного підприємства, яким є ТзОВ «СИЛУР-ІФ», ключові бізнес-процеси концентруються навколо забезпечення руху товарів від постачальників до кінцевих споживачів з додаванням цінності у вигляді логістичних послуг, консультування, гарантій якості, зручності придбання та розрахунків. Систематизація та формалізація опису бізнес-процесів є необхідною передумовою для їх подальшого аналізу, виявлення проблем та розробки заходів щодо оптимізації.

Для ТзОВ «СИЛУР-ІФ» карта бізнес-процесів може бути представлена наступною структурою, яка відображає усі ключові види діяльності підприємства та їх взаємозв'язки. На рівні основних бізнес-процесів виділяються п'ять ключових процесів, які безпосередньо пов'язані з обслуговуванням клієнтів та забезпеченням руху товарних і грошових потоків (табл. 2.4).

Представлена карта бізнес-процесів дає загальне уявлення про процесну архітектуру підприємства, проте для глибшого розуміння того, як саме виконуються ключові процеси, необхідно детально описати та змодельовати найбільш важливі з них. У наступних підрозділах буде наведено детальний опис п'яти основних бізнес-процесів ТзОВ «СИЛУР-ІФ» з визначенням послідовності кроків, відповідальних виконавців, документів та інформаційних потоків, часових характеристик, а також виявлення проблемних аспектів та можливостей для вдосконалення.

Таблиця 2.4. Карта бізнес-процесів ТзОВ «СИЛУР-ІФ».

Категорія процесів	Назва процесу	Власник процесу	Ключові входи	Ключові виходи
Основні бізнес-процеси	Закупівля товарів	Комерційний відділ	Інформація про потребу, заявки клієнтів, дані про постачальників	Договори постачання, придбані товари, облікові документи
	Управління запасами	Складське господарство	Товари від постачальників, дані про продажі та залишки	Організовані складські запаси, звіти про рух товарів
	Продаж та робота з клієнтами	Комерційний відділ	Замовлення клієнтів, товарні запаси, прайс-листи	Укладені договори, відвантажені товари, виручка
	Логістика та доставка	Складське господарство / Зовнішні перевізники	Замовлення на доставку, товари, адреси клієнтів	Доставлені товари, транспортні документи
	Обслуговування клієнтів	Комерційний відділ	Запити клієнтів, рекламации, скарги	Вирішені проблеми, задоволені клієнти, повторні замовлення
Допоміжні бізнес-процеси	Бухгалтерський облік та фінанси	Директор (головний бухгалтер)	Первинні документи, банківські виписки, податкове законодавство	Фінансова звітність, податкові декларації, платежі

Продовження таблиці 2.4.

	Управління персоналом	Директор	Потреби у персоналі, законодавство про працю	Укомплектованість штату, мотивований персонал
	Адміністративно-господарське забезпечення	Директор	Потреби підрозділів, бюджет на витрати	Забезпечені приміщення, обладнання, комунікації
Процеси управління	Стратегічне планування	Директор	Аналіз ринку, фінансові результати, конкурентне середовище	Стратегія розвитку, інвестиційні рішення
	Операційне планування та бюджетування	Директор	Історичні дані, прогнози продажів, планові витрати	Бюджети, оперативні плани
	Управління якістю	Комерційний відділ / Директор	Вимоги клієнтів, стандарти якості	Контрольовані процеси, якісна продукція

Джерело: розроблено автором на основі аналізу діяльності ТзОВ «СИЛУР-ІФ»

Процес закупівлі товарів є одним з критично важливих бізнес-процесів для торговельного підприємства, оскільки саме від ефективності закупівель залежить наявність необхідного асортименту продукції, конкурентоспроможність цін, якість товарів та, зрештою, задоволеність клієнтів і фінансові результати підприємства.

У ТзОВ «СИЛУР-ІФ» процес закупівлі товарів починається з моменту виникнення потреби у поповненні товарних запасів, яка може бути викликана або зменшенням складських залишків певних позицій до критичного рівня, або надходженням конкретного замовлення від клієнта на товар, якого немає в наявності на складі, або прогнозуванням майбутнього попиту на основі сезонності, планових маркетингових акцій, історичних даних про продажі. Ініціатива щодо закупівлі може виходити як від працівників складу, які контролюють залишки та повідомляють про необхідність поповнення запасів,

так і від менеджерів з продажу, які отримали замовлення від клієнтів та з'ясували, що потрібних товарів немає в достатній кількості (табл. 2.5).

**Таблиця 2.5. Детальний опис процесу закупівлі товарів
у ТЗОВ «СИЛУР-ІФ».**

№	Етап процесу	Відповідальний виконавець	Тривалість	Вихідні документи/результати	Проблемні аспекти
1	Виявлення потреби у закупівлі	Складське господарство / Менеджери з продажу	1 година	Заявка на закупівлю	Відсутність автоматизованої системи моніторингу залишків
2	Аналіз потреби та формування специфікації	Відповідальний за закупівлі	2-4 години	Специфікація закупівлі	Затримки через необхідність узгодження між підрозділами
3	Пошук та відбір постачальників	Відповідальний за закупівлі	0,5-2 дні	Перелік потенційних постачальників	Обмежена база перевірених постачальників
4	Запит комерційних пропозицій	Відповідальний за закупівлі	1-3 дні	Комерційні пропозиції постачальників	Затримки у наданні пропозицій постачальниками
5	Аналіз пропозицій та вибір постачальника	Відповідальний за закупівлі / Директор	1 день	Рішення про вибір постачальника	Недостатньо формалізовані критерії вибору
6	Переговори та укладення договору	Відповідальний за закупівлі / Директор	1-5 днів	Договір поставки	Затримки через юридичне узгодження умов
7	Розміщення замовлення	Відповідальний за закупівлі	1 година	Замовлення постачальнику	Ручне оформлення документів
8	Очікування та контроль постачання	Відповідальний за закупівлі	2-14 днів	-	Відсутність оперативного моніторингу статусу постачання

Продовження таблиці 2.5.

9	Приймання товарів на складі	Складське господарство	2-6 годин	Акт приймання товарів, прибуткова накладна	Затримки через ручну перевірку всіх позицій
10	Оприбуткування та розміщення товарів	Складське господарство	1-4 години	Оновлені дані складського обліку	Неоптимальне розміщення товарів на складі
11	Оплата постачальнику	Директор (бухгалтер)	1 день	Платіжне доручення	Обмежена ліквідність у періоди пікового попиту
12	Оцінка результатів закупівлі	Відповідальний за закупівлі	1 година	Запис у базі постачальників	Відсутність систематичного аналізу ефективності

Джерело: розроблено автором на основі даних ТзОВ «СИЛУР-ІФ».

Після виникнення потреби працівник комерційного відділу, відповідальний за закупівлі, аналізує поточну ситуацію зі складськими залишками, перевіряє наявність аналогічних або взаємозамінних товарів, оцінює терміновість потреби та формує специфікацію закупівлі, в якій вказується найменування товарів, їх характеристики, необхідна кількість, бажані терміни постачання.

На основі специфікації здійснюється пошук потенційних постачальників, який може включати роботу з існуючою базою перевірених постачальників, з якими підприємство вже співпрацювала раніше і знає рівень їх надійності та якості продукції, або пошук нових постачальників через інтернет-пошук, галузеві каталоги, рекомендації партнерів, участь у виставках та галузевих заходах.

Критеріями відбору постачальників є не лише ціна, хоча вона залишається одним з найважливіших факторів через високу цінову конкуренцію на ринку

деревини, але й якість продукції, терміни постачання, умови оплати, мінімальна партія поставки, репутація та надійність постачальника, наявність необхідних дозвільних документів та сертифікатів якості, можливість надання супутніх послуг з транспортування та вантажно-розвантажувальних робіт.

Відібраним потенційним постачальникам надсилаються запити на комерційні пропозиції, в яких вказується специфікація товарів, бажані умови постачання та оплати, терміни надання пропозиції. Постачальники у відповідь надають свої комерційні пропозиції з цінами, умовами, наявністю товарів, термінами поставки.

Отримані пропозиції порівнюються за сукупністю критеріїв, і приймається рішення щодо вибору постачальника, яке узгоджується з директором підприємства, особливо якщо йдеться про значні суми закупівлі або роботу з новим постачальником. З обраним постачальником проводяться переговори щодо остаточних умов угоди, в ході яких можуть уточнюватися ціни, обсяги постачання, терміни, умови оплати та доставки. Якщо переговори завершуються успішно, оформляється договір поставки, у якому детально прописуються права та обов'язки сторін, предмет договору, ціни, порядок постачання, порядок приймання товарів, умови оплати, відповідальність сторін, порядок вирішення спорів. З постійними перевіреними постачальниками зазвичай укладаються рамкові договори на тривалий термін, а конкретні постачання здійснюються на підставі додаткових угод або специфікацій до договору.

Після укладення договору постачальнику надсилається замовлення з конкретною специфікацією товарів, кількістю, бажаною датою постачання. Постачальник підтверджує прийняття замовлення та узгоджує дату відвантаження або доставки товару. Залежно від умов договору, оплата може здійснюватися авансом до відвантаження товару, по факту отримання товару або з відстрочкою платежу на узгоджений термін.

Під час прийманням товарів на складі ТзОВ «СИЛУР-ІФ» відбувається перевірка відповідності фактично отриманого товару специфікації замовлення за номенклатурою, кількістю, якістю, наявності супровідних документів.

Складається акт приймання товарів, в якому фіксуються результати перевірки. У разі виявлення невідповідностей - нестачі товару, неналежної якості, пошкоджень упаковки - складається акт про виявлені невідповідності, який надсилається постачальнику з вимогою про усунення недоліків, заміну товару, компенсацію збитків або зменшення ціни. Прийняті товари оприбутковуються на склад з відображенням у системі обліку, інформація про надходження товарів передається менеджерам з продажу та бухгалтерії.

Оплата постачальнику здійснюється відповідно до умов договору після отримання товарів та перевірки правильності оформлення первинних документів: рахунку-фактури, видаткової накладної. Інформація про здійснену закупівлю, умови постачання, якість товарів, дотримання термінів постачальником фіксується у внутрішній базі даних про постачальників, що використовується для оцінки їх надійності та прийняття рішень щодо подальшої співпраці.

Весь процес закупівлі від моменту виникнення потреби до отримання товарів та їх оприбуткування може тривати від декількох днів до декількох тижнів залежно від терміновості замовлення, наявності товарів у постачальників, віддаленості постачальника, способу доставки. Для найбільш ходових товарів від перевірених постачальників з регіону термін може становити два-три дні, тоді як для спеціалізованої продукції від іноземних постачальників термін може сягати кількох тижнів з урахуванням митного оформлення та міжнародної логістики.

Аналіз процесу закупівлі товарів у ТзОВ «СИЛУР-ІФ» виявляє ряд проблемних аспектів, які знижують його ефективність та створюють ризики для безперебійного забезпечення діяльності підприємства.

Відсутність автоматизованої системи управління запасами призводить до того, що контроль за залишками здійснюється вручну, що може призводити до запізненого виявлення дефіциту певних товарів та втрати продажів через їх відсутність на складі.

Процес узгодження потреби у закупівлі між різними підрозділами не формалізований, що створює затримки та можливість пропуску важливих

замовлень. База постачальників ведеться у неструктурованому вигляді, відсутня систематична оцінка їх надійності та якості продукції за формалізованими критеріями. Критерії вибору постачальників недостатньо формалізовані, і рішення часто приймаються на основі суб'єктивних оцінок окремих працівників без комплексного аналізу всіх релевантних факторів. Значна частина документообігу здійснюється у паперовому вигляді або через електронну пошту без використання спеціалізованих систем управління закупівлями, що збільшує трудомісткість процесу та ризики помилок.

Управління товарними запасами є центральним бізнес-процесом для торговельного підприємства, оскільки від ефективності цього процесу залежить здатність підприємства своєчасно задовольняти попит клієнтів, мінімізувати затрати на зберігання товарів, уникати замороживання оборотного капіталу у надмірних запасах, знижувати ризики втрат від псування або морального старіння продукції (табл. 2.6). У ТзОВ «СИЛУР-ІФ» процес управління запасами включає комплекс взаємопов'язаних операцій, спрямованих на підтримання оптимального рівня товарних запасів, що забезпечує баланс між достатністю асортименту для задоволення попиту та мінімізацією витрат на утримання складу. Цей процес починається з планування необхідних запасів на основі аналізу історичних даних про продажі, врахування сезонної динаміки попиту, інформації про очікувані замовлення від ключових клієнтів, прогнозів розвитку ринку будівельних матеріалів.

Основою ефективного управління запасами є система обліку руху товарів, яка у ТзОВ «СИЛУР-ІФ» ведеться за допомогою спрощеної електронної таблиці, де фіксуються надходження товарів від постачальників, відвантаження клієнтам, поточні залишки за кожною товарною позицією.

Працівники складського господарства щоденно вносять дані про всі операції з товарами, включаючи прийом нових партій, відпуск товарів на замовлення клієнтів, внутрішнє переміщення між зонами зберігання, виявлені невідповідності або пошкодження продукції. Облік ведеться окремо за кожною номенклатурною позицією з урахуванням специфікації товару - породи

деревини, розмірів, сорту, постачальника, ціни закупівлі. Такий детальний облік необхідний для можливості швидкого пошуку потрібного товару на складі, оцінки вартості запасів, контролю прибутковості окремих товарних груп, своєчасного виявлення товарів з низькою оборотністю.

Таблиця 2.6. Детальний опис процесу управління запасами у ТзОВ «СИЛУР-ІФ».

Етап процесу	Відповідаль - ний виконавець	Періодич - ність	Вихідні документи/ результати	Проблемні аспекти
Планування потреби у запасах	Відповідальний за закупівлі / Директор	Щомісячно	План закупівель на місяць	Базується на експертних оцінках, а не на точних розрахунках
Прийом товарів від постачальників	Складське господарство	Щоденно	Прибуткова накладна, акт приймання	Ручна перевірка всіх позицій займає багато часу
Розміщення товарів на складі	Складське господарство	Щоденно	Оновлена схема розміщення	Відсутність оптимізації розміщення за принципом частоти звернень
Ведення обліку руху товарів	Складське господарство	Щоденно	Картки складського обліку	Використання простих електронних таблиць замість WMS
Моніторинг поточних залишків	Складське господарство	Щоденно	Звіт про залишки товарів	Відсутність автоматичних сповіщень про критичні залишки
Контроль умов зберігання	Складське господарство	Постійно	Журнал контролю умов зберігання	Недостатнє обладнання для моніторингу температури та вологості

Продовження таблиці 2.6.

Комплектація замовлень клієнтів	Складське господарство	Щоденно	Видаткові накладні	Ручний пошук та комплектація без використання термінала збору даних
Проведення інвентаризації	Інвентариза - ційна комісія	Двічі на рік	Інвентаризаційні описи, акт інвентаризації	Трудомісткий процес через великий асортимент
Аналіз оборотності товарів	Директор / Відповідальний за закупівлі	Щоквартально	Звіт про оборотність товарних груп	Відсутність автоматизованого аналізу ABC/XYZ
Виявлення неліквідів	Директор / Відповідальний за закупівлі	Щоквартально	Перелік товарів з низькою оборотністю	Несвоєчасне виявлення призводить до накопичення неліквідів
Робота з неліквідними залишками	Комерційний відділ	За потребою	Розпродаж зі знижкою, повернення постачальнику	Втрати від реалізації за зниженими цінами
Оптимізація структури запасів	Директор	Щоквартально	Скориговані нормативи запасів	Рішення приймаються інтуїтивно без економічних розрахунків

Джерело: розроблено автором на основі вивчення діяльності ТЗОВ «СИЛУР-ІФ».

Організація фізичного зберігання товарів на складі здійснюється з урахуванням специфіки продукції, яка потребує дотримання певних умов зберігання для збереження якості. Деревина та пиломатеріали мають зберігатися у сухих приміщеннях з належною вентиляцією для запобігання зволоженню та розвитку грибкових уражень, захищених від прямого потрапляння опадів та сонячного випромінювання.

Товари розміщуються на стелажах або у штабелях відповідно до розмірів та типу продукції, з дотриманням принципів зручності доступу до найбільш

ходових позицій, логічності групування схожих товарів, безпеки вантажно-розвантажувальних операцій. Кожна зона зберігання або стелаж має умовне позначення, яке фіксується в системі обліку поруч з відповідною товарною позицією, що дозволяє працівникам складу швидко локалізувати потрібний товар під час комплектації замовлень клієнтів. Однак відсутність системи штрих-кодування та автоматизованої системи управління складом призводить до того, що пошук товарів часто здійснюється візуально працівниками складу на основі їх пам'яті про розміщення продукції, що збільшує час комплектації та ризики помилок.

Контроль залишків товарів здійснюється шляхом щоденного звірення даних обліку з фактичною наявністю на складі, проте повна інвентаризація всіх товарних позицій проводиться лише періодично, як правило двічі на рік або перед складанням річної фінансової звітності. Під час інвентаризації комісія у складі працівників складу, представника адміністрації та бухгалтера здійснює підрахунок фактичної наявності всіх товарів, звіряє результати з даними обліку, виявляє розбіжності у вигляді нестач або надлишків. Виявлені розбіжності аналізуються для з'ясування причин - це можуть бути помилки обліку, коли товари фактично є, але не були відображені в обліковій системі або навпаки були відображені, але не надійшли, природні втрати через усихання деревини, крадіжки або псування товарів. За результатами інвентаризації складається акт, на підставі якого здійснюються коригування облікових даних, притягнення винних осіб до відповідальності у разі виявлення нестач з їх вини, списання непридатних для реалізації товарів.

Важливою складовою управління запасами є аналіз оборотності товарів, який дозволяє виявити позиції з низькою оборотністю, що заморожують оборотний капітал та займають складські площі без генерування доходу. Такий аналіз у ТзОВ «СИЛУР-ІФ» здійснюється періодично директором на основі даних про обсяги продажів різних товарних груп за певний період. Товари, які не реалізувалися протягом тривалого часу, розглядаються як кандидати для проведення розпродажу зі знижкою, повернення постачальнику за

домовленістю, переорієнтації на інші ринки збуту або у крайньому випадку списання як неліквідів.

Планування закупівель нових партій товарів здійснюється з урахуванням поточних залишків, середньої швидкості реалізації, прогнозованого попиту на найближчий період. Для товарів з високою та стабільною оборотністю встановлюються мінімальні нормативні рівні запасів, при досягненні яких автоматично ініціюється процес закупівлі нової партії. Для сезонних товарів формуються підвищені запаси напередодні сезону активного попиту, щоб забезпечити можливість задоволення зростаючих потреб клієнтів.

Основними проблемами процесу управління запасами у ТзОВ «СИЛУР-ІФ» є недостатній рівень автоматизації та відсутність сучасних інструментів управління складськими операціями. Використання простих електронних таблиць для обліку товарів замість спеціалізованої системи управління складом обмежує можливості для ефективного контролю, аналізу, прогнозування. Відсутність системи штрих-кодуювання призводить до необхідності ручної ідентифікації товарів під час всіх операцій, що збільшує трудомісткість і ризики помилок. Планування закупівель здійснюється переважно на основі експертних оцінок працівників без використання економіко-математичних моделей оптимізації рівня запасів, що призводить до періодичних дефіцитів найбільш ходових товарів або накопичення надмірних запасів повільно реалізованої продукції. Розміщення товарів на складі не оптимізоване за принципом мінімізації часу на комплектацію замовлень, коли найбільш ходові товари розміщуються у найбільш доступних місцях.

Процес продажу товарів та взаємодії з клієнтами є ключовим бізнес-процесом, що безпосередньо генерує дохід підприємства і від ефективності якого залежить конкурентоспроможність підприємства на ринку, рівень задоволеності клієнтів, обсяги реалізації та фінансові результати (табл. 2.7).

**Таблиця 2.7. Детальний опис процесу продажу та роботи з клієнтами
у ТЗОВ «СИЛУР-ІФ».**

Етап процесу	Відповідальний виконавець	Тривалість	Вихідні документи/результати	Проблемні аспекти
Прийом запиту від клієнта	Менеджер з продажу	10-30 хвилин	Зафіксований запит клієнта	Відсутність CRM-системи для фіксації історії звернень
Консультування та з'ясування потреб	Менеджер з продажу	20-60 хвилин	Специфікація потреби клієнта	Недостатня кваліфікація деяких менеджерів
Перевірка наявності товарів	Менеджер з продажу	10-30 хвилин	Інформація про наявність та ціни	Відсутність онлайн-доступу до складських залишків
Підготовка комерційної пропозиції	Менеджер з продажу	30-120 хвилин	Комерційна пропозиція	Ручне складання документів без шаблонів
Узгодження умов з клієнтом	Менеджер з продажу	1-3 дні	Підтверджене замовлення	Тривалі узгодження через відсутність стандартизації
Оформлення договору/замовлення	Менеджер з продажу / Директор	1-2 дні	Договір купівлі-продажу	Затримки через необхідність узгодження з керівництвом
Передача замовлення на склад	Менеджер з продажу	30 хвилин	Внутрішнє замовлення на комплектацію	Відсутність електронної передачі інформації
Виставлення рахунку клієнту	Бухгалтерія	1 година	Рахунок на оплату	Ручне формування рахунків

Продовження таблиці 2.7.

Контроль надходження оплати	Бухгалтерія	Постійно	Підтвердження оплати	Затримки у виявленні платежів через ручну звірку
Комплектація замовлення	Складське господарство	2-8 годин	Укомплектоване замовлення	Тривалий пошук товарів на складі
Оформлення видаткових документів	Складське господарство / Бухгалтерія	1 година	Видаткова накладна, рахунок-фактура	Дублювання даних у кількох документах
Відвантаження товарів клієнту	Складське господарство	1-4 години	Відвантажений товар з документами	Можливі помилки при ручному навантаженні
Контроль дебіторської заборгованості	Бухгалтерія / Менеджер з продажу	Щоденно	Реєстр дебіторської заборгованості	Відсутність автоматизованих нагадувань про заборгованість
Післяпродажне обслуговування	Менеджер з продажу	За потребою	Вирішені питання клієнта	Відсутність системної роботи з утримання клієнтів

Джерело: розроблено на основі вивчення діяльності ТзОВ «СИЛУР-ІФ».

У ТзОВ «СИЛУР-ІФ» цей процес включає весь цикл взаємодії з клієнтом від першого контакту та виявлення потреби до укладення угоди, відвантаження товару, отримання оплати та післяпродажного обслуговування. Процес може ініціюватися як з боку клієнта, який звертається до підприємства з запитом або замовленням через телефонний дзвінок, електронну пошту, особистий візит до офісу, так і з боку підприємства через активні продажі, коли менеджери з продажу самостійно встановлюють контакт з потенційними клієнтами, інформують про асортимент продукції, пропонують співпрацю.

Перший контакт з потенційним клієнтом є критично важливим моментом, оскільки саме на цьому етапі формується перше враження про компанію, встановлюється довіра, з'ясовуються потреби та очікування клієнта. Менеджер з продажу, який приймає запит клієнта, вислуховує його потребу, ставить уточнюючі питання щодо характеристик потрібної продукції, необхідних обсягів, термінів постачання, бажаних умов оплати та доставки. На основі отриманої інформації менеджер перевіряє наявність потрібних товарів на складі, уточнює їх характеристики та ціни, розраховує вартість замовлення з урахуванням кількості, можливих знижок за обсяг, вартості доставки. Клієнту надається комерційна пропозиція, яка може бути озвучена усно під час телефонної розмови для простих стандартних замовлень або оформлена письмово у вигляді документа з детальною специфікацією товарів, цінами, умовами для складних замовлень або нових клієнтів.

Якщо клієнта влаштовують запропоновані умови, відбувається узгодження деталей угоди та оформлення замовлення. Для постійних клієнтів, з якими вже укладено рамковий договір співпраці, достатньо отримати підтвердження замовлення, яке може бути надане усно, через телефон, електронною поштою або у вигляді письмової заявки. Для нових клієнтів або значних угод оформляється окремий договір купівлі-продажу, в якому детально прописуються предмет договору зі специфікацією товарів, ціни, загальна вартість, порядок та терміни постачання, умови оплати, розподіл відповідальності за доставку та страхування вантажу, порядок приймання товарів покупцем, гарантійні зобов'язання продавця, відповідальність сторін за невиконання умов, порядок вирішення спорів. Договір узгоджується з директором підприємства, підписується обома сторонами, і на його основі формується внутрішнє замовлення для складу на комплектацію та відвантаження товарів.

Після оформлення замовлення інформація передається складському господарству для підготовки товарів до відвантаження. Працівники складу здійснюють комплектацію замовлення, підбираючи потрібні товари згідно зі специфікацією, перевіряючи їх якість та кількість, формуючи окремі партії для

відвантаження. Оформляється видаткова накладна, яка супроводжує вантаж і є підставою для передачі товарів покупцю та списання їх з обліку продавця.

Якщо умовами договору передбачено доставку товарів покупцю, організовується транспортування з використанням власного або найманого транспорту. Товари завантажуються, супроводжуються видатковою накладною та транспортною накладною, доставляються на адресу покупця. При передачі товарів представник покупця здійснює приймання з перевіркою відповідності фактично отриманого замовленому, ставить підпис та печатку на видатковій накладній, підтверджуючи факт отримання товарів у зазначеній кількості та належної якості.

Оплата за відвантажені товари здійснюється відповідно до узгоджених умов договору. Для деяких клієнтів, особливо нових або тих, хто має негативну кредитну історію, встановлюється передоплата, коли товари відвантажуються лише після надходження грошових коштів на рахунок продавця. Для перевірених постійних клієнтів можлива робота з відстрочкою платежу, коли товари відвантажуються, а оплата здійснюється протягом узгодженого періоду після отримання товарів, що може становити від декількох днів до місяця.

Бухгалтерія підприємства контролює своєчасність надходження платежів, веде облік дебіторської заборгованості, у разі затримок платежів зв'язується з клієнтами для нагадування про необхідність оплати, узгодження графіків погашення заборгованості. Для клієнтів з систематичними затримками платежів можуть застосовуватися санкції у вигляді нарахування пені, скорочення або повної відміни відстрочки платежу, припинення співпраці до повного погашення заборгованості.

Аналіз процесу продажу виявляє декілька критичних проблемних аспектів. Відсутність CRM-системи призводить до розпорошення інформації про клієнтів у різних джерелах, що ускладнює персоналізацію пропозицій та аналіз поведінки споживачів. Менеджери з продажу не мають оперативного доступу до складських залишків, що іноді призводить до ситуацій, коли спочатку підтверджується можливість постачання товару, а потім з'ясовується його

відсутність. Ручне оформлення документів без використання шаблонів збільшує час підготовки комерційних пропозицій. Процеси логістики та обслуговування клієнтів мають схожі проблеми з недостатньою автоматизацією та відсутністю систематичного підходу до підтримки довгострокових відносин з клієнтами.

Загальний висновок щодо існуючих бізнес-процесів ТзОВ «СИЛУР-ІФ» свідчить про те, що підприємство має сформовану базову процесну архітектуру, яка забезпечує виконання основних функцій торговельного підприємства та дозволяє обслуговувати клієнтів на прийнятному рівні. Проте рівень формалізації, документування та автоматизації процесів є недостатнім для масштабування бізнесу та підвищення операційної ефективності.

Основні виявлені проблеми включають високу частку ручної праці у всіх процесах, відсутність інтегрованої інформаційної системи для обміну даними між підрозділами, недостатню стандартизацію операцій, що призводить до варіативності у виконанні однотипних завдань різними працівниками, залежність від персональних знань та досвіду окремих співробітників без належного документування процедур.

2.3. Аналіз ефективності бізнес-процесів ТзОВ «СИЛУР-ІФ».

Часові характеристики бізнес-процесів є критично важливими показниками їх ефективності, оскільки тривалість виконання безпосередньо впливає на швидкість обслуговування клієнтів, оборотність капіталу та здатність оперативно реагувати на ринкові зміни. Для торговельного підприємства швидкість виконання замовлень часто є ключовим фактором вибору постачальника з боку клієнтів. Проведений аналіз часових характеристик основних бізнес-процесів ТзОВ «СИЛУР-ІФ» базувався на методах хронометражу типових операцій, аналізі документів з позначками часу, опитуванні працівників та спостереженні за виконанням процесів протягом типового робочого тижня (табл. 2.8).

**Таблиця 2.8. Часові характеристики основних бізнес-процесів
ТзОВ «СИЛУР-ІФ».**

Назва процесу	Загальна тривалість циклу	Час додавання цінності	Час очікування	Час переміщення	Частка цінної роботи, %
Закупівля товарів (стандартна)	7-10 робочих днів	8-12 годин	6-9 днів	1-2 дні	6-8%
Закупівля товарів (термінова)	2-3 робочих дні	6-8 годин	1-2 дні	0,5-1 день	12-15%
Управління запасами (приймання)	3-10 годин	2-6 годин	0,5-2 години	1-2 години	60-70%
Управління запасами (комплектація)	2-8 годин	1,5-6 годин	0,3-1 година	0,5-1,5 години	65-75%
Продаж (новий клієнт)	3-5 робочих днів	4-8 годин	2-4 дні	-	6-10%
Продаж (постійний клієнт)	1-2 робочих дні	2-4 години	0,5-1,5 дні	-	10-15%
Логістика (власний транспорт)	0,5-1 робочий день	3-6 годин	1-2 години	2-4 години	50-60%
Логістика (сторонній перевізник)	1-3 робочих дні	2-4 години	1-2,5 дні	0,5-1 день	8-12%
Обслуговування клієнтів (рекламація)	2-7 робочих днів	3-8 годин	1,5-6 днів	-	5-12%

Джерело: розраховано автором на основі хронометражу операцій у ТзОВ «СИЛУР-ІФ».

Аналіз таблиці 2.8 виявляє фундаментальну проблему у розподілі часу виконання бізнес-процесів. Частка часу, протягом якого дійсно виконується

робота що створює цінність для клієнта, становить лише від п'яти до п'ятнадцяти відсотків загального циклу для більшості бізнес-процесів, тоді як решта часу витрачається на очікування, узгодження та переміщення. Така структура часового циклу є типовою для підприємств з низьким рівнем автоматизації, де багато операцій виконуються послідовно через необхідність ручної передачі інформації між виконавцями.

Найбільш проблемним з точки зору часових характеристик є процес закупівлі товарів, де лише шість-вісім відсотків загального часу витрачається на операції, що додають цінність, тоді як основний час займає очікування відповідей від постачальників, узгодження умов та доставка. Процес продажу новому клієнту також характеризується низькою часткою продуктивного часу через тривалі узгодження умов договору, підготовку документів, очікування прийняття рішень. Водночас процеси, які виконуються безпосередньо на складі - приймання та комплектація товарів - мають значно вищу частку продуктивного часу на рівні шістдесяти-сімдесяти п'яти відсотків, що свідчить про більшу ефективність фізичних операцій порівняно з інформаційними та комунікаційними процесами.

Економічна ефективність бізнес-процесів визначається співвідношенням результатів, які вони генерують, та ресурсів, що витрачаються на їх виконання. Для ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» основними статтями витрат на виконання бізнес-процесів є фонд оплати праці персоналу, який становить близько 35% усіх операційних витрат підприємства за виключенням собівартості товарів, оренда складських та офісних приміщень – 20%, транспортні витрати – 15%, комунальні платежі та утримання приміщень – 10%, витрати на зв'язок та інтернет – 5%, інші адміністративні витрати – 15%.

Визначення ключових показників ефективності бізнес-процесів дозволяє встановити конкретні вимірювані цілі та здійснювати систематичний моніторинг результативності процесів (табл. 2.9.).

**Таблиця 2.9. Ключові показники ефективності бізнес-процесів ТзОВ
«СИЛУР-ІФ» та їх фактичні значення.**

Бізнес-процес	Показник ефективності (KPI)	Фактичне значення	Цільове значення	Відхилення
Закупівля товарів	Середній термін виконання замовлення, днів	8,5	5,0	-3,5
Частка закупівель у термін, %		67%	90%	-23 п.п.
Частка бракованих товарів, %		3,2%	1,0%	-2,2 п.п.
Управління запасами	Оборотність запасів	18,5	24,0	-5,5
Точність складського обліку, %		91%	98%	-7 п.п.
Час комплектації замовлення, годин		4,8	2,0	-2,8
Продаж	Конверсія запитів у продажі, %	42%	60%	-18 п.п.
Середній розмір угоди, тис. грн		45,3	60,0	-14,7
Частка повторних клієнтів, %		58%	75%	-17 п.п.
Логістика	Дотримання термінів доставки, %	83%	95%	-12 п.п.
Вартість доставки на 1 тонну, грн		420	350	-70
Частка пошкоджених вантажів, %		1,8%	0,5%	-1,3 п.п.
Обслуговування клієнтів	Час вирішення reklamaції, днів	4,2	2,0	-2,2
Індекс задоволеності клієнтів (NPS)		48	70	-22

*Джерело: розраховано на основі операційних даних
ТзОВ «СИЛУР-ІФ».*

Для процесу закупівлі товарів ключовими показниками є середній термін виконання замовлення постачальнику від моменту розміщення до отримання товару, частка закупівель здійснених у встановлений термін, середня ціна закупівлі порівняно з ринковими цінами, частка бракованих або неякісних товарів у загальному обсязі закупівель. Для процесу управління запасами критичними є коефіцієнт оборотності товарних запасів, точність складського обліку, частка втрат товарів через псування або крадіжки, середній час комплектації одного замовлення.

Аналіз фактичних значень показників ефективності порівняно з цільовими виявляє значні резерви для вдосконалення бізнес-процесів. Жоден з ключових показників не досягає цільового рівня, що свідчить про системні проблеми у виконанні процесів. Найбільші відхилення спостерігаються у показниках, пов'язаних з часом виконання операцій та якістю обслуговування клієнтів, що підтверджує висновки аналізу часових характеристик про надмірну тривалість процесів та низьку частку продуктивного часу.

Загалом результати аналізу ефективності бізнес-процесів ТзОВ «СИЛУР-ІФ» свідчать про наявність значного потенціалу для оптимізації через скорочення часу виконання операцій, підвищення якості процесів, зниження витрат на їх виконання, покращення показників обслуговування клієнтів. У наступному розділі буде розроблено конкретні рекомендації щодо оптимізації виявлених проблемних аспектів бізнес-процесів підприємства.

Висновки до розділу 2.

У другому розділі магістерської роботи проведено комплексний аналіз діяльності та бізнес-процесів ТзОВ «СИЛУР-ІФ», що дозволило отримати цілісне уявлення про поточний стан підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, визначити ключові проблеми у функціонуванні бізнес-процесів та окреслити напрямки для подальшої оптимізації.

Організаційно-економічна характеристика підприємства засвідчила, що ТзОВ «СИЛУР-ІФ» є динамічно зростаючою компанією, яка протягом

дванадцяти років діяльності зуміла закріпитися на ринку оптової торгівлі деревиною та будівельними матеріалами Івано-Франківської області. Аналіз основних техніко-економічних показників виявив суттєве нарощування масштабів діяльності: чистий дохід від реалізації зріс з 5184 тисяч гривень у 2020 році до 23484 тисяч гривень у 2024 році, тобто у 4,5 рази, а чистий прибуток збільшився з 122 до 466 тисяч гривень. Попри позитивну динаміку абсолютних показників, спостерігається тривожна тенденція до зниження рентабельності: валова рентабельність скоротилася з 9,92 до 3,74 %, що свідчить про посилення цінової конкуренції на ринку та необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності операційної діяльності.

Аналіз ефективності бізнес-процесів ТзОВ «СИЛУР-ІФ» виявив фундаментальну проблему у розподілі часу виконання процесів між операціями, що додають цінність для клієнта, та непродуктивним часом очікування, узгодження, переміщення.

Оцінка ключових показників ефективності бізнес-процесів показала, що жоден з аналізованих КРІ не досягає цільового рівня, що свідчить про системні проблеми у виконанні процесів. Найбільші відхилення фактичних показників від цільових спостерігаються у таких параметрах: середній термін виконання замовлення постачальнику становить 8,5 днів при цільовому значенні 5 днів; частка закупівель, здійснених у встановлений термін - 67 відсотків при цілі 90 відсотків; коефіцієнт оборотності товарних запасів - 18,5 разів на рік при цільовому 24 рази; конверсія запитів клієнтів у продажі - 42 % при цілі 60 відсотків; дотримання термінів доставки - 83 % при нормі 95 відсотків; індекс задоволеності клієнтів (NPS) - 48 балів при цільовому значенні 70 балів.

Результати проведеного аналізу засвідчили наявність значного потенціалу для оптимізації бізнес-процесів ТзОВ «СИЛУР-ІФ». Детальні рекомендації щодо оптимізації виявлених проблемних аспектів бізнес-процесів та розробка проекту їх впровадження будуть представлені у третьому розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТЗОВ «СИЛУР-ІФ».

3.1. Стратегія оптимізації бізнес-процесів ТзОВ «СИЛУР-ІФ».

Формування ефективної стратегії покращення операційної діяльності торговельного підприємства потребує комплексного розгляду існуючих недоліків у роботі організації та визначення пріоритетних напрямків розвитку з урахуванням ринкових умов і доступних ресурсів. Проведене у попередніх розділах дослідження діяльності ТзОВ «СИЛУР-ІФ» виявило суттєві резерви підвищення ефективності, які можуть бути реалізовані через систематичне вдосконалення ключових операційних процесів підприємства.

Методологія встановлення цільових показників базується на аналізі кращих практик галузі, бенчмаркінгу з провідними підприємствами на ринку будівельних матеріалів, реалістичній оцінці потенціалу покращення з урахуванням поточного стану процесів та планованих інвестицій у їх оптимізацію.

Першим важливим напрямком оптимізації є скорочення тривалості виконання ключових операційних процесів мінімум на тридцять-сорок відсотків порівняно з поточними показниками. Згідно з отриманими даними результати розрахунків (табл. 3.1), середній термін виконання замовлення постачальнику планується скоротити з восьми з половиною днів до п'яти робочих днів, тривалість комплектації замовлення на складі має зменшитися з майже п'яти годин до двох годин. Такі покращення дозволять підприємству оперативніше реагувати на потреби клієнтів та прискорити оборотність капіталу.

Другим критичним напрямком є підвищення якості виконання процесів та мінімізація помилок у всіх ключових операціях підприємства. Як показано в таблиці 3.1, точність складського обліку має зрости з 91% до 98%, що практично виключить ситуації невідповідності фактичних та облікових залишків. Частка бракованих товарів у закупівлях має знизитися з 3,2 % до 1% завдяки посиленню процедур вхідного контролю. Частка закупівель, здійснених у встановлений термін, має зрости з 67% до 90%.

Таблиця 3.1. Стратегічні напрямки оптимізації бізнес-процесів

ТЗОВ «СИЛУР-ІФ».

Бізнес-процес	Пріоритет	Основні проблеми	Методи оптимізації	Очікувані результати
Управління запасами	Високий (Етап 1)	Низька точність обліку (91%), надмірні запаси, тривала комплектація (4,8 год)	Впровадження WMS, штрих-кодування, ABC-аналіз	Точність 98%, оборотність 24 рази/рік, час 2 год
Продаж та робота з клієнтами	Високий (Етап 1)	Низька конверсія (42%), відсутність CRM, ручне оформлення	Впровадження CRM-системи, стандартизація процесів	Конверсія 60%, частка клієнтів 75%, NPS 70
Логістика та доставка	Високий (Етап 1)	Порушення термінів (83% вчасно), висока вартість (420 грн/т)	Оптимізація маршрутів, GPS-моніторинг, планування	Дотримання термінів 95%, вартість 350 грн/т
Закупівля товарів	Середній (Етап 2)	Тривалий цикл (8,5 днів), низька частка вчасних (67%), брак 3,2%	Автоматизація, розширення бази постачальників	Цикл 5 днів, вчасні 90%, брак 1%
Обслуговування клієнтів	Середній (Етап 2)	Повільне вирішення рекламаций (4,5 днів)	Регламентація процедур, аналіз причин	Час вирішення 2 дні

Джерело: розроблено автором.

Третім стратегічним напрямком є оптимізація витрат на виконання бізнес-процесів та підвищення рентабельності діяльності підприємства. Згідно з таблицею 3.1, середня вартість доставки однієї тонни вантажу має знизитися з 420 гривень до 350 гривень. Оборотноість товарних запасів планується збільшити з через впровадження автоматизованого планування закупівель.

Четвертим напрямком є суттєве покращення рівня обслуговування клієнтів. У таблиці 3.1 продемонстровано, що індекс задоволеності клієнтів NPS

має зрости з 48 до 80 балів. Частка повторних клієнтів має збільшитися з 58 % до 75% відсотків. Конверсія запитів клієнтів у фактичні продажі має зрости з 42% до 60%. Дотримання обіцяних термінів доставки має покращитися з 83% до 95%.

Пріоритизація бізнес-процесів здійснюється на основі їх впливу на задоволеність клієнтів, фінансовий ефект від оптимізації, наявність проблем у поточному функціонуванні та складність впровадження змін. Як показано в таблиці 3.1, процеси розподілено на три групи пріоритетності.

До першого етапу з високим пріоритетом віднесено процеси управління запасами, продажу та роботи з клієнтами, логістики та доставки. Для управління запасами основними проблемами є низька точність обліку на рівні 91%, наявність надмірних запасів та тривала комплектація протягом майже п'яти годин. Методами оптимізації визначено впровадження WMS-системи, штрих-кодуювання та ABC-аналіз. Очікуваними результатами є досягнення точності 98%, оборотності двадцять чотири рази на рік та скорочення часу комплектації до двох годин.

Для процесу продажу та роботи з клієнтами ключовими проблемами є низька конверсія на рівні 42%, відсутність CRM-системи та ручне оформлення документів. Оптимізація передбачає впровадження CRM-системи та стандартизацію процесів. Очікуваними результатами є конверсія 60%, частка повторних клієнтів 75% та NPS 70 балів.

Для процесу логістики та доставки основними проблемами є порушення термінів, коли лише 83% поставок здійснюються вчасно, та висока вартість доставки на рівні 420 гривень за тонну. Методами оптимізації визначено впровадження системи оптимізації маршрутів, GPS-моніторингу та планування завантаження транспорту. Очікуваними результатами є дотримання термінів на рівні 95% та зниження вартості доставки до 350 гривень за тонну.

До другого етапу з середнім пріоритетом включено процеси закупівлі товарів та обслуговування клієнтів після продажу. Для процесу закупівлі основними проблемами є тривалий цикл вісім з половиною днів, низька частка вчасних закупівель на рівні шістдесяти семи відсотків та високий рівень браку

три цілих дві десятих %. Методами оптимізації є автоматизація моніторингу залишків, розширення бази постачальників та впровадження електронного обміну документами. Очікувані результати включають скорочення циклу до п'яти днів, підвищення частки вчасних закупівель до 90 % та зниження браку до 1%.

Для процесу обслуговування клієнтів після продажу ключовою проблемою є повільне вирішення рекламаций протягом чотирьох з половиною днів. Методом оптимізації визначено регламентацію процедур та систематичний аналіз причин виникнення рекламаций. Очікуваним результатом є скорочення часу вирішення до двох днів.

Часові рамки реалізації проекту становлять дванадцять місяців з розподілом на етапи. Перший етап тривалістю чотири місяці концентрується на впровадженні базових систем та оптимізації найбільш критичних процесів високого пріоритету. Другий етап тривалістю три місяці присвячується розширенню автоматизації на процеси середнього пріоритету та інтеграції систем. Третій етап тривалістю п'ять місяців включає масштабування рішень та постійне вдосконалення процесів.

3.2. Оптимізація ключових бізнес-процесів ТзОВ «СИЛУР-ІФ».

Процес управління товарними запасами є одним з найбільш критичних для ефективності торговельного підприємства, оскільки запаси становлять основну частину оборотних активів підприємства та безпосередньо впливають на можливість задоволення попиту клієнтів. Поточна точність складського обліку на рівні 91% є недостатньою та призводить до численних проблем, включаючи помилки при формуванні замовлень клієнтам, коли обіцяється товар, якого фактично немає на складі, або навпаки не пропонується товар, який є в наявності, але не враховується в системі. Такі помилки не лише призводять до втрати продажів, але й негативно впливають на репутацію підприємства та лояльність клієнтів.

Аналіз причин низької точності обліку виявив, що основними факторами є відсутність автоматизованої реєстрації руху товарів, коли працівники складу вносять дані в облікову систему з затримкою або взагалі забувають це зробити; помилки при ручному введенні інформації про кількість товарів через неуважність або неправильне підрахунок; крадіжки товарів, які залишаються невиявленими через відсутність регулярних інвентаризацій та контрольних процедур; пошкодження товарів під час зберігання або переміщення, які не фіксуються в системі обліку; розбіжності між фактичним та обліковим розміщенням товарів, коли працівники переміщують товар без відповідного внесення інформації до системи.

Оптимізація процесу управління запасами передбачає впровадження WMS-системи з обов'язковим штрих-кодуванням всіх товарних позицій, що забезпечить автоматизацію обліку руху товарів на всіх етапах від приймання до відвантаження через сканування штрих-кодів мобільними терміналами, оперативний контроль наявних залишків в режимі реального часу з можливістю швидкого пошуку конкретної товарної позиції, автоматичне формування заявок на поповнення запасів при досягненні мінімальних рівнів на основі аналізу динаміки продажів, скорочення часу комплектації замовлень з п'яти годин до двох годин за рахунок точного знання розташування кожної товарної позиції та оптимізації маршрутів руху працівників складу.

Процес продажу та роботи з клієнтами потребує комплексної оптимізації через впровадження CRM-системи, яка централізує всю інформацію про клієнтів, історію взаємодії, комерційні пропозиції, угоди в єдиній базі даних, доступній всім менеджерам з продажу з можливістю швидкого пошуку та аналізу. Поточна відсутність CRM призводить до втрати інформації при зміні менеджерів, коли новий співробітник не знає історії роботи з клієнтом та змушений починати спілкування з нуля, дублювання зусиль при роботі з одним клієнтом кількома співробітниками, які не знають про діяльність колег та можуть пропонувати суперечливі умови.

Неможливості системного аналізу ефективності роботи з різними сегментами клієнтів для виявлення найбільш прибуткових напрямків та перерозподілу зусиль менеджерів, складності планування роботи та контролю виконання завдань, коли керівник не має оперативної інформації про стан роботи з кожним клієнтом та етап просування угод. Оптимізований процес продажу включає автоматизоване ведення воронки продажів з відстеженням переміщення потенційних клієнтів через етапи від першого контакту до укладення угоди, що дозволяє виявляти місця втрати клієнтів та вживати коригувальних заходів, розраховувати середню тривалість циклу продажу та конверсію на кожному етапі для оцінки ефективності роботи менеджерів.

Стандартизацію комерційних пропозицій з можливістю автоматичного формування документів на основі шаблонів з актуальними цінами та умовами, спеціальними знижками для різних категорій клієнтів, розрахунком вартості доставки залежно від адреси та обсягу замовлення; автоматичне формування всіх супутніх документів, включаючи договори, рахунки, накладні безпосередньо з CRM-системи з мінімальним ручним введенням даних; встановлення нагадувань про необхідність зв'язатися з клієнтом у визначений термін для підтримки регулярної комунікації та запобігання втраті контакту; сегментацію клієнтської бази за різними критеріями для таргетованих маркетингових активностей.

Процес закупівлі товарів у постачальників характеризується тривалим циклом виконання, який становить вісім з половиною днів від виявлення потреби до отримання товару на складі, що є занадто довгим терміном в умовах динамічного попиту та призводить до втрати продажів через відсутність необхідних товарів. Детальний аналіз часової структури процесу закупівлі виявив, що найбільші затримки виникають на етапі моніторингу залишків та виявлення потреби в закупівлі, який займає два-три дні через ручний характер перевірки та затримки в підготовці звітів, на етапі формування заявки на закупівлю з переліком необхідних товарів, кількостей та бажаних термінів постачання, який займає один-два дні через необхідність узгодження між відділами.

В таблиці 3.2 наведено детальне порівняння поточного та оптимізованого процесів закупівлі. Згідно з цією таблицею, середній час циклу має скоротитися з восьми з половиною днів до п'яти днів, що становить покращення на 41%. Моніторинг залишків має змінитися з ручного на автоматичний, що запобігатиме виникненню дефіциту товарів. Формування заявок має трансформуватися з ручного процесу тривалістю дві-чотири години на автоматичний процес тривалістю десять хвилин, що означає скорочення часу на 90%.

Таблиця 3.2. Порівняння поточного та оптимізованого процесів закупівлі.

Параметр	Поточний процес	Оптимізований процес	Покращення
Середній час циклу	8,5 днів	5,0 днів	-41%
Моніторинг залишків	Ручний	Автоматичний	Запобігання дефіциту
Формування заявок	Ручне, 2-4 год	Автоматичне, 10 хв	-90% часу
Відбір постачальників	Суб'єктивний	Багатокритеріальний	Об'єктивність
Обмін документами	Паперовий/email	Електронний EDI	Швидкість
Приймання товарів	4-6 годин	2-3 години	-50% часу
Частка вчасних поставок	67%	90%	+23 п.п.
Частка браку	3,2%	1,0%	-2,2 п.п.

Відбір постачальників має змінитися із суб'єктивного підходу на багатокритеріальний, що забезпечить об'єктивність вибору. Обмін документами має перейти з паперового формату та електронної пошти на електронний EDI-обмін, що значно прискорить процес. Час приймання товарів має скоротитися з чотирьох-шести годин до двох-трьох годин, що становить 50% економії часу.

Частка вчасних поставок має зрости з 67% до 90%, що означає покращення на 33%. Частка браку має знизитися з 3,2 % до 1 %, що становить зниження на 2,2%.

Аналіз динаміки продажів, поточних залишків та термінів поставання дозволяє оптимізувати обсяги закупівель з урахуванням сезонності попиту та особливостей різних товарних категорій. Автоматизоване формування заявок на закупівлю на основі аналізу динаміки продажів за останні місяці з урахуванням сезонності, поточних залишків на складі та в дорозі, термінів поставання від різних постачальників, планових рекламних акцій та очікуваних змін попиту дозволить скоротити час підготовки заявки з двох-чотирьох годин до десяти хвилин, виключивши необхідність ручного підрахунку та узгодження між відділами.

Процес логістики та доставки товарів клієнтам потребує оптимізації через впровадження системи планування маршрутів та GPS-моніторингу транспорту. Поточний показник дотримання обіцяних термінів доставки на рівні 83% є недостатнім та негативно впливає на лояльність клієнтів, особливо тих, хто планує будівельні роботи з прив'язкою до конкретних дат та несе додаткові витрати через простій бригад у разі затримки поставання матеріалів. Оптимізація маршрутів доставки з урахуванням географічного розташування клієнтів, об'єму замовлень, пріоритетності доставки, дорожніх умов та графіку роботи клієнтів дозволить збільшити кількість доставок.

3.3. Рекомендації щодо впровадження запропонованих заходів.

Впровадження CRM-системи є критично важливим заходом для оптимізації процесу продажу та управління взаємовідносинами з клієнтами. Серед доступних на українському ринку CRM-систем для малого та середнього бізнесу можна виділити декілька варіантів, які відрізняються функціоналом, вартістю та складністю впровадження. KeyCRM є вітчизняною CRM-системою, спеціально адаптованою для українського бізнесу з можливостями управління воронкою продажів через візуальне відображення етапів угод та автоматичне

переміщення карток між стадіями, автоматизації комерційних пропозицій та рахунків з використанням гнучких шаблонів.

Для ТзОВ «СИЛУР-ІФ» рекомендується KeyCRM як оптимальне співвідношення функціоналу, вартості та складності впровадження, враховуючи що підприємство має невелику кількість менеджерів з продажу та потребує в першу чергу ефективного інструменту для управління продажами без надлишкового функціоналу, який не буде використовуватися. Впровадження CRM починається з налаштування структури бази даних клієнтів з полями для зберігання всієї релевантної інформації, включаючи повну назву підприємства клієнта, контактні дані ключових осіб з посадами та телефонами, юридичну та фактичну адресу доставки.

Вартість впровадження CRM-системи KeyCRM включаючи ліцензії на п'ять користувачів складає 45000 гривень (табл. 3.3). Ця система забезпечить функціонал, необхідний для досягнення цільових показників процесу продажу, зокрема підвищення конверсії до 60% та збільшення частки повторних клієнтів до 75%.

Впровадження CRM починається з налаштування структури бази даних клієнтів з полями для зберігання всієї релевантної інформації, включаючи повну назву підприємства клієнта, контактні дані ключових осіб, адреси доставки, історію замовлень для аналізу купівельної поведінки, спеціальні умови співпраці, відповідального менеджера та сегмент клієнта. Налаштування воронки продажів здійснюється через визначення етапів просування угоди від першого контакту до завершення.

Альтернативою є Клеверенс Склад як мобільна система для автоматизації складського обліку, що працює на базі Android-терміналів зі сканерами штрих-кодів, має простий інтерфейс зрозумілий працівникам складу без тривалого навчання, швидке впровадження завдяки мінімальним вимогам до налаштування та можливості почати роботу вже через тиждень після придбання, помірну вартість в межах тридцяти-сорока тисяч гривень за ліцензії та базове обладнання для складу площею до тисячі квадратних метрів.

Таблиця 3.3. Оцінка інвестицій у проект оптимізації.

Стаття витрат	Опис	Вартість, тис. грн
CRM-система KeyCRM	Ліцензії на 5 користувачів, впровадження	45
WMS-система Клеверенс	Ліцензії, термінали, сканери, принтер	40
Обладнання штрих-кодування	Додаткові сканери, етикетки	25
GPS-моніторинг	Обладнання на 3 авто	18
Електронний документообіг	ЕЦП, підключення до EDI	12
Консалтингові послуги	Зовнішній консультант (3 міс)	60
Навчання персоналу	Тренінги, матеріали	35
Непередбачені витрати	Резерв (10%)	28
РАЗОМ ІНВЕСТИЦІЇ		308

Для ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» рекомендується розглянути Клеверенс Склад як найбільш практичне рішення на початковому етапі автоматизації складських операцій. Завдяки швидкому впровадженню протягом двох-трьох тижнів включаючи встановлення обладнання, налаштування системи та навчання персоналу, низькому порогу входження для персоналу без спеціальних технічних навичок, оскільки інтерфейс зрозумілий та максимально спрощений.

Можливості масштабування при зростанні потреб через додавання нових терміналів та розширення функціоналу без необхідності заміни базової системи. Впровадження WMS починається з підготовки складу через організацію фізичного простору з чіткою розміткою зон зберігання на приймання, зберігання, комплектації, відвантаження, стелажів з присвоєнням номерів кожному стелажу для однозначної ідентифікації, локацій всередині стелажів з позначенням рівня та позиції, присвоєння кожній локації унікального ідентифікатора у форматі зручному для сканування, наприклад стелаж номер 5 рівень 5 позиція 3.

Проведення повної інвентаризації всіх товарів з фіксацією їх точного розташування в системі для створення початкової бази даних. Маркування товарів штрих-кодами здійснюється через друк етикеток з унікальними кодами для кожної товарної позиції або партії на спеціальному принтері етикеток, наклеювання етикеток на упаковки товарів або окремі одиниці у місцях зручних для сканування, внесення відповідності між штрих-кодами та товарами до системи з зазначенням всіх характеристик. Налаштування WMS-системи включає створення номенклатури товарів з усіма характеристиками.

Автоматизація документообігу спрямована на усунення паперових документів та ручних операцій з їх обробкою, що зменшує час обробки документів та ймовірність помилок при передачі інформації, прискорення обміну інформацією між підрозділами підприємства та зовнішніми контрагентами для підвищення швидкості виконання бізнес-процесів, забезпечення контролю виконання завдань з можливістю відстеження статусу кожного документа та відповідальних осіб. Впровадження електронного документообігу з постачальниками та клієнтами може здійснюватися через підключення до систем електронного обміну даними EDI, які дозволяють автоматично надсилати та отримувати накладні, рахунки, замовлення.

Впровадження електронної комерції через створення B2B-платформи розширює канали збуту та спрощує процес замовлення для клієнтів, дозволяючи їм здійснювати покупки цілодобово без необхідності чекати на робочий час підприємства. Розробка інтернет-каталогу товарів з детальними описами включаючи технічні характеристики, сфери застосування, рекомендації з монтажу, фотографіями високої якості з різних ракурсів, технічними характеристиками в структурованому вигляді, актуальними цінами з відображенням знижок для різних категорій клієнтів, залишками на складі з можливістю бронювання товару дозволяє клієнтам самостійно ознайомитися з асортиментом.

Навчання персоналу є критично важливим фактором успішності впровадження оптимізованих процесів та нових інформаційних систем, оскільки

навіть найкращі технологічні рішення не принесуть очікуваного ефекту без відповідної підготовки користувачів. Програма навчання має бути диференційованою для різних категорій працівників з урахуванням їх ролей у бізнес-процесах, рівня технічної підготовки та досвіду роботи з комп'ютерними системами, обсягу функціоналу, з яким вони працюватимуть в нових системах. Для керівництва організовуються ознайомчі сесії тривалістю дві-три години щодо концепції оптимізованих процесів з поясненням логіки змін.

Економічне обґрунтування проекту оптимізації бізнес-процесів демонструє фінансову доцільність інвестицій у запропоновані заходи на основі детального розрахунку очікуваних ефектів та порівняння їх з необхідними витратами. Загальний обсяг необхідних інвестицій становить триста вісім тисяч гривень, з яких найбільші статті витрат припадають на WMS-систему Клеверенс зі сканерами та обладнанням у розмірі вісімдесят п'ять тисяч гривень, що забезпечить автоматизацію складського обліку та підвищення точності до 98%, консалтингові послуги зовнішнього експерта протягом трьох місяців у розмірі шістдесят тисяч гривень.

Збільшення доходів від підвищення конверсії запитів у продажі складає 360000 гривень на рік (табл. 3.4). Це пов'язано з швидшим реагуванням на запити клієнтів завдяки CRM-системі та кращою організацією роботи менеджерів, що дозволить перетворювати більшу частку запитів у фактичні продажі відповідно до цільового показника конверсії шістдесят відсотків.

Збільшення доходів від утримання існуючих клієнтів та підвищення частки повторних продажів складає чотириста тисяч гривень на рік. Цей ефект досягається через покращення якості обслуговування завдяки автоматизації процесів та забезпечення дотримання термінів доставки на рівні 95%. Підвищення частки повторних клієнтів з 58% до 75% безпосередньо впливає на зростання доходів.

Економія на утриманні складу через підвищення оборотності запасів складає 150000 гривень на рік. Це пов'язано зі зростанням коефіцієнта оборотності з 18,5 до 24 на рік. Вища оборотність означає менший середній обсяг

запасів на складі, що зменшує потребу в складських площах та знижує витрати на зберігання.

Таблиця 3.4. Очікувані економічні ефекти та окупність проекту.

Показник	Значення
Одноразові інвестиції	308 тис. грн
Щорічні ефекти:	
Збільшення доходів від конверсії	+360 тис. грн
Збільшення доходів від утримання клієнтів	+400 тис. грн
Економія на утриманні складу	+150 тис. грн
Економія на логістиці	+80 тис. грн
Економія на витратах праці	+120 тис. грн
Зниження втрат від помилок	+100 тис. грн
Разом річний ефект	1 210 тис. грн
Підписки на ПЗ та підтримка	-70 тис. грн
Чистий річний ефект	1 140 тис. грн
Термін окупності	3,2 місяці
ROI за перший рік	270%

Джерело: розроблено автором.

Економія на логістичних витратах через оптимізацію маршрутів доставки та підвищення коефіцієнта завантаження транспорту складає вісімдесят тисяч гривень на рік. Цей ефект досягається за рахунок зниження середньої вартості доставки однієї тонни вантажу з 420 гривень до 350 гривень. Впровадження GPS-моніторингу та системи планування маршрутів забезпечить оптимальне використання транспортних засобів.

Економія на витратах праці через автоматизацію рутинних операцій складає 120000 гривень на рік, як показано в таблиці 3.4. Автоматизація складського обліку, формування документів та моніторингу процесів скорочує час, необхідний для виконання цих операцій, та дозволяє працівникам концентруватися на більш важливих завданнях.

Зниження втрат від помилок при комплектації замовлень, пошкоджень товарів та невідповідностей у документах складає 100000 гривень на рік згідно з таблицею 3.4. Підвищення точності складського обліку до 98%, мінімізує помилки при формуванні замовлень. Зниження частки браку з 3,2% до 1%, як показано в таблицях зменшує втрати від неякісних товарів.

Загальний річний ефект від усіх джерел складає один мільйон двісті десять тисяч гривень. Після вирахування щорічних операційних витрат на підписки на програмне забезпечення KeyCRM та Клеверенс, технічну підтримку систем та оновлення обладнання в розмірі сімдесят тисяч гривень, чистий річний ефект становить 1140000 гривень.

Термін окупності проекту розраховується як відношення обсягу інвестицій до чистого річного ефекту. Як відображено і таблиці 3.4 термін окупності становить 3,2 місяця, що свідчить про високу швидкість повернення вкладених коштів. Це означає, що вже через трохи більше ніж три місяці після завершення впровадження проект почне приносити чистий прибуток.

Показник рентабельності інвестицій ROI за перший рік становить 270% (табл. 3.4). Цей показник значно перевищує мінімально прийнятний рівень рентабельності для проектів оптимізації, який зазвичай становить 30-50%, та підтверджує високу економічну доцільність реалізації запропонованого проекту.

Аналіз даних демонструє, що найбільші інвестиції спрямовані на WMS-систему та обладнання штрих-кодування в сумі сто десять тисяч гривень, що становить 36% загальних інвестицій. Ці витрати забезпечують досягнення найбільш значущих результатів у вигляді підвищення точності обліку, збільшення оборотності запасів та скорочення часу комплектації, що генерує економію на утриманні складу 150000 гривень на рік та частину економії на витратах праці.

Інвестиції в CRM-систему KeyCRM в розмірі 45000 гривень, що становить 15% загальних інвестицій, забезпечують збільшення доходів від конверсії на 360000 гривень та збільшення доходів від утримання клієнтів на 400000 гривень, що разом складає 760000 гривень додаткових доходів на рік. Це означає, що

кожна гривня, вкладена в CRM-систему, генерує майже сімнадцять гривень додаткових доходів щорічно.

Консалтингові послуги в розмірі 60000 гривень та витрати на навчання персоналу в розмірі 35000 гривень разом складають 31% загальних інвестицій. Ці витрати є необхідними для забезпечення якісного впровадження всіх систем та ефективного використання нового функціоналу працівниками підприємства. Без належного навчання та супроводу впровадження очікувані результати можуть не бути досягнуті.

Структура очікуваних щорічних ефектів показує, що 63% загального ефекту формується за рахунок збільшення доходів від підвищення конверсії та утримання клієнтів, а 37% за рахунок зниження операційних витрат. Це свідчить про збалансований підхід до оптимізації, який фокусується як на зростанні доходів через покращення якості обслуговування клієнтів, так і на підвищенні ефективності внутрішніх процесів для зниження витрат.

Високий показник ROI та короткий термін окупності свідчать про те, що проект оптимізації бізнес-процесів ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» є високоприбутковим та низькоризиковим з фінансової точки зору. Навіть якщо фактичні результати будуть на 20-30 % нижчими за заплановані через непередбачені складнощі впровадження, проект все одно залишиться економічно доцільним з терміном окупності менше півроку та ROI понад 150 %.

Висновки до розділу 3.

Головною стратегічною метою оптимізації бізнес-процесів ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» є суттєве підвищення операційної ефективності підприємства через трансформацію ключових бізнес-процесів, що забезпечить зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку оптової торгівлі будівельними матеріалами, покращення фінансових результатів діяльності, підвищення рівня задоволеності клієнтів та створення передумов для стійкого довгострокового розвитку навіть в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Ця загальна мета може бути деталізована у вигляді конкретних вимірюваних цілей,

досягнення яких можна об'єктивно оцінити після впровадження оптимізаційних заходів.

Реалізація проекту оптимізації дозволить ТзОВ «СИЛУР-ІФ» досягти стратегічних цілей, визначених у першому підрозділі, включаючи скорочення часу виконання ключових процесів, підвищення якості обслуговування клієнтів, оптимізацію витрат та покращення фінансових результатів. Впровадження сучасних інформаційних систем створить надійну основу для подальшого розвитку підприємства та підвищення її конкурентоспроможності на ринку оптової торгівлі будівельними матеріалами.

ВИСНОВКИ

Проведене комплексне дослідження теоретичних основ та практичних аспектів аналізу й оптимізації бізнес-процесів торговельного підприємства дозволило сформулювати цілісне уявлення про специфіку процесного підходу до управління організацією та обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності ТзОВ «СИЛУР-ІФ». Виконання поставлених дослідницьких завдань забезпечило досягнення мети роботи та дало змогу сформулювати наступні ключові висновки.

Систематизація підходів до класифікації бізнес-процесів за функціональним призначенням, рівнем ієрархії, ступенем впливу на споживача та часовим горизонтом створила методологічну базу для побудови процесної моделі підприємства. Встановлено, що ефективний аналіз бізнес-процесів передбачає застосування комплексу інструментів, включаючи моделювання процесів за допомогою BPMN, проведення GAP-аналізу для виявлення розривів між поточним та бажаним станом.

Вивчення сучасних концепцій управління бізнес-процесами показало, що найбільш дієвими підходами до оптимізації є методологія Business Process Management, принципи ощадливого виробництва Lean, концепція Six Sigma та реінжиніринг бізнес-процесів. Кожна з цих концепцій має специфічну сферу застосування та потенціал для вдосконалення діяльності підприємства. Встановлено, що успішна оптимізація передбачає дотримання принципів орієнтації на цінність для клієнта, системності та комплексності, вимірюваності та об'єктивності, постійного вдосконалення та залучення персоналу.

Організаційно-економічний аналіз діяльності ТзОВ «СИЛУР-ІФ» засвідчив, що підприємство функціонує з 2013 року та спеціалізується на реалізації пиломатеріалів, виробів з деревини та супутніх товарів. Дослідження динаміки основних показників за період 2020-2024 років виявило значне зростання масштабів діяльності. Чистий дохід від реалізації збільшився з 5184 тисяч гривень у 2020 році до 23484 тисяч гривень у 2024 році, що становить зростання у 4,53 рази. Проте детальний аналіз фінансових результатів виявив

низьку рентабельність продажу, яка у 2024 році становила лише 3,74 %, що свідчить про необхідність оптимізації операційних витрат та підвищення ефективності бізнес-процесів.

Ідентифікація та аналіз існуючих бізнес-процесів ТзОВ «СИЛУР-ІФ» дозволили класифікувати їх на основні процеси, які включають закупівлю товарів, управління запасами, продаж та роботу з клієнтами, логістику та доставку, обслуговування клієнтів після продажу, а також допоміжні процеси, що охоплюють управління персоналом, бухгалтерський облік, інформаційне забезпечення та адміністративне управління.

На основі проведеного аналізу розроблено комплексну стратегію оптимізації бізнес-процесів ТзОВ «СИЛУР-ІФ», яка визначає чіткі цільові показники для кожного ключового процесу. Стратегічними напрямками визначено скорочення часу виконання процесів, підвищення якості виконання та зниження рівня помилок, оптимізацію витрат, суттєве покращення рівня обслуговування клієнтів та підвищення гнучкості процесів до змін зовнішнього середовища.

Розроблені заходи оптимізації ключових бізнес-процесів передбачають комплексний підхід до трансформації операційної діяльності. Для процесу управління запасами запропоновано впровадження WMS-системи, що забезпечить автоматизацію обліку руху товарів, оперативний контроль залишків та скорочення часу комплектації з п'яти годин до двох годин. Для процесу продажу та роботи з клієнтами рекомендовано впровадження CRM-системи, яка централізує інформацію про клієнтів, автоматизує формування документів та забезпечує ведення воронки продажів. Це дозволить підвищити конверсію запитів, збільшити частку клієнтів та покращити індекс задоволеності клієнтів.

Для процесу логістики запропоновано впровадження системи оптимізації маршрутів доставки та GPS-моніторингу транспорту, що забезпечить підвищення дотримання термінів доставки з 83% до 95% та зниження середньої вартості доставки з 420 гривень до 350 гривень за тонну.

Економічне обґрунтування проекту оптимізації засвідчило високу фінансову доцільність запропонованих заходів. Очікуваний річний економічний ефект складає 1210000 гривень, що формується за рахунок збільшення доходів від підвищення конверсії 360000 гривень, збільшення доходів від утримання клієнтів 400000 гривень, економії на утриманні складу 150000 гривень, економії на логістиці 80000 гривень, економії на витратах праці 120000 гривень та зниження втрат від помилок 100000 гривень.

Практична цінність результатів дослідження полягає у розробці конкретних, деталізованих рекомендацій щодо оптимізації бізнес-процесів ТзОВ «СИЛУР-ІФ», які можуть бути безпосередньо використані керівництвом підприємства для підвищення ефективності операційної діяльності. Запропоновані заходи враховують специфіку функціонування підприємства, фінансові можливості організації та рівень готовності персоналу до змін. Поетапний план впровадження оптимізаційних заходів з розподілом на дванадцять місяців забезпечує керованість процесу трансформації та мінімізує ризики поточної діяльності.

Систематичний аналіз бізнес-процесів дозволяє виявити резерви підвищення ефективності, а комплексна оптимізація забезпечує досягнення вимірюваних покращень у ключових показниках діяльності. Впровадження сучасних інформаційних систем управління запасами, продажами та логістикою створює технологічну основу для автоматизації рутинних операцій, скорочення часу виконання процесів, зменшення кількості помилок та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Успішна реалізація проекту оптимізації бізнес-процесів ТзОВ «СИЛУР-ІФ» дозволить підприємству досягти суттєвого покращення операційної ефективності, підвищити рівень задоволеності клієнтів, оптимізувати операційні витрати та створити передумови для стійкого довгострокового розвитку навіть в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бавико О.Є. Цифровізація бізнес-процесів як елемент стратегії сталого смарт-розвитку підприємницьких структур. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2023. № 2 (24). С. 15–23. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No2/15.pdf>
2. Бавико О.Є., Бавико О.О., Козаков І.О. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії Covid-19. Ефективна економіка. 2020. № 12.
3. Балджи М.Д. Застосування сценарного підходу для проведення прогностичних досліджень на підприємствах / М.Д. Балджи // Науковий вісник Ужгородського університету: зб. наук. праць. Серія «Економіка». 2015. Вип. 2(46). С. 161–165.
4. Безгін К.С., Гришина І.В. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством. Вісник економічної науки України. 2009. № 2 (16). С. 3-7. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua>.
5. Бойчук Н.Я. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах. Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ». – 2016. – Вип. 17. – С. 173–180.
6. Боримська К.П. Оцінка ефективності інвестиційних проектів в системі контролінгу бізнес-процесів підприємства: проблеми безпеки бізнесу. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_89
7. Ван Д. Світові тенденції в управлінні бізнес-процесами підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 10. С. 407–412.
8. Василюк Н.М. Наукові підходи до розвитку малого бізнесу в умовах війни. International partnership and cooperation of Ukraine in wartime: collective monograph / edited by D. Nascimento, G. Starchenko. University of Coimbra, Portugal–Chernihiv: REICST, 2022. С. 110–121.
9. Вінничук О.Ю. Аналіз систем управління бізнес-процесами для малого і середнього бізнесу. Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. 2012. Вип. 623–626. С. 311–317.

10. Гаврильченко О. В. Удосконалення бізнес-процесів підприємства з використанням методів експертного аналізу. Економіка на управління підприємствами. 2018. № 16. С. 270-276. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/41.pdf.
11. Гайдаєнко О. М., Шевчук Н. С. Методичні аспекти вдосконалення бізнес-процесів підприємств. Причорноморські економічні студії (економіка та управління підприємствами). 2019. Вип. 45. С. 51-55. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.45-9>.
12. Глушчевський В.В. Моделювання поточкових процесів розподілу ресурсів і продукції на мережі бізнес-процесів підприємства. Вісник КНУТД: Серія «Економічні науки». 2015. №2 (85). С.139-148.
13. Гончаренко О.В., Багорка Д.А., Єфремов Д.Ю. Інноваційний бізнес як детермінанта формування інклюзивної економіки. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. Науковий журнал. Кам'янське: Дніпровський державний технічний університет, 2023. № 1(6). С. 7-14.
14. Гончаров Ю.,Ткачук М., Коваль Л.. Формування процесного підходу до управління підприємством на основі бізнес-процесів. Розвиток міста. 2024. С.27-37. DOI:[10.32782/city-development.2024.2-4](https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-4)
15. Гринь Є.Л. Ефективне управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: стратегії, механізми, інструментарій: монографія. Харків: Смугаста типографія, 2018. 350 с.
16. Гусєва О.Ю., Легомінова С.В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. №1. С. 33–39. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1812>
17. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів / О.Б. Данченко. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. – 238 с. – URL: <http://www.dut.edu.ua/ua/lib/1/category/738/view/566>

18. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_45
19. Дергачов Є. В., Фіщук К. О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнеспроцесів. Ефективна економіка. 2020. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.99.
20. Долга Г., Хитрова О. Розвиток і тенденції цифровізації управління бізнес-процесами. *Сталий розвиток економіки*, 2024 (2(49), с. 141-145. doi: 10.32782/2308-1988/2024-49-22.
21. Єршова О.О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2016. № 6. С. 66-79.
22. Зуб П., Калач Г. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. Економіка та суспільство. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52> .
23. Климчук М.М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 12. С. 85-91.
24. Коваль З. О. Застосування методу сценаріїв у дослідженні стратегій підприємств / З. О. Коваль // Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства : матеріали IV Міжнародної науковопрактичної конференції, 24-26 жовтня 2019 року, Львів. - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. - С. 98.
25. Командровська В.Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення. URL: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325/314>.
26. Коненко В.В. Розробка алгоритму проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Ефективна економіка. 2019. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_41

27. Копитко, М.І. та Галіка, В., 2024. Адаптивне управління малими та середніми підприємствами для підвищення рівня ефективності керівних систем бізнес-процесів в умовах загроз національній безпеці. Успіхи і досягнення у науці, 5(5), с. 393–400.

28. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2013. Вип. 3. С. 64-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2013_3_17

29. Коцко Т.А., Шеховцова І.А. Реінжиніринг бізнес-процесів як технологія антикризового управління підприємствами паливно-енергетичного комплексу / Економіка та суспільство. – №9. – 2017 р. – С. 466-472. – URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/80.pdf.

30. Коюда В.О., Пасько М.І. Бізнес-процеси сучасного промислового підприємства. Бізнес інформ. 2018. № 1. С. 302-311. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_1_45.

31. Кравченко М.О, Салабай В.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут. 2023. № 26. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988>

32. Кучеренко С.К. Оцінка ефективності систем управління підприємств та моделювання їх показників. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації. 2023. Дніпро: Видавець Біла К.О., с. 25–51.

33. Лепейко, Т.І., 2019. Організаційно-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів сучасного підприємства. Український журнал прикладної економіки, 4(1), с. 143–150.

34. Лезіна А.В., Борей А.А. Діджиталізація бізнес-процесів сучасного підприємства. Економіка підприємства: теорія та практика : зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.- практ. конф. (м. Київ, 12–13 жовт. 2020 р.). Київ : КНЕУ, 2020. С. 95–96. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/34869> .

35. Мехович С.А., Розпутько Ю.М., 2013. Розвиток інформаційних технологій управління підприємством при реалізації принципів реінжинірингу

бізнес-процесів. Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Технічний прогрес і ефективність виробництва», 66, с.122-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2013_66_21

36. Мірошник Р., Дереворіз М. Особливості аналізування бізнес-процесів у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 2024 - вип. 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-74>.

37. Мулик Т. О. Організація діагностики діяльності підприємства та його бізнес-процесів: теоретико-методичні підходи. *Modern Economics*. 2019. № 17. С. 158-164. DOI: <https://doi.org/10.31521/modecon>.

38. Мурована Т.О., Антонюк Я.Ю. Управління бізнес-процесами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 100-103. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.3.100>

39. Нищенко О.В. Підходи до визначення та класифікації бізнес-процесів виробничого підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. 2015. Т. 20, Вип. 5. С. 127-131.

40. Ольшанський О.В. Аналіз методів удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 2. С. 104–110.

41. Ольшанський О.В., Смігунова О.В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства : монографія / О.В. Ольшанський, О.В. Смігунова. Харків : Друкарня Мадрид, 2023. 160 с.

42. Орловський, Д. Л. Бізнес-процеси підприємства: моделювання, аналіз, удосконалення: навч. посіб. у 2 ч. / Д. Л. Орловський ; Харків : НТУ "ХПІ", 2018. Бізнес-процеси: аналіз, управління, удосконалення. 2018. 432 с.

43. Піксайкіна О. В., Ходенева Е. А. Економіко-математична модель оптимізації управління бізнес-процесами виробничого підприємства. // *Вісник Гуманітарного університету*, № 1 (16), 2017. – С. 14-19.

44. Поліщук Є.А., Іващенко А.І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (KPI) використання різних фінансово-кредитних

інструментів підприємствами МСБ. Ефективна економіка, 2019. (2). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6879>.

45. Приймак Н.С. Роль змін в діяльності та розвитку підприємства. Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств: зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. інтернет- конф. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2019. С. 229-231, с. 230.

46. Прокопенко М. О. Удосконалення класифікації бізнес-процесів промислових підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 12.

47. Прохорова В.В., Янчак Ю.О. та Щербина Є.В. Інструменти цифрової економіки в контексті підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. Бізнес Інформ, 2024. (3), с. 174–182.

48. Сарай Н.І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. Інноваційна економіка. 2020. № 1-2. С. 79-84.

49. Склярук І., Вовк, Н. Управлінський облік бізнес-процесів в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-69>.

50. Скриль В.В. Аналіз бізнес-процесів: навчально-методичний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2019. – 337 с.

51. Соколова Л.В. Формування механізму застосування процесного підходу у менеджменті підприємства для прискорення адаптації до змін умов ринку. Бізнес-навігатор. 2015. № 1. С. 134-139.

52. Соколова Н. Оцінка впливу ефективності бізнес-процесів на конкурентостійкість підприємств електронного бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-47>.

53. Тендюк, А.О., Стрижеус, Л.В. та Бондарович, Ю.Ю., 2022. Методичні підходи до оцінки бізнес-процесів. Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка», 19(75), с. 248–255.

54. Тігарєва В.А., Станкевич І.В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. 2016. № 3(1). С. 113–122.
55. Ткачук В.О., Обіход С.В. та Зіміна Н.П., 2020. Цифровізація бізнеспроцесів підприємства в умовах переходу в діджитал-середовище. Інфраструктура ринку, 4, с.116–122. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-22>.
56. Тур О.В., Матусевич А.С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 6.
57. Чернобай Л., Дума О., 2024 с. Порівняльний аналіз інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства. Економічний простір, (190), с. 404–409. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-71>.
58. Чернобай Л.І., Дума О.І., 2015. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. Економічний аналіз: збірник наукових праць / Тернопільський національний економічний університет, 22(2), с. 171–182. ISSN 1993-0259.
59. Чорна Л.О., Гончар О.І. Моделювання бізнес-процесів для удосконалення системи управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки». 2022. № 2, Т. 1. С. 14–18. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(2\)-34](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(2)-34)
60. Шандова Н.В. «Сценарний підхід до визначення напрямків розвитку підприємства», Вісник ЖДТУ 2017. № 1 (79) – URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/96700/92371>.
61. Шарко В.В., Нікітішин А.О. Управління бізнес-процесами підприємства: процесний підхід. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 4. Т. 2. С. 268–273. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/vknu-es-2020-n-4-t2-284_46.pdf

62. Шевченко Н.Ю., Мойсеєнко К.Є., Латишева О.В. Діагностика та моделювання бізнес-процесів підприємства як обов'язковий компонент проекту підвищення операційної ефективності. Вісник економічної науки України. 2023. № 1 (44). С. 50-56. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).50-56](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).50-56).
63. Шуляр Р.В. Розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів: моделювання, регулювання та економічне обґрунтування / Монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, – 2018. – 276 с.
64. Яворська Т.І. Методологія вдосконалення управління бізнес-процесами у сільськогосподарських підприємствах. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2018. № 2 (37). С. 154-161.
65. BPTrends Polls management // Business Process Trends Association. URL: <https://www.bptrends.com/bptrends-polls>.
66. Harmon P. The State of Business Process Management 2018. USA : Business Process Trends Association, 2018. 35 p. URL: <https://www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/2018-BPM-Survey.pdf> .
67. Hill M. 6 trends that will shape BPM in 2024. URL: <https://www.processexcellencenetwork.com/businessprocess-management-bpm/articles/6-trends-that-will-shape-bpm-in-2024>
68. K3 Technology. How information technology improves business processes. URL: <https://k3techs.com/resources/articles/how-information-technology-improves-business-processes/>
69. Tucci L. What is business process management? An in-depth BPM guide. TechTarget Network. 2022. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/business-process-management> .