

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
кафедра математики та економіки

“До захисту допускаю”

завідувач кафедри математики

та економіки, доцент

_____ Тарас ВІЙЧУК

“ ____ ” _____ 2025 р.

Процесне управління бізнесом торговельного підприємства

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота

на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією

«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи: Гук Олег Ігорович

_____ підпис

Науковий керівник: доктор економічних наук,

професор Рибчук Анатолій Васильович

_____ підпис

Дрогобич, 2025

Захист магістерської роботи

Тема: Процесне управління бізнесом торговельного підприємства

(тема роботи)

Оцінка за стобальною шкалою: _____

Оцінка за національною чотирибальною шкалою: _____

Коротка мотивація оцінки захисту:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Голова ЕК

Дата	підпис	прізвище, ім'я

Секретар ЕК _____
підпис _____ прізвище, ім'я _____

АНОТАЦІЯ

Гук О. І. Процесне управління бізнесом торговельного підприємства – 073 «Менеджмент». – Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка. – Дрогобич, 2025. – Рукопис.

У магістерській роботі досліджено теоретико-методологічні, аналітичні та практичні аспекти впровадження процесного управління бізнесом торговельного підприємства. Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності функціонування підприємств у сучасних умовах високої конкуренції, динамізму ринкових змін та цифрової трансформації економіки. Робота спрямована на виявлення сутності процесного підходу, його переваг порівняно з традиційними методами управління.

Розкрито теоретико-методологічні засади процесного управління бізнесом торговельного підприємства. Розглянуто сутність процесного підходу до управління, його основні принципи, інструменти та моделі. Визначено особливості реалізації процесного підходу саме у сфері торгівлі, де ключову роль відіграють клієнтоорієнтованість, швидкість реагування на зміни попиту та ефективна координація внутрішніх процесів.

Здійснено діагностику процесного управління бізнесом на прикладі ПП «Західний центр комплектації». Подано організаційно-економічну характеристику підприємства, визначено його основні напрями діяльності та структуру управління. Проведено аналіз інноваційних ресурсів і можливостей застосування процесного підходу, зокрема оцінено ефективність поточних бізнес-процесів, ступінь їх формалізації та взаємозв'язок із стратегічними цілями підприємства.

Сформульовано практичні напрями оптимізації бізнесу ПП «Західний центр комплектації» за допомогою інструментів процесного підходу. Запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення системи управління, спрямованих на підвищення гнучкості, прозорості та результативності бізнес-процесів. Особливу увагу приділено реінжинірингу основних процесів, що дозволяє досягти радикального покращення показників діяльності підприємства, зниження витрат і підвищення рівня задоволеності клієнтів. Результати дослідження доводять, що процесне управління виступає сучасною концепцією підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Ключові слова: процесне управління, бізнес-процеси, торговельне підприємство, реінжиніринг, оптимізація, ефективність управління, ПП «Західний центр комплектації».

SUMMARY

Guk O. I. Process management of a commercial enterprise business - 073 "Management". Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University. Drohobych, 2025. – Manuscript.

The master's thesis examines the theoretical, methodological, analytical and practical aspects of implementing process management of a commercial enterprise business. The relevance of the topic is due to the need to increase the efficiency of the functioning of enterprises in modern conditions of high competition, dynamism of market changes and digital transformation of the economy. The work is aimed at identifying the essence of the process approach, its advantages compared to traditional management methods.

The theoretical and methodological principles of process management of a commercial enterprise business are disclosed. The essence of the process approach to management, its basic principles, tools and models are considered. The peculiarities of implementing the process approach in the sphere of trade are identified, where customer orientation, speed of response to changes in demand and effective coordination of internal processes play a key role.

Diagnostics of business process management is carried out using the example of PE "Western Center of Assembly". The organizational and economic characteristics of the enterprise are presented, its main areas of activity and management structure are determined. An analysis of innovative resources and opportunities for applying the process approach is carried out, in particular, the effectiveness of current business processes, the degree of their formalization and the relationship with the strategic goals of the enterprise are assessed.

Practical directions for optimizing the business of PE "Western Center of Assembly" using process approach tools are formulated. A set of measures is proposed to improve the management system aimed at increasing the flexibility, transparency and effectiveness of business processes. Special attention is paid to the reengineering of basic processes, which allows achieving a radical improvement in the enterprise's performance indicators, reducing costs and increasing customer satisfaction. The results of the study prove that process management is a modern concept for increasing the competitiveness of commercial enterprises.

Keywords: process management, business processes, commercial enterprise, reengineering, optimization, management efficiency, PE "Western Center of Assembly".

З М І С Т

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1. Процесний підхід до управління підприємством.....	12
1.2. Особливості процесного підходу до управління бізнесом підприємств торгівлі.....	21
РОЗДІЛ ІІ. ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ПП «Західний центр комплектації».....	29
2.1. Організаційно-економічні засади функціонування ПП «Західний центр комплектації» на основі процесного управління.....	29
2.2. Аналіз інноваційних ресурсів процесного управління підприємством торгівлі.....	36
РОЗДІЛ ІІІ. НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ ПП «ЗАХІДНИЙ ЦЕНТР КОМПЛЕКТАЦІЇ» ІНСТРУМЕНТАМИ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ.....	46
3.1. Удосконалення бізнесу торговельного підприємства системним впровадженням процесно-орієнтованого управління.....	46
3.2. Процесний підхід до реінжинірингу основних бізнес-процесів ПП «Західний центр комплектації».....	58
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ.....	70

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні умови функціонування торговельних підприємств характеризуються високим рівнем динамізму, постійним зростанням конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища та підвищеними вимогами споживачів до якості товарів і послуг. Глобалізаційні процеси, активне впровадження цифрових технологій, розвиток електронної комерції та зміна споживчих уподобань створюють нові виклики для підприємств торгівлі. У таких умовах швидкість прийняття управлінських рішень, здатність адаптуватися до ринкових змін, раціональне використання ресурсів і забезпечення стабільної лояльності клієнтів стають ключовими факторами успіху.

Традиційні моделі управління, що базуються на функціональному або лінійно-ієрархічному підході, поступово втрачають ефективність. Вони орієнтовані на виконання завдань у межах окремих структурних підрозділів, що призводить до фрагментації управлінських процесів, дублювання функцій, уповільнення обміну інформацією та зниження гнучкості системи. У результаті підприємства часто стикаються з проблемами неузгодженості дій між підрозділами, недостатньою прозорістю процесів та низькою швидкістю реагування на зміни попиту чи поведінки конкурентів.

Такі обставини зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до організації управління, які забезпечують не лише контроль за виконанням функцій, а й створення цінності на кожному етапі діяльності підприємства. У сучасних теоретичних і практичних дослідженнях дедалі більшої популярності набуває процесний підхід до управління бізнесом, який розглядається як ефективна методологія побудови системи управління, орієнтованої на результат і споживача.

Процесне управління бізнесом ґрунтується на уявленні про підприємство як цілісну систему взаємопов'язаних процесів, кожен із яких спрямований на створення доданої вартості для клієнта. На відміну від традиційного

функціонального підходу, який фокусується на підрозділах і посадових обов'язках, процесний підхід концентрується на послідовності дій, що забезпечують досягнення конкретного результату. Таким чином, основна увага приділяється не тому, *хто* виконує роботу, а *як* вона виконується та *яку цінність* створює для кінцевого споживача.

Ключова ідея процесного підходу полягає у спрямуванні управління не на окремі функції чи завдання, а на бізнес-процеси, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей підприємства. Це дозволяє створити інтегровану систему, у межах якої всі елементи організації працюють на досягнення спільного результату, а не на локальні показники ефективності. Внаслідок цього формується механізм безперервного удосконалення бізнес-процесів, підвищується якість управлінських рішень, скорочуються витрати, підвищується продуктивність і зростає конкурентоспроможність підприємства.

Застосування процесного підходу в управлінні передбачає ідентифікацію, моделювання, аналіз, оптимізацію та моніторинг бізнес-процесів, що становлять основу операційної діяльності підприємства. На практиці це означає перехід від ієрархічної структури управління до горизонтальної, де основну роль відіграють не формальні повноваження, а чітко визначені ланцюги створення цінності. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості процесів, створенню системи показників ефективності (KPI), а також формуванню єдиного інформаційного простору для управлінських рішень.

Особливої актуальності питання впровадження процесного підходу набуває для торговельних підприємств, діяльність яких характеризується високою інтенсивністю операцій, значною залежністю від логістичних процесів, постачальників і кінцевих споживачів. Торговельний бізнес функціонує у середовищі, де швидкість реагування на зміни попиту, точність у формуванні асортименту, оптимальність товарних запасів та рівень сервісу визначають конкурентну позицію підприємства. Тому застосування процесного підходу у сфері торгівлі дає можливість досягти синергетичного ефекту між

маркетингом, закупівлями, логістикою, продажем і післяпродажним обслуговуванням клієнтів.

У практичному вимірі процесний підхід виступає фундаментом для цифрової трансформації торговельних підприємств, оскільки передбачає чітке структурування процесів і можливість їх автоматизації. Використання сучасних інформаційних технологій, систем управління бізнес-процесами (BPM-систем), CRM- і ERP-платформ дає змогу інтегрувати різні напрямки діяльності в єдиний управлінський простір, підвищуючи прозорість і керованість організації.

З теоретичного погляду, процесне управління базується на принципах системності, орієнтації на клієнта, безперервного вдосконалення, відповідальності за результат і командної взаємодії. Саме ці принципи формують основу сучасної філософії менеджменту, що дозволяє підприємствам розвиватися у динамічному конкурентному середовищі.

Процесне управління бізнесом торговельного підприємства є сучасною концепцією, що поєднує стратегічне мислення з операційною ефективністю, орієнтацією на споживача та гнучкістю у реагуванні на зміни середовища. Саме цей підхід відкриває нові можливості для формування стійких конкурентних переваг, розвитку корпоративної культури безперервного вдосконалення та забезпечення довгострокового успіху підприємства на ринку.

Стан дослідження теми. Процесний підхід до управління розвитком бізнесу вітчизняних підприємств зажди знаходився у полі зору українських дослідників: О. Андріїшина, Д. Богорка, Г. Батьковця, К. Бужимська, В. Гурова, В. Демиденка, Б. Демченка, О. Єршової, Г. Жосан, А. Котлика, Ж. Кудрецької, Т. Лепейка, Л. Ляхович, О. Мазоренко, І. Мовчаненко, О. Мельник, О. Ольшанського, Г. Пвловські, О. Тура, Н. Чорної та інших.

Мета роботи. Дослідити процесне управління бізнесом торговельного підприємства.

Для досягнення **зазначеної мети** поставлено та вирішено такі завдання:

- розкрити значення процесного підходу в управлінні підприємством;

- виокремити особливості процесного підходу до управління бізнесом підприємств торгівлі;
- охарактеризувати організаційно-економічні засади функціонування ПП «Західний центр комплектації» на основі процесного управління;
- провести аналіз інноваційних ресурсів процесного управління підприємством торгівлі;
- запропонувати системне впровадження процесно-орієнтованого управління торговельним підприємством;
- застосувати процесний підхід до реінжинірингу основних бізнес-процесів ПП «Західний центр комплектації».

Об'єктом дослідження є процесне управління бізнесом торговельного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні розробки та узагальнення системи процесного управління бізнесом приватного торговельного підприємства. «Західний центр комплектації» функціонує на ринку роздрібної та оптової торгівлі будівельними матеріалами з 2007 року. Підприємство розташоване у місті Дрогобич Львівської області за адресою: вул. Володимира Великого, 62.

Елементи наукової новизни роботи полягають у систематизації і узагальненні теоретичних розробок та практичних рекомендацій з удосконалення системи процесного управління бізнесом ПП «Західний центр комплектації».

Практичне значення магістерської роботи полягає у визначенні принципів, методів і механізмів реалізації даного підходу з урахуванням галузевої специфіки. Вивчення процесного управління сприяє розробці практичних рекомендацій щодо побудови ефективної системи управління, здатної забезпечити баланс між стратегічними цілями підприємства та вимогами ринку. У результаті це дає змогу підвищити ефективність функціонування підприємства, його адаптивність, інноваційний потенціал і конкурентоспроможність, а висновки можуть бути використані при викладанні таких навчальних дисциплін, як “ Менеджмент організацій”.

Апробація результатів дослідження. Результати та основні положення магістерської роботи доповідалися та обговорювалися на кафедрі математики та економіки Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, а також на XIII Міжнародній науково-практичній інтернет – конференції – «Актуальні проблеми обліково – аналітичного процесу в управлінні підприємницькою діяльністю» 23 жовтня 2025 р., м. Мукачево.

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерське дослідження складається зі вступу, трьох розділів, шести таблиць, чотирьох рисунків, висновків, списку джерел інформації та викладена на 75 сторінках.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. *Процесний підхід до управління підприємством*

Динамічний розвиток сучасного ринку товарів і послуг змушує керівників підприємств постійно вдосконалювати систему управління, шукати нові підходи, методи й інструменти, здатні забезпечити їхню конкурентоспроможність у мінливому середовищі. Традиційні моделі організації управління, що тривалий час використовувались на українських підприємствах, зокрема функціональний підхід, продовжують залишатися поширеними, адже вони дозволяють ефективно координувати діяльність окремих підрозділів, чітко розподіляти обов'язки та відповідальність між співробітниками.

Однак із розвитком економічних процесів і посиленням конкуренції виявляються істотні недоліки функціонального підходу. Зокрема, слабкі горизонтальні зв'язки між підрозділами, низький рівень комунікації та взаємодії між управлінськими ланками призводять до втрати часу, дублювання функцій і перекладання відповідальності за прийняття рішень. Це, своєю чергою, ускладнює оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища й уповільнює процес адаптації підприємства до нових ринкових викликів. У сучасних умовах, коли ефективність, гнучкість і швидкість управлінських рішень стають ключовими чинниками успіху, такі обмеження суттєво знижують конкурентні можливості компаній [30, с. 432].

Саме тому дедалі більшої актуальності набуває впровадження процесного підходу до управління підприємством. Цей підхід базується на розгляді діяльності організації як сукупності взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на створення цінності для споживача. На відміну від функціонального, процесний підхід сприяє налагодженню ефективної міжфункціональної взаємодії, забезпечує прозорість управлінських процедур, підвищує

відповідальність за кінцевий результат і дозволяє оптимізувати використання ресурсів.

Завдяки своїй гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі процесний підхід вважається одним із найперспективніших напрямів підвищення ефективності діяльності сучасних підприємств. Його впровадження не лише вдосконалює внутрішню структуру управління, а й створює умови для формування інноваційної організаційної культури, заснованої на командній роботі, відповідальності та безперервному вдосконаленні бізнес-процесів.

Процесний підхід до управління підприємством сформувався на основі функціонального, однак на відміну від останнього, він розглядає діяльність організації не як сукупність відокремлених функцій, а як цілісну, безперервну систему взаємопов'язаних процесів. У межах цього підходу кожна управлінська функція трактується як процес, що складається з низки взаємозалежних і послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату. Таким чином, управління вважається не окремою функцією, а динамічною сукупністю взаємодіючих процесів, які забезпечують цілісність і результативність діяльності підприємства [59, с. 269].

Історично витoki процесного підходу пов'язують з Анрі Файолем – засновника школи адміністративного менеджменту. Його наукова концепція базувалася на ідеї створення універсальних принципів управління, що мали забезпечити ефективність та успіх організації. Саме А. Файоль уперше розглянув управління як послідовність функцій – планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль, – що взаємодіють у єдиному управлінському процесі. Подальший розвиток і практичне впровадження цих ідей стали основою для формування процесного підходу як самостійного напрямку менеджменту [63].

Широке застосування процесний підхід отримав у період, коли функціональний підхід перестав задовольняти потреби підприємств у гнучкому та ефективному управлінні. Це відбулося на початку 1980-х років XX століття –

періоду активної індустріалізації, розвитку технологій і зростання конкуренції. Тоді підприємства потребували нової управлінської концепції, здатної забезпечити узгодженість між функціями, підрозділами й бізнес-процесами.

Еволюція процесного підходу відбувалася поступово й охоплювала три історичні етапи: доіндустріальний, індустріальний та постіндустріальний [11, с. 39].

1. Доіндустріальний етап характеризувався зосередженням уваги на вдосконаленні процесів виробництва. Основною метою було забезпечення стабільного випуску якісної продукції та підвищення ефективності праці.

2. Індустріальний етап ознаменувався переходом від управління окремими виробничими процесами до управління всією організацією як системою взаємопов'язаних елементів. У цей період процесний підхід почав застосовуватися для побудови ефективної системи управління підприємством.

3. Постіндустріальний етап приніс переосмислення ролі процесів у діяльності організації: увага була зосереджена не лише на виробничих, а й на управлінських та операційних процесах. Процесний підхід почав використовуватися як метод формування систем управління якістю, стратегічного менеджменту та безперервного вдосконалення бізнесу.

У сучасних умовах розвитку економіки процесний підхід розглядається як універсальний інструмент управління, що трактує діяльність підприємства у вигляді мережі взаємопов'язаних бізнес-процесів. Кожен із них має чітко визначену мету, ресурси, виконавців і результати, що узгоджуються із загальною місією та стратегічними цілями компанії. Такий підхід дозволяє підвищити керованість організації, забезпечити прозорість операцій і створити умови для системного вдосконалення діяльності.

Науковці сучасності розглядають процесний підхід до управління з кількох точок зору [17]:

- як альтернативу функціональному підходу, що долає його фрагментарність;

- як доповнення до функціонального підходу, яке дозволяє поєднати стабільність структур із гнучкістю процесів;
- якщо передбачає поступовий перехід від функцій до процесів.

Фундаментом процесного підходу є його принципи (див. табл.. 1.1), які визначають логіку побудови, організації та функціонування системи управління. Серед ключових принципів виділяють орієнтацію на результат, процесну відповідальність, вимірюваність ефективності, взаємозв'язок процесів, постійне вдосконалення та клієнтоорієнтованість. Дотримання цих принципів забезпечує цілісність, керованість і результативність діяльності підприємства [32, с. 56].

Таблиця 1.1

Система принципів процесного підходу

№	Принцип	Сутність принципу
1.	Діяльність компанії як система взаємопов'язаних бізнес-процесів	Сутність цього принципу полягає у сприйнятті діяльності підприємства не як набору окремих функцій чи завдань, а як цілісної системи бізнес-процесів, що взаємодіють між собою. Такий підхід формує нову управлінську культуру, у межах якої організація розглядається як єдиний живий механізм, орієнтований на досягнення кінцевого результату через ефективну взаємодію її структурних елементів.
2.	Актуальність і доцільність кожного процесу	Кожен бізнес-процес повинен мати чітко визначену мету, що зумовлює його існування. Наявність запиту чи потреби на результати процесу визначає його затребуваність, сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та залученню нових споживачів або клієнтів. Таким чином, лише ті процеси, які реально приносять цінність для бізнесу, мають бути підтримані й удосконалювані.
3.	Регламентація виконання бізнес-процесів	Будь-який бізнес-процес має бути чітко описаний і формалізований у вигляді

		регламенту чи іншого нормативного документа. Регламент визначає послідовність дій, відповідальність виконавців, порядок їхньої взаємодії та механізми прийняття управлінських рішень. Формалізація забезпечує прозорість, контрольованість та можливість подальшого вдосконалення процесів.
4.	Наявність клієнта та власника процесу	Кожен бізнес-процес має свого клієнта — внутрішнього або зовнішнього, тобто того, хто отримує результат процесу і визначає його цінність. Водночас обов'язковою є наявність власника процесу – посадової особи, яка відповідає за ефективність, результати, а також за використання ресурсів. Власник процесу виступає формальним лідером, координує діяльність учасників, ухвалює рішення щодо вдосконалення процесу та несе персональну відповідальність за його результативність.
5.	Контроль і моніторинг виконання процесу	Необхідним елементом процесного управління є постійний контроль за виконанням бізнес-процесів. Це дозволяє своєчасно виявляти недоліки, вузькі місця або неефективні ланки, здійснювати корекційні заходи та запроваджувати зміни, спрямовані на покращення результатів діяльності підприємства.
6.	Стандартизація та прозорість відповідальності	Запровадження єдиних стандартів і процедур сприяє підвищенню рівня організаційної культури та забезпечує чіткий розподіл відповідальності між учасниками процесів. Принцип прозорості дозволяє кожному працівнику усвідомлювати свою роль у досягненні загального результату й підвищує рівень колективної відповідальності за успіх

		компанії.
7.	Використання ключових показників ефективності	Кожен бізнес-процес оцінюється через систему ключових показників, які відображають рівень його виконання, результативність і вплив на загальні показники діяльності підприємства. Ці індикатори дозволяють об'єктивно аналізувати досягнення цілей, визначати зони для покращення та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Основні завдання процесного підходу полягають у забезпеченні прозорості бізнес-процесів, підвищенні їх ефективності, зниженні витрат, оптимізації потоків інформації та ресурсів, а також у створенні системи управління якістю, орієнтованої на споживача. Процесний підхід спрямований не лише на раціоналізацію організаційної структури, а й на вдосконалення самої логіки діяльності підприємства – від отримання замовлення до задоволення потреб клієнта.

Ключовими поняттями, що визначають зміст цього підходу, є «процес» і **«бізнес-процес»**.

Під *процесом* розуміють послідовність взаємопов'язаних дій, які перетворюють вхідні ресурси на результати, що мають цінність для споживача. *Бізнес-процес* – це процес, що безпосередньо створює додану вартість і забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства [16].

Тому, процесний підхід є основою сучасного менеджменту, орієнтованого на системність, ефективність і якість. Його впровадження дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільний розвиток. Поняття процесу у сучасному менеджменті трактується як стабільна, цілеспрямована та періодично повторювана сукупність взаємопов'язаних дій, результатом яких є перетворення певних входів у виходи, що створюють цінність для конкретного споживача або клієнта. Отже, процес відображає

логічно впорядковану послідовність операцій, що забезпечує досягнення визначеної мети та отримання кінцевого результату.

У свою чергу, бізнес-процес визначається як структурована сукупність взаємопов'язаних операцій, функцій або завдань, що реалізуються за певною технологією чи методикою з метою перетворення вхідних ресурсів на вихідні результати, які мають цінність для кінцевого споживача. Важливо підкреслити, що бізнес-процес – це не просто набір дій, а цілісна система, зорієнтована на створення корисного продукту або послуги, який задовольняє конкретну потребу клієнта.

Процесний підхід до управління передбачає сприйняття діяльності підприємства не як розрізненого набору функцій, а як єдиної мережі взаємопов'язаних бізнес-процесів, що формують логічну структуру створення цінності для споживача. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервність діяльності, підвищити її ефективність та узгодженість дій усіх підрозділів організації.

Зазвичай бізнес-процеси поділяють на три основні блоки [32, с. 69]:

1. Основні процеси – це ті, що безпосередньо орієнтовані на створення продукції або надання послуг, які мають споживчу цінність та забезпечують отримання прибутку для підприємства.

2. Забезпечувальні процеси виконують допоміжну функцію – вони створюють умови для ефективного функціонування основних процесів, забезпечуючи підприємство необхідними ресурсами: матеріальними, інформаційними, кадровими, технічними тощо.

3. Процеси управління спрямовані на координацію, контроль і регулювання діяльності підприємства, що дозволяє підтримувати узгодженість дій усіх структурних елементів та досягати стратегічних цілей.

Окремо варто виділити процеси розвитку, які забезпечують довгострокову конкурентоспроможність підприємства через постійне вдосконалення технологій, оновлення продукції, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження інновацій. Саме завдяки цим процесам

підприємство адаптується до змін зовнішнього середовища та підтримує стійке зростання.

Перелік процесів і рівень їх деталізації визначаються індивідуально для кожного підприємства, з урахуванням його масштабів, специфіки діяльності та стратегічних пріоритетів. Проте універсальними для всіх організацій залишаються три групи процесів – розвитку, управління та моніторингу. До них належать такі складові, як стратегічне управління, операційне управління та управління комунікаціями. Ці процеси є обов’язковими елементами системи менеджменту якості, оскільки саме вони формують стратегічний напрям розвитку підприємства, забезпечують реалізацію поточних завдань і контроль за відповідністю результатів встановленим стандартам.

Особливе значення у процесному підході відіграють комунікації, адже якість діяльності організації залежить не лише від внутрішніх чинників, але й від зовнішнього середовища: постачальників, підрядників, бізнес-партнерів, а також політичної, економічної та соціальної ситуації в країні. Ефективна комунікаційна взаємодія дозволяє підтримувати стабільність бізнес-процесів і своєчасно реагувати на зміни зовнішніх умов.

Ключовими елементами будь-якого процесу, без яких його функціонування неможливе, є [19]:

1. Вхід бізнес-процесу – це все те, що підлягає перетворенню у ході виконання процесу. Кожен вхід має свого постачальника, внутрішнього або зовнішнього. До входів можуть належати матеріальні ресурси (сировина, матеріали, напівфабрикати), нематеріальні активи (інформація, документація, послуги), а також людські ресурси (персонал, знання, компетенції). Процес перетворення – це сукупність дій, за допомогою яких вхідні елементи трансформуються у кінцевий продукт або послугу, що має цінність для споживача.

2. Вихід бізнес-процесу – кінцевий результат діяльності, який повинен відповідати очікуванням клієнта і створювати для нього додану вартість. Результатом будь-якого процесу є певний інформаційний об’єкт або послуга,

які споживаються зовнішніми клієнтами – користувачами результатів діяльності підприємства. Виходами процесу можуть виступати готова продукція, звітна чи аналітична документація, інформаційні матеріали, послуги або навіть підготовлений персонал, який є носієм нових знань і навичок.

3. Власник процесу – це не просто відповідальна особа, а ключова фігура, яка координує усі етапи реалізації процесу, починаючи від планування і закінчуючи оцінкою результатів. Він визначає мету процесу, формує стратегію його виконання, розподіляє обов'язки між учасниками та контролює використання ресурсів. Власник процесу несе повну відповідальність за досягнення очікуваних результатів, забезпечує відповідність діяльності встановленим стандартам і постійно аналізує можливості для вдосконалення. Окрім того, він виступає своєрідним «мостом» між керівництвом організації та виконавцями, забезпечуючи зворотний зв'язок, коригування дій та ініціювання змін для підвищення ефективності процесу.

4. Постачальники та споживачі процесу є невід'ємними учасниками процесної взаємодії, що утворюють динамічну систему обміну цінностями. Постачальники забезпечують вхідні елементи процесу – матеріальні ресурси, інформацію, технології, фінанси чи інші засоби, необхідні для ефективного функціонування процесу. Їхня роль полягає у забезпеченні стабільності, своєчасності та якості поставок, адже від цього безпосередньо залежить результат роботи. Споживачі ж – як внутрішні, так і зовнішні – виступають кінцевими адресатами процесу, оскільки саме для задоволення їхніх потреб створюється продукт або послуга. Зворотний зв'язок від споживачів є важливим інструментом удосконалення процесу, адже він дозволяє адаптувати діяльність до змін зовнішнього середовища, очікувань клієнтів і стратегічних пріоритетів організації.

5. Показники процесу виконують функцію вимірювання результативності та ефективності діяльності. Вони поділяються на кількісні (наприклад, обсяг продукції, витрати часу, рівень прибутковості) та якісні (рівень задоволеності клієнтів, якість продукції, стабільність виконання). Завдяки цим показникам

можна об'єктивно оцінити досягнення цілей, виявити відхилення від запланованих параметрів і своєчасно реагувати на можливі ризики. Систематичний моніторинг показників дозволяє впроваджувати принципи безперервного вдосконалення, підвищувати конкурентоспроможність організації та забезпечувати стаке зростання її результативності.

Отже, власник процесу, постачальники, споживачі та показники діяльності утворюють взаємопов'язану систему управління, у межах якої кожен елемент відіграє визначальну роль у досягненні загальної мети підприємства – забезпеченні високої якості, ефективності та стійкості процесів.

1.2. *Особливості процесного підходу до управління бізнесом торговельних підприємств.*

Застосування процесного підходу в управлінні торговельним підприємством відкриває широкі можливості для підвищення ефективності його діяльності. Дослідження свідчать, що впровадження процесного управління дозволяє істотно скоротити витрати, оптимізувати використання ресурсів, підвищити якість товарів і рівень обслуговування споживачів. Крім того, процесний підхід формує прозору систему управління, яка забезпечує своєчасне отримання достовірної інформації про поточний стан бізнесу, що, своєю чергою, створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [41, с. 105].

Для керівництва торговельного підприємства це означає можливість оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, аналізувати ефективність бізнес-процесів і формувати стратегічні напрямки розвитку. Таким чином, процесне управління не лише сприяє стабільності функціонування підприємства, а й забезпечує його конкурентоспроможність у динамічному середовищі торгівлі. Фундаментом процесного підходу є чітке визначення, опис і постійне вдосконалення бізнес-процесів — послідовностей взаємопов'язаних дій, що створюють цінність для клієнта. У діяльності торговельних підприємств домінують бізнес-процеси аналітичного та торгово-

технологічного спрямування, пов'язані з дослідженням ринку, формуванням асортименту, управлінням товарними запасами, організацією логістичних операцій, продажем продукції та післяпродажним обслуговуванням.

У цьому контексті доцільно використовувати такі критерії декомпозиції бізнес-процесів, як аналіз, ресурси, продукт або послуга, оскільки вони дозволяють системно оцінити діяльність кожного підрозділу торговельного підприємства, визначити зони відповідальності та взаємозв'язки між ними. Це сприяє підвищенню керованості бізнесу, прозорості взаємодії між функціональними ланками та вдосконаленню якості управлінських рішень.

Для ефективної ідентифікації бізнес-процесів торговельного підприємства доцільно спиратися на класифікаційну логіку, запропоновану Американською асоціацією продуктивності та якості (American Productivity and Quality Center, APQC). Цей підхід дає змогу охопити всі основні напрями діяльності підприємства — від стратегічного управління, закупівель і логістики до реалізації продукції, маркетингу, обслуговування клієнтів і розвитку персоналу. Застосування цієї моделі дозволяє врахувати специфіку торговельної сфери, забезпечити комплексність управління та створити основу для побудови ефективної системи контролю й удосконалення бізнес-процесів. Таким чином, адаптація процесного підходу до умов торговельного підприємства сприяє підвищенню його результативності, зміцненню позицій на ринку та формуванню стабільної системи управління, зорієнтованої на споживача та довгостроковий розвиток [8, с. 45].

Таблиця 1.2

Класифікація методів управління бізнес-процесами торговельного підприємства

№		
I.	I. Ключові бізнес-процеси торговельної діяльності	1. Дослідження ринку та аналіз споживчих потреб. Визначення тенденцій ринку, поведінки покупців, рівня конкуренції та виявлення нових можливостей для зростання підприємства. 2. Формування та управління асортиментною політикою. Розроблення структури товарного асортименту з урахуванням попиту, сезонності та стратегічних цілей підприємства. 3. Організація закупівельної діяльності та логістичних процесів.

		Забезпечення безперервності постачання товарів, оптимізація маршрутів доставки й витрат на транспортування. 4. Складування та зберігання товарно-матеріальних цінностей. Раціональне розміщення продукції, підтримання належних умов зберігання та контроль залишків. 5. Керування торговельно-виробничими операціями. Організація технологічних процесів, що пов'язані з підготовкою товарів до реалізації (фасування, маркування, пакування тощо). 6. Процес продажу та обслуговування споживачів. Реалізація товарів, консультаційне обслуговування клієнтів, створення позитивного споживчого досвіду. 7. Післяпродажне та гарантійне обслуговування. Підтримка клієнтів після здійснення покупки, прийом реклаमाцій, виконання гарантійних зобов'язань.
II.	II. Допоміжні бізнес-процеси торговельного підприємства	1. Управління персоналом. Планування, підбір, розвиток і мотивація працівників, формування ефективної команди. 2. Адміністрування інформаційних потоків і технологій. Забезпечення функціонування інформаційних систем, облік, аналітика та комунікація всередині підприємства. 3. Фінансове та просторове управління ресурсами. Контроль над рухом фінансів, оптимізація використання торгових площ і матеріальних активів. 4. Менеджмент матеріально-технічного забезпечення. Своєчасне оновлення обладнання, технічних засобів та інвентарю, необхідних для безперебійної роботи. 5. Координація комунікаційних зв'язків. Забезпечення ефективної внутрішньої та зовнішньої взаємодії між підрозділами, постачальниками та клієнтами. 6. Процеси удосконалення та впровадження змін. Розробка і реалізація програм оптимізації бізнес-процесів, підвищення їх ефективності.
III.	III. Бізнес-процеси розвитку торговельного підприємства	1. Інноваційні та комунікаційні технології управління. Впровадження цифрових рішень, автоматизації процесів, CRM- та ERP-систем для підвищення ефективності роботи. 2. Ресурсозберігаючі й наукомісткі технології. Використання енергоефективних технологій, екологічних підходів та сучасних методів обліку й контролю. 3. Модернізація торговельної інфраструктури. Оновлення торговельних залів, зон приймання товарів, складів, технологічного обладнання, адміністративних приміщень і зон відпочинку персоналу. 4. Впровадження сучасних форматів продажу та сервісу.

		Використання електронної комерції, омніканальних стратегій, самообслуговування й персоналізованих підходів у роботі з клієнтами.
ІУ.	ІV. Забезпечуючі бізнес-процеси торговельного підприємства	1. Система управління якістю. Впровадження стандартів якості, моніторинг результативності процесів і задоволеності споживачів. 2. Організаційна структура управління. Побудова чіткої системи взаємодії підрозділів і розподілу відповідальності. 3. Система прийняття управлінських рішень. Використання сучасних методів аналізу, прогнозування та обґрунтування управлінських дій. 4. Система мотивації та стимулювання персоналу. Формування прозорої політики винагороди, оцінки результативності та заохочення до професійного розвитку.

Управлінська діяльність торговельного підприємства, побудована на засадах процесного підходу, розглядається як безперервний, логічно послідовний і взаємопов'язаний комплекс дій, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей бізнесу. Такий підхід передбачає, що кожен етап діяльності – від аналізу ринку й управління асортиментом до обслуговування клієнтів і післяпродажного супроводу – є складовою частиною єдиного процесу, який постійно трансформує ресурси (матеріальні, фінансові, інформаційні, трудові) у кінцевий результат – споживчу цінність.

При цьому навіть окремі функції управління (планування, організація, мотивація, контроль) набувають процесного характеру, тобто розглядаються як циклічні системи взаємозалежних дій, що безперервно повторюються та вдосконалюються. У торгівлі це означає, що, наприклад, управління запасами або організація закупівель не є одноразовими діями, а постійними процесами, які потребують моніторингу, аналізу ефективності та оперативного коригування відповідно до змін ринкової кон'юнктури.

Процесний підхід у діяльності торговельного підприємства забезпечує низку вагомих переваг [55, с. 261]:

по-перше, завдяки процесному підходу кожен працівник усвідомлює свій внесок у створення кінцевого продукту або послуги. Це стимулює зацікавленість персоналу у підвищенні якості товарів, сервісу та загального рівня обслуговування клієнтів;

по-друге, оскільки кожен бізнес-процес має власника, відбувається децентралізація управління, що знижує навантаження на керівників вищої ланки та підвищує ефективність прийняття рішень на рівні виконавців;

по-третє, торговельне підприємство, побудоване за процесною логікою, здатне швидко реагувати на зміни в споживчих перевагах, ціновій політиці конкурентів чи ринкових умовах, оскільки система саморегулюється й орієнтується на потреби клієнтів;

по-четверте, завдяки вертикальній інтеграції ресурсних потоків та ефективному обміну інформацією між структурними підрозділами забезпечується швидкість реалізації управлінських рішень і гнучкість торговельних операцій;

по-п'яте, процесний підхід мінімізує кількість формальних процедур і надмірну регламентацію, що сприяє економії часу та фінансових ресурсів і дозволяє зосередитися на стратегічних завданнях підприємства;

по-шосте, чітке визначення етапів, виконавців і критеріїв ефективності кожного процесу полегшує координацію дій, контроль за їх виконанням і підвищує загальну прозорість управління;

по-сьоме, стандартизація процесів створює умови для впровадження сучасних інформаційних систем управління, електронного документообігу, CRM- та ERP-рішень, що забезпечують повний контроль над операційною діяльністю.

У сучасних умовах високої ринкової мінливості, зростання конкуренції та невизначеності зовнішнього середовища торговельним підприємствам необхідно оперативно адаптуватися до нових економічних викликів. Для цього важливо оптимізувати використання власних ресурсів, підвищувати

ефективність бізнес-процесів і забезпечувати їхню відповідність стратегічним цілям підприємства.

Ключовим інструментом у цьому контексті є систематичний аудит бізнес-процесів, що дозволяє визначити їхню результативність, виявити "вузькі місця" та ранжувати процеси за ступенем впливу на загальні показники діяльності підприємства – товарообіг, прибутковість, конкурентоспроможність тощо.

Методики аналізу бізнес-процесів торговельних підприємств можна умовно поділити на короткострокові та довгострокові. До короткострокових належать [42, с. 105]:

- метод швидкого аналізу, що дозволяє оперативно виявити проблемні ділянки процесів;
- статистичне управління процесами, яке базується на кількісній оцінці стабільності та якості виконання операцій;
- метод ідеалізації, спрямований на пошук оптимальної моделі процесу;
- структуризація функцій якості, що забезпечує покращення стандартів обслуговування споживачів.

До довгострокових методів відносять [5, с. 310]:

- перепроєктування бізнес-процесів, коли підприємство проводить глибоку модернізацію своїх операцій відповідно до нових цілей;
- реінжиніринг, що передбачає радикальне переосмислення процесів з метою досягнення суттєвих покращень у вартості, якості, швидкості та сервісі;
- бенчмаркінг, який дає змогу порівнювати власні бізнес-процеси з найкращими галузевими практиками;
- метод "гринфілд", що полягає у створенні абсолютно нових процесів без обмежень існуючих структур.

Тому, впровадження процесного підходу в управління торговельним підприємством створює потужне підґрунтя для підвищення ефективності бізнесу, покращення якості обслуговування споживачів, зростання конкурентоспроможності та стійкого розвитку на ринку.

На сьогодні, у сфері управління бізнес-процесами формується низка інноваційних підходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств. До таких підходів належать: впровадження систем менеджменту якості, використання бенчмаркінгу бізнес-процесів, застосування методології безперервного удосконалення бізнес-процесів (BPI — *Business Process Improvement*), проведення реінжинірингу бізнес-процесів, а також поєднання функціонального та процесного підходів в управлінні.

Для підприємств торгівлі, які функціонують у динамічному ринковому середовищі, найбільш доцільним є використання технології безперервного вдосконалення бізнес-процесів (BPI). Ця методологія орієнтована на постійний пошук шляхів підвищення ефективності організації управління, логістики, асортиментної політики, обслуговування клієнтів і післяпродажного сервісу. Її головна мета — досягнення стабільного покращення результатів діяльності підприємства за рахунок системного аналізу, оптимізації процедур, автоматизації управлінських функцій та усунення зайвих ланок у процесах.

У торговельних підприємствах технологія BPI дозволяє [8, с. 49]:

- скоротити витрати часу та ресурсів у ланцюгах постачання;
- підвищити точність і швидкість виконання замовлень;
- забезпечити прозорість управлінських рішень;
- створити гнучку систему реагування на зміни попиту й ринкових тенденцій.

Необхідність постійного вдосконалення процесів управління зумовлена швидкою зміною умов зовнішнього середовища – економічних, технологічних, політичних і соціальних. Торговельні підприємства мають своєчасно впроваджувати коригувальні та запобіжні дії, спрямовані на нейтралізацію негативних впливів і зменшення ризиків, пов'язаних із коливаннями ринку. Це включає гнучке планування, моніторинг конкурентного середовища, прогнозування споживчих тенденцій і диверсифікацію постачальницько-збутових каналів.

Процесне управління передбачає, що керівники процесів повинні системно аналізувати ефективність кожного бізнес-процесу, виявляти слабкі місця, неефективні чи дублюючі операції, а також здійснювати їх якісну трансформацію. Це може відбуватись шляхом деталізації складних процесів на менші, більш контрольовані, або, навпаки, інтеграції кількох взаємопов'язаних процесів у єдиний наскрізний бізнес-процес, який забезпечує більшу результативність.

Керівник процесу має бути не лише адміністратором, а й ініціатором змін – особою, здатною оперативно реагувати на нові виклики ринку, розробляти адаптивні процеси, модернізувати існуючі технологічні та управлінські схеми, забезпечуючи відповідність бізнес-процесів очікуванням споживачів і стратегічним цілям підприємства.

Удосконалення управління бізнес-процесами в торговельних підприємствах сприяє формуванню системи стратегічних конкурентних переваг, серед яких [1, с. 95]:

- підвищення ефективності використання виробничо-збутового потенціалу;
- зростання гнучкості організаційної структури;
- покращення якості обслуговування клієнтів і задоволення їхніх потреб;
- посилення конкурентоспроможності торговельного бренду на ринку;
- підвищення ефективності систем менеджменту підприємства в цілому.

Таким чином, впровадження процесного управління з акцентом на безперервне вдосконалення надає торговельним підприємствам змогу переходити від реактивного до проактивного управління, коли зміни не просто долаються, а стають джерелом розвитку та зростання. Це забезпечує сталий розвиток підприємства, його ринкову стабільність і здатність до інноваційного оновлення в умовах конкурентного середовища.

РОЗДІЛ II. ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

ПП «Західний центр комплектації»

2.1. Організаційно-економічні засади функціонування ПП «Західний центр комплектації» на основі процесного управління.

Приватне торговельне підприємство «Західний центр комплектації» функціонує на ринку роздрібної та оптової торгівлі будівельними матеріалами з 2007 року. Підприємство розташоване у місті Дрогобич Львівської області за адресою: вул. Володимира Великого, 62. Формат діяльності підприємства визначається як неспеціалізований (комбінований) торговельний заклад, що забезпечує широкий асортимент товарів для будівництва, ремонту та облаштування приміщень.

Основною метою діяльності ПП «Західний центр комплектації» є ведення підприємницької діяльності у сфері роздрібної, оптово-роздрібної та оптової торгівлі будівельними матеріалами, товарами виробничо-технічного призначення, а також здійснення комплексу супутніх послуг для фізичних і юридичних осіб. Уся діяльність підприємства спрямована на досягнення законного прибутку, задоволення потреб споживачів та зміцнення конкурентних позицій на ринку регіону.

Підприємство володіє повною господарською самостійністю, що забезпечує йому право самостійно визначати напрями діяльності, формувати цінову політику, укладати господарські договори, розпоряджатися власними фінансовими ресурсами та майном. Серед основних видів діяльності варто відзначити проведення роздрібної, гуртово-роздрібної та гуртової торгівлі широким асортиментом будівельних товарів, інструментів, оздоблювальних матеріалів, а також товарів для облаштування житлових і виробничих приміщень.

Як юридична особа, ПП «Західний центр комплектації» має власну печатку, штампи, фірмові бланки та інші офіційні атрибути, що підтверджують

його правосуб'єктність. Підприємство виступає стороною у господарських договорах, може бути позивачем або відповідачем у суді, набуває майнових і немайнових прав, а також несе відповідальність за свої зобов'язання усім належним йому майном. Крім того, підприємство має право брати участь у діяльності об'єднань підприємств та професійних асоціацій, що сприяє розширенню ділових зв'язків і зміцненню партнерських відносин.

Фінансово-господарська діяльність здійснюється на засадах самоокупності та самофінансування, що передбачає формування власного бюджету, наявність самостійного балансу та відповідальне управління ресурсами.

Управління підприємством здійснюється вищим органом – Зборами учасників, які проводяться не менше двох разів на рік. До складу Зборів входять учасники підприємства або їхні уповноважені представники. У засіданнях можуть брати участь із правом дорадчого голосу й члени виконавчих органів, які не є учасниками товариства. Кожен учасник має право делегувати свої повноваження іншому учаснику або його представнику.

До виключної компетенції Зборів учасників належать питання стратегічного, організаційного та фінансового характеру, зокрема:

- внесення змін і доповнень до статуту підприємства;
- прийняття нових учасників або виключення існуючих;
- створення та контроль діяльності ревізійної комісії;
- розгляд і затвердження фінансових звітів, висновків ревізійної комісії;
- визначення порядку розподілу прибутку та механізму покриття збитків;
- ухвалення рішень щодо напрямів інвестиційної політики та розвитку підприємства.

ПП «Західний центр комплектації» є стійким суб'єктом господарювання, що поєднує ефективну організаційну структуру, фінансову самостійність і стратегічну орієнтацію на якісне задоволення потреб клієнтів у будівельних матеріалах та послугах.

Таблиця 2.1

**Аналітичний огляд показників діяльності ПП «Західний центр
комплектації» за 2020-2024 рр.**

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 від 2020 (+, -)	
						Тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	21457,8	22372,1	21199,6	25076,0	24194,0	2736,2	11,31%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	15674,8	16033,6	15561,2	15696,0	15125,0	-549,8	-3,64%
Валовий прибуток, тис. грн.	6341,4	8906,3	6638,4	11978,0	9069,0	2727,6	30,08%
Чистий прибуток, тис. грн.	2567,7	3124,8	1825,2	3890,0	2442,0	-125,7	-5,15%
Середня вартість активів, тис. грн.	22345,5	25363,4	18347,7	25138,5	30906,5	8561	27,70%
Облікова чисельність персоналу на кінець року, осіб	53	54	52	55	59	6	10,17%

У період з 2022 по 2024 рік приватне підприємство «Західний центр комплектації» продемонструвало стійку позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників, що свідчить про послідовне вдосконалення системи управління та підвищення результативності бізнес-процесів. Такі результати можуть бути розглянуті як прояв ефективної реалізації процесного підходу до управління, заснованого на інтеграції взаємопов'язаних процесів, орієнтації на споживача та постійному вдосконаленні діяльності.

Позитивна динаміка фінансово-економічних показників ПП «Західний центр комплектації» у 2022–2024 роках є результатом удосконалення системи управління бізнес-процесами, посилення контролю за витратами, орієнтації на результат та здатності підприємства гнучко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Таблиця 2.2

**Динаміка кадрового складу ПП «Західний центр комплектації» у
2022–2024 роках**

Показники	2022	2023	2024
Облікова чисельність штатних працівників на початок року, осіб	49	52	55
Прийнято працівників, осіб	5	6	7
Вибуло працівників	2	3	3
у т. ч.: з причин скорочення штатів	—	—	—
за власним бажанням		3	3
звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	—	—	—
Облікова чисельність штатних працівників на кінець року, осіб	52	55	59
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	51	54	57
Коефіцієнт обороту персоналу за наймом	0,102	0,115	0,127
Коефіцієнт обороту персоналу за вибуттям	0,41	0,058	0,055
Коефіцієнт плинності кадрів	0,41	0,058	0,055

У період з 2022 по 2024 рік підприємство демонструє стабільну позитивну динаміку у сфері кадрового забезпечення, що свідчить про поступове зростання чисельності персоналу та ефективне управління трудовими ресурсами. Так, облікова чисельність штатних працівників на початок року зросла з 49 осіб у 2022 році до 55 осіб у 2024 році, тобто на 6 працівників, або на 12,2 %. Відповідно, на кінець аналізованого періоду кількість працівників становила 59 осіб, що на 7 осіб більше порівняно з 2022 роком. Така тенденція свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та потребу в додаткових трудових ресурсах.

Середньооблікова чисельність працівників також мала тенденцію до зростання: з 51 особи у 2022 році до 57 осіб у 2024 році. Це вказує на

стабільний рівень зайнятості та мінімальні кадрові коливання. Динаміка руху кадрів характеризується збалансованим співвідношенням між прийняттям і вибуттям працівників. Кількість прийнятих працівників за аналізований період зросла з 5 до 7 осіб, що свідчить про активну політику оновлення трудового потенціалу. Водночас кількість вибулих працівників залишалася відносно стабільною – 2–3 особи щорічно. При цьому звільнення відбувалися виключно за власним бажанням, що свідчить про відсутність конфліктних ситуацій, скорочень штатів чи порушень трудової дисципліни.

Показники руху кадрів підтверджують позитивну тенденцію. Коефіцієнт обороту персоналу за наймом зріс із 0,102 у 2022 році до 0,127 у 2024 році, що свідчить про певне оновлення колективу та розширення персоналу. Коефіцієнти обороту за вибуттям і плинності кадрів залишалися стабільними й низькими (у межах 0,041–0,055), що вказує на незначні кадрові втрати та високу стабільність трудового колективу.

Отже, аналіз кадрових показників за 2022–2024 роки засвідчує позитивні тенденції у формуванні та використанні трудового потенціалу підприємства. Зростання чисельності персоналу, низький рівень плинності кадрів і відсутність звільнень із негативних причин свідчать про ефективну кадрову політику, належні умови праці та високий рівень організаційної культури.

Таблиця 2.3

Оцінка ефективності та прибутковості діяльності ПП «Західний центр комплектації» за 2022–2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 від 2022 (+, –)	
				Тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	21199,6	32076,0	24194,0	+2994,4	+14,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	14561,2	20098,0	15125,0	+563,8	+3,9
Валовий прибуток, тис. грн.	6638,4	11978,0	9069,0	+2430,6	+36,6
Чистий прибуток, тис.	1825,2	3890,0	2442,0	+616,8	+33,8

грн.					
Середня вартість активів, тис. грн.					
активів	18347,7	25138,5	30906,5	+12558,8	+68,4
власного капіталу	10064,4	12922,0	16088,0	+6023,6	+59,8
Рентабельність, %	52	55	59	+7	+13,5
активів	9,9	15,5	7,9	-2,0	-21,3
власного капіталу	18,1	30,1	15,2	-2,9	-16,1
продажів	8,6	12,1	10,1	+1,5	+17,4

У період з 2022 по 2024 рік ПП «Західний центр комплектації» демонструє загалом позитивну динаміку розвитку основних фінансово-економічних показників, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності, розширення ринкових позицій та зміцнення фінансової стійкості. Проте в контексті процесного підходу до управління такі результати одночасно виявляють низку проблем, пов'язаних із недостатньою інтеграцією бізнес-процесів, неузгодженістю між фінансовими та операційними потоками, а також потребою в оптимізації внутрішніх процедур управління.

Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році становив 24 194,0 тис. грн, що на 2 994,4 тис. грн., або на 14,1 % більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про розширення обсягів реалізації та зростання попиту на товари підприємства. Водночас, незважаючи на позитивну динаміку, відсутність чітко регламентованих процесів управління збутом і логістикою може створювати диспропорції між темпами зростання доходів і ресурсними можливостями підприємства. Собівартість реалізованої продукції зросла лише на 3,9 %, що позитивно позначилося на прибутковості, проте може також свідчити про несталу систему контролю витрат, яка не повністю інтегрована в процесну модель управління.

Випереджаючі темпи зростання доходів над витратами забезпечили підвищення валового прибутку на 36,6 % (на 2 430,6 тис. грн), що відображає посилення ефективності виробничо-збутових процесів. Разом із тим, збільшення прибутку без відповідного вдосконалення бізнес-процесів свідчить про певну залежність результативності від кон'юнктурних факторів ринку, а не

від внутрішніх механізмів управління. Чистий прибуток зріс з 1 825,2 тис. грн. у 2022 році до 2 442,0 тис. грн у 2024 році (на 33,8 %), що підтверджує покращення фінансової результативності, однак водночас вказує на необхідність створення ефективної системи процесного контролю витрат та ресурсів.

Середня вартість активів підприємства за аналізований період збільшилася на 68,4 %, а власного капіталу — на 59,8 %. Таке співвідношення свідчить про активне залучення позикових ресурсів, що, з позицій процесного підходу, потребує вдосконалення механізмів управління фінансовими потоками, підвищення прозорості процесів планування та координації інвестиційної діяльності. Надмірна залежність від зовнішнього фінансування може свідчити про відсутність системного процесу управління ліквідністю та ризиками.

Аналіз показників рентабельності виявив неоднозначні тенденції. Рентабельність продажів зросла з 8,6 % до 10,1 %, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності. Водночас рентабельність активів і власного капіталу знизилася відповідно на 21,3 % та 16,1 %, що свідчить про нерівномірність розвитку бізнес-процесів і недостатній рівень їх оптимізації. Це може бути наслідком відсутності чіткої процесної карти управління, що забезпечує збалансований розподіл ресурсів між підрозділами.

Загалом ПП «Західний центр комплектації» демонструє позитивну фінансову динаміку та стабільне зростання прибутковості. Проте в контексті процесного підходу актуальним залишається завдання підвищення узгодженості між окремими бізнес-процесами, формування системи моніторингу показників ефективності (KPI) та впровадження механізмів безперервного вдосконалення. Реалізація цих заходів дозволить забезпечити сталий розвиток підприємства, підвищити результативність управління ресурсами та посилити конкурентні переваги на ринку.

2.2. Аналіз інноваційних ресурсів процесного управління підприємством торгівлі

Застосування процесного підходу в управлінні бізнесом ПП «Західний центр комплектації» є ключовою умовою підвищення ефективності бізнесу, оскільки саме процесна модель забезпечує прозорість, керованість і взаємозв'язок усіх функціональних елементів підприємства. Реалізація цього підходу потребує системного опису, регламентації та постійного вдосконалення бізнес-процесів, що становлять основу операційної діяльності підприємства.

Невід'ємними етапами формування процесної системи управління є:

- чітке визначення та документування процесів усіх рівнів, що дозволяє ідентифікувати ключові бізнес-процеси, допоміжні й управлінські;
- розподіляються зон відповідальності та повноважень між структурними підрозділами та окремими виконавцями, що забезпечує персоніфікацію відповідальності за результати процесів;
- налагоджується система внутрішньої взаємодії процесів та їх узгодження із зовнішнім середовищем – постачальниками, споживачами, логістичними партнерами;
- створюється нормативно-методичної бази процесного управління, яка включає регламенти, положення про підрозділи, посадові інструкції, методики контролю якості та стандарти взаємодії;
- розроблюється поетапний плану (дорожньої карти) впровадження процесних регламентів і процедур моніторингу їх виконання;
- визначаються ключові показники ефективності (KPI) для кожного процесу, розроблення методів збору та аналітичної обробки даних, формування єдиної системи звітності;
- встановлюються допустимі межі відхилень показників як основи для підтримання стабільності та передбачуваності процесів;

– розроблюються алгоритми виявлення й усунення відхилень, що забезпечують оперативне реагування на зміни середовища чи неефективність у виконанні процесів.

Оцінювання ефективності бізнес-процесів у межах ПП «Західний центр комплектації» проходить через використання як кількісних, так і якісних методів аналізу. Кількісні методи забезпечують об'єктивну оцінку результатів діяльності на основі фінансових, економічних і виробничих показників. Водночас якісні методи дають змогу оцінити не лише результативність, а й логіку, організацію та внутрішню збалансованість процесів.

До основних якісних методів належать [9, с. 312]:

- суб'єктивно-аналітичні підходи, зокрема SWOT-аналіз, експертні оцінки, ранжування проблемних зон, які дозволяють виявити вузькі місця процесів і визначити напрями вдосконалення;
- візуальний аналіз бізнес-процесів, побудованих у вигляді графічних або імітаційних моделей, що допомагає виявити дублювання функцій, неефективні етапи, надмірне споживання ресурсів або затримки в роботі;
- аналіз відповідності процесів внутрішнім стандартам, положенням і зовнішнім нормативним вимогам, що гарантує дотримання принципів системності, якості та прозорості управління.

Таким чином, процесний підхід у діяльності ПП «Західний центр комплектації» виступає не лише інструментом раціоналізації операційних процедур, а й механізмом безперервного вдосконалення управління, який орієнтує підприємство на результат, клієнтську цінність і довгострокову конкурентоспроможність.

З позиції інструментарію процесний підхід характеризується гнучкістю та ефективністю, оскільки дає змогу системно координувати діяльність підприємства. Водночас він створює залежність від компетентності персоналу, адже кожен учасник процесу має володіти певними знаннями, навичками та відповідальністю за результат. Впровадження процесного підходу є

трудомістким і потребує ретельної підготовки, однак його результати виправдовують затрачені ресурси.

Технологія процесного управління забезпечує прозорість усіх бізнес-операцій, дозволяє виявляти та усувати відхилення на ранніх етапах, що підвищує стабільність та якість функціонування підприємства.

Серед ключових переваг процесного підходу можна виокремити:

- скорочення витрат часу та ресурсів на виконання операцій;
- підвищення рівня якості кінцевого продукту;

зростання адаптивності підприємства до змін ринкових умов і потреб клієнтів;

- формування ефективної культури управління, орієнтованої на результат і безперервне вдосконалення.

Тому, процесний підхід стає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства, але й стратегічною основою його сталого розвитку в умовах сучасної конкуренції.

У сучасних умовах цифрової економіки процесний підхід до управління бізнесом набуває стратегічного значення, оскільки він забезпечує інтеграцію цифрових інновацій у всі ланки діяльності підприємства. Для ПП «Західний центр комплектації», яке функціонує на конкурентному ринку будівельних матеріалів, впровадження процесного управління є ключовим фактором підвищення ефективності, прозорості та гнучкості управлінських рішень.

Процесний підхід орієнтований на системне осмислення діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних процесів, які формують додану вартість. У цифровому середовищі така концепція передбачає використання інтелектуальних технологій, автоматизованих систем, аналітичних платформ та ERP-рішень, що дозволяють моделювати, контролювати і постійно вдосконалювати бізнес-процеси в реальному часі.

Однією з основоположних методик сучасного процесного управління є Total Quality Management (TQM) — система загального управління якістю, спрямована на максимальне задоволення потреб клієнтів і ринку. Для ПП

«Західний центр комплектації» принципи TQM означають систематичне вдосконалення якості сервісу, цифрових каналів взаємодії з клієнтами, професійної підготовки персоналу та фінансових результатів підприємства. Цифрові технології у межах TQM дають змогу проводити аналітику якості в онлайн-режимі, автоматизувати контроль та скорочувати час реакції на зміну запитів споживачів.

Інтегровану концепцію процесного управління якістю реалізує Process Integrated Quality System (PIQS), яка поєднує систему управління якістю з цифровими бізнес-процесами. Її впровадження на підприємстві передбачає синергію взаємодії постачальників, покупців, працівників і керівництва через електронні платформи, CRM- та ERP-системи. Це забезпечує прозорість документообігу, контроль ключових показників якості на всіх етапах, а також можливість оперативного коригування процесів на основі аналітичних даних.

Сучасна концепція Business Process Management System (BPMS) є цифровою екосистемою управління операціями, що поєднує моделювання, автоматизацію, моніторинг та оптимізацію бізнес-процесів. В умовах діяльності ПП «Західний центр комплектації» впровадження BPMS дозволяє інтегрувати управлінські функції в єдине цифрове середовище, зменшити дублювання функцій між підрозділами, підвищити швидкість прийняття рішень і забезпечити аналітичну підтримку керівництва. BPMS створює умови для використання технологій штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML) у прогнозуванні попиту, управлінні запасами та формуванні асортименту.

Важливою складовою цифрового управління, що використовується персоналом ПП «Західний центр комплектації», є Enterprise Resource Planning (ERP)— інтегрована система управління ресурсами підприємства, що дозволяє поєднати різні напрями діяльності: продаж, клієнтське обслуговування, бухгалтерію, логістику, закупівлі, планування виробничих потужностей і кадровий менеджмент. Для ПП «Західний центр комплектації» впровадження ERP-рішень створює основу для цифрової синхронізації процесів, прозорості

фінансових потоків, управління складськими залишками та побудови аналітики в режимі реального часу.

Використання міжнародних стандартів ISO серії 9000 забезпечує методологічну базу для процесного управління у цифровому середовищі, оскільки вони орієнтовані на кінцевого споживача, систематичне вдосконалення бізнес-процесів і прийняття управлінських рішень на основі достовірних даних. Реалізація цих принципів у діяльності підприємства передбачає впровадження цифрових методів контролю якості, статистичної аналітики, електронного документообігу та використання систем моніторингу показників ефективності (KPI dashboard).

У межах цифрової стратегії управління ПП «Західний центр комплектації» особливе значення мають інструменти імітаційного моделювання, функціонально-вартісного аналізу (FAST), ABC-аналізу, які забезпечують можливість адаптації бізнес-моделі до змін цифрового ринку. Вони дозволяють визначати пріоритетні напрями цифрових інвестицій, оптимізувати витрати та забезпечувати безперервне вдосконалення (Continuous Improvement, CI) усіх елементів діяльності підприємства. Процесний підхід, підсилений цифровими технологіями, перетворює систему управління ПП «Західний центр комплектації» на відкриту, гнучку та аналітично орієнтовану структуру, здатну швидко реагувати на виклики цифрової економіки, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства та ефективність його бізнес-моделі.

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу працівники ПП «Західний центр комплектації» виступають не лише користувачами, а й активними творцями інформації, необхідної для ефективного управління бізнес-процесами. Саме вони формують інформаційні потоки, що забезпечують оперативне реагування на зміни у зовнішньому середовищі, прийняття стратегічних рішень та впровадження цифрових інновацій. Водночас персонал підприємства активно використовує сучасне програмне забезпечення,

аналітичні платформи та зовнішні інформаційні ресурси для підвищення точності управлінських рішень.

ІТ-фахівці підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні безперебійної роботи інформаційних систем, мережевої інфраструктури та інструментів цифрової підтримки. Вони відповідають за технічне обслуговування ІТ-обладнання, комунікаційних каналів, інтеграцію цифрових сервісів та кібербезпеку даних. Спільно з менеджерами бізнес-процесів ІТ-підрозділ формує стратегічні напрямки цифрової модернізації підприємства, визначає ключові інформаційні потреби, оптимізує алгоритми обробки даних та впроваджує рішення, що сприяють підвищенню гнучкості та продуктивності бізнесу. Менеджери бізнес-процесів та аналітики цифрових технологій взаємодіють із виконавцями процесів, забезпечуючи зворотний зв'язок та прозорість комунікацій. У результаті формується єдина система управління цифровими інноваціями, у межах якої інформаційні потоки координуються між усіма рівнями управління – від операційного до стратегічного [22, с. 84].

В умовах стрімкого зростання обсягів інформації, що генерується, зберігається та аналізується в процесі діяльності підприємства, питання ефективної організації та управління інформаційними ресурсами набуває особливого значення. Управління інформаційними потоками стає спільною відповідальністю не лише ІТ-відділу, але й усіх управлінських ланок компанії. Кожен менеджер повинен володіти базовими цифровими компетенціями, розуміти структуру інформаційних систем та вміти користуватися аналітичними інструментами для прийняття управлінських рішень.

Для підвищення ефективності управління інформаційними ресурсами на ПП «Західний центр комплектації» доцільно створити внутрішній регламент цифрової взаємодії, який чітко визначає завдання, функції та відповідальність кожного користувача інформаційних систем, а також порядок обміну даними між структурними підрозділами.

Інформаційно-аналітична інфраструктура підприємства має включати інтегровані інформаційні системи, корпоративні бази та сховища даних, що

адмініструються за допомогою сучасних систем управління базами даних (СУБД). Для підвищення якості аналітичної роботи дані мають передаватися до систем підтримки прийняття рішень (DSS), де вони обробляються за допомогою моделей, алгоритмів і правил, розроблених для конкретних бізнес-завдань. Важливим напрямом удосконалення є створення електронного архіву управлінських рішень, який зберігатиме історію прийняття рішень, їх підстави, аргументацію та результати реалізації.

Оскільки управління цифровими інноваціями є динамічним і багаторівневим процесом, необхідно забезпечити постійний доступ усіх працівників до актуальної інформації, аналітичних звітів, показників ефективності та стратегічних орієнтирів. Для цього доцільно впровадити корпоративну платформу спільної роботи, що інтегрує інформаційні системи, інструменти моделювання та аналізу бізнес-процесів, електронні панелі моніторингу (дашборди) й системи групового прийняття рішень.

Цифровізація бізнес-процесів ПП «Західний центр комплектації» є комплексним і поетапним процесом, який передбачає:

1. Аналіз поточних процесів – ідентифікацію цифрових розривів, визначення вузьких місць та неефективних операцій.
2. Проектування цифрової архітектури – формування моделі інтегрованої інформаційної системи.
3. Впровадження інноваційних рішень – використання CRM, ERP, BPM-платформ, хмарних сервісів і штучного інтелекту для оптимізації управління.
4. Навчання персоналу та адаптація до цифрового середовища – розвиток цифрових компетенцій і культури інновацій.
5. Моніторинг та вдосконалення системи – аналіз ефективності цифрових процесів, виявлення нових можливостей для автоматизації.

Успіх цифрової трансформації підприємства безпосередньо залежить від готовності керівництва до змін, наявності сучасної ІТ-інфраструктури

(серверного обладнання, програмного забезпечення, комунікаційних каналів, систем кіберзахисту та резервування даних).

Таблиця 2.4

Етапи впровадження цифрових інновацій ПП «Західний центр комплектації»

№ етапу	Назва етапу	Перелік функцій, що реалізуються на кожному етапі
1 етап	Формування цифрової стратегії підприємства	На початковому етапі керівництво ПП «Західний центр комплектації» визначає стратегічний задум цифрової трансформації, який передбачає інтеграцію інноваційних технологій у ключові бізнес-процеси. Відбувається концептуалізація бачення цифрового розвитку підприємства, формування стратегічних цілей і створення моделі, що описує майбутній стан бізнесу з урахуванням впровадження цифрових інструментів управління. На цьому етапі важливо забезпечити відповідність між загальною стратегією компанії та її цифровими ініціативами.
2 етап	Інвестування у цифрові ресурси	Реалізація цифрової стратегії вимагає значних фінансових, часових та кадрових витрат. На цьому етапі підприємство інвестує у програмне забезпечення для управління бізнес-процесами, модернізує IT-інфраструктуру, проводить навчання персоналу. Попри суттєві ресурси, результати можуть бути незначними через перехідний характер процесу, технічні труднощі чи недостатню адаптацію працівників до нових цифрових рішень.
3 етап	Адаптація світового досвіду та використання інтуїції керівників	ПП «Західний центр комплектації» активно вивчає практики цифрового менеджменту провідних міжнародних компаній. Керівництво намагається поєднати перевірені світові моделі з інтуїтивним розумінням внутрішніх процесів підприємства. Однак очікувані результати не

		завжди співпадають із реальними через специфіку локального ринку, особливості корпоративної культури та недостатню цифрову зрілість організації.
4 етап	Цифрове моделювання та аналітика процесів	На цьому етапі відбувається активне моделювання бізнес-процесів із використанням аналітичних платформ, систем штучного інтелекту та цифрових двійників. Проте підприємство стикається з нестачею технологічних потужностей і певним «бар'єром ІТ-зрілості»: застаріле обладнання, обмежені дані або недостатня інтеграція цифрових систем можуть гальмувати ефективність аналітики.
5 етап	Впровадження кращих світових практик управління цифровими інноваціями	Після подолання технологічних обмежень підприємство переходить до системного впровадження інноваційних підходів: автоматизації ланцюгів постачання, використання CRM-систем, хмарних технологій, електронного документообігу. Цей етап характеризується підвищенням ефективності управління, оптимізацією витрат, зростанням швидкості обробки інформації та підвищенням рівня клієнтського сервісу.
6 етап	Досягнення моделі цифрового процесного управління	Завершальний етап означає перехід підприємства до цілісної системи цифрового процесного управління. ПП «Західний центр комплектації» формує гнучку цифрову екосистему, у якій усі бізнес-процеси інтегровані, аналітика використовується для прийняття управлінських рішень у реальному часі, а цифрові інновації стають постійним чинником конкурентних переваг.

Поетапне впровадження процесного підходу в управління діяльністю ПП «Західний центр комплектації» в умовах цифрової трансформації бізнесу потребує цілеспрямованих інвестицій у розвиток цифрових інноваційних рішень, оптимізацію тимчасових, матеріальних, трудових та інформаційних

ресурсів. Реалізація цього підходу передбачає не лише фінансові вкладення, а й модернізацію управлінських процесів через впровадження інтегрованих інформаційних систем, автоматизацію операцій та розвиток цифрових компетентностей персоналу.

Водночас проведена структуризація стратегічних цілей, деталізація завдань торговельної діяльності та стандартизація бізнес-процесів створюють підґрунтя для формування єдиної системи управління цифровими потоками інформації. Це забезпечує підвищення прозорості, узгодженості та ефективності управлінських рішень, зменшує ризики дублювання функцій і втрат даних.

Таким чином, процесний підхід у поєднанні з інструментами цифрових інновацій виступає каталізатором сталого економічного розвитку підприємства, сприяє підвищенню його конкурентоспроможності на ринку та формуванню гнучкої бізнес-моделі, здатної швидко адаптуватися до змін цифрового середовища.

РОЗДІЛ III. НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ ПП «ЗАХІДНИЙ ЦЕНТР КОМПЛЕКТАЦІЇ» ІНСТРУМЕНТАМИ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

3.1. Удосконалення бізнесу торговельного підприємства системним впровадженням процесно-орієнтованого управління

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки процесний підхід у системному менеджменті набуває дедалі більшої актуальності. Його ключова перевага полягає у безпосередній орієнтації на кінцевий результат – створення цінності для клієнта через продукти, послуги та цифрові сервіси, що формують конкурентоспроможність компанії. Для ПП «Західний центр комплектації» впровадження процесного підходу є не лише засобом підвищення ефективності управління, а й основою для системного розвитку цифрових інновацій у бізнес-моделі підприємства.

Реалізація процесного підходу передбачає послідовну розробку та впровадження інтегрованої системи менеджменту, яка поєднує традиційні бізнес-функції з інструментами цифрового управління – ERP-, CRM-, BPM-системами, аналітичними платформами та технологіями штучного інтелекту. Таке поєднання дозволяє не лише відстежувати, а й прогнозувати ефективність кожного процесу, забезпечуючи його безперервне вдосконалення.

Управління бізнес-процесами у сучасних компаніях, зокрема у ПП «Західний центр комплектації», набуває форми цілісної системи методів, алгоритмів і цифрових інструментів, спрямованих на планування, організацію, мотивацію та контроль усіх видів діяльності – від закупівель і логістики до продажу, сервісу та взаємодії з клієнтами. Використання хмарних технологій, електронного документообігу та аналітики даних сприяє підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень, прозорості операцій і точності оцінки ефективності бізнес-процесів.

Зростання чистого доходу від реалізації продукції на 14,1 % у 2024 році порівняно з 2022 роком (Таблиця 2.1.) свідчить про підвищення ефективності

процесів маркетингу, продажу та логістики. Це може бути наслідком упровадження процесних методів управління взаємодією із клієнтами, удосконалення механізмів комунікації, а також стандартизації операційних процедур. Водночас коливання доходів у 2023–2024 роках вказують на необхідність глибшої синхронізації між основними та допоміжними процесами, особливо у частині планування попиту, управління запасами та цінової політики.

На рисунку 3.1 зображено експоненційний тренд чистого доходу від реалізації продукції (послуг) підприємства за 2020–2024 роки та прогноз на 2025 рік. Модель тренду описується рівнянням

$$y = 19654 \cdot e^{0,0461x}, \quad (1)$$

що свідчить про поступове зростання доходів із середньорічним темпом близько 4,6%. Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,69$ означає достатній рівень статистичної достовірності моделі, тобто тренд пояснює понад дві третини коливань даних. На основі отриманого рівняння прогнозовано, що у 2026 році чистий дохід становитиме приблизно 25,9 млн грн, що перевищує рівень 2024 року на близько 7%. Таким чином, можна очікувати помірне зростання фінансових результатів підприємства у середньостроковій перспективі.

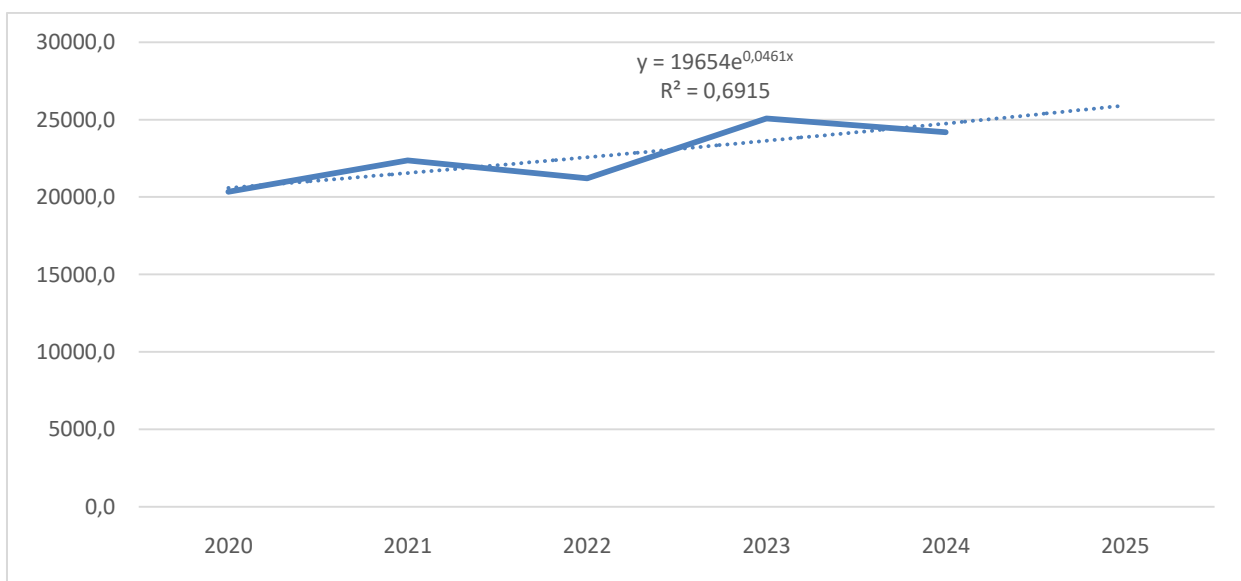


Рис. 3.1. Прогнозування чистого доходу від реалізації продукції на 2025 рік на основі експоненційної моделі

На рисунку 3.2 зображено квадратичний тренд собівартості реалізованої продукції підприємства у 2020–2024 роках із прогнозом на 2025 рік. Отримане рівняння

$$y = -88,514x^2 + 386,13x + 15435 \quad (2)$$

має коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,75$, що свідчить про достатню відповідність моделі фактичним даним. Форма параболи з від'ємним коефіцієнтом при x^2 вказує на тенденцію до поступового зниження собівартості після короткочасного підйому у 2021 році. Прогнозне значення на 2025 рік становить близько 14,6 млн грн, що є на 3,7% менше порівняно з рівнем 2024 року (15,1 млн грн). Це може свідчити про оптимізацію витрат або підвищення ефективності використання ресурсів у виробничій діяльності підприємства.

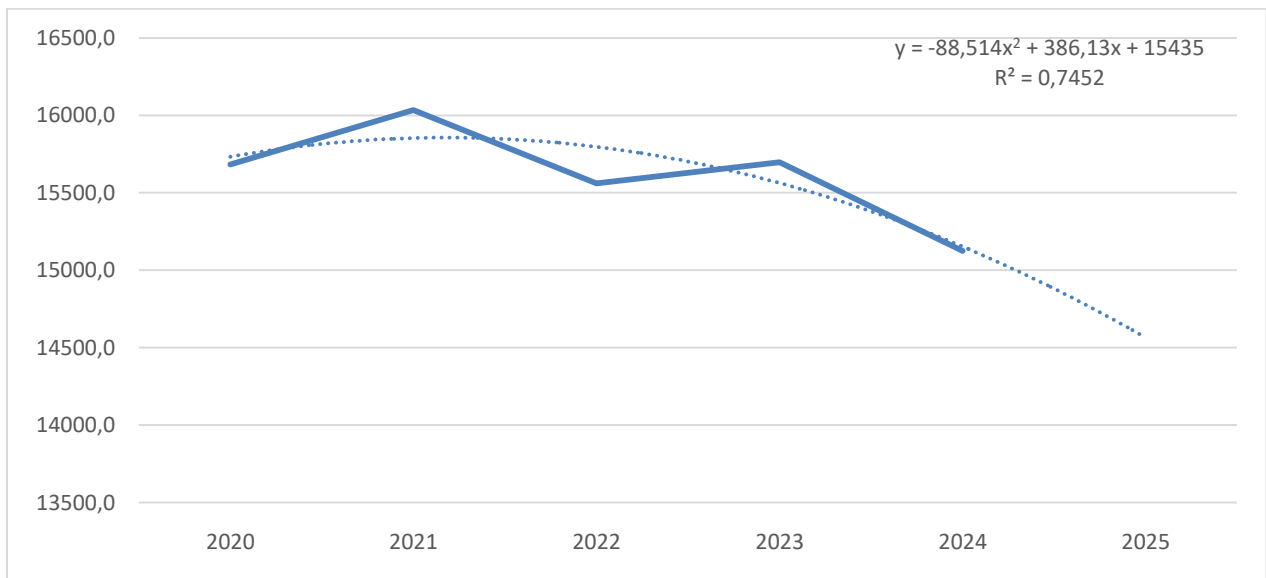


Рис. 3.2. Прогнозування собівартості реалізованої продукції на основі квадратичної моделі

Темп приросту собівартості реалізованої продукції (+3,9 %) виявився нижчим, ніж темп зростання доходу, що свідчить про підвищення ефективності виробничих і управлінських процесів. Така динаміка є підтвердженням оптимізації внутрішніх процесів — зокрема, контролю витрат, ресурсного планування, а також застосування принципів безперервного вдосконалення (Continuous Improvement) у межах процесного підходу.

Зростання валового прибутку на 36,6 % порівняно з базовим періодом свідчить про результативність управління ключовими бізнес-процесами:

постачання, виробництва, контролю якості та реалізації. Це вказує на підвищення узгодженості між процесами створення цінності для споживача та процесами підтримки, що забезпечують ресурсну і фінансову збалансованість. Попри певне зниження обсягів доходів у 2024 році порівняно з 2023 роком, чистий прибуток зріс на 33,8 %, що демонструє ефективність управління фінансовими потоками, витратами та прибутковістю окремих бізнес-процесів. Такий результат свідчить про дієвість системи контролю і коригування процесів, орієнтованої на підвищення їхньої результативності та адаптивності до зовнішніх змін.

Збільшення активів підприємства на 68,4 % підтверджує активізацію процесів інвестування в матеріально-технічну базу, модернізацію обладнання, удосконалення логістичних і торговельних процесів. Однак у межах процесного підходу така тенденція потребує системного моніторингу ефективності використання активів і забезпечення зв'язку між інвестиційними процесами та результатами операційної діяльності.

Зростання чисельності персоналу на 13,5 % є індикатором розвитку кадрових процесів, спрямованих на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами та підтримку процесів навчання, мотивації й адаптації працівників. Порівняння темпів зростання чисельності працівників і чистого доходу свідчить про стабільність продуктивності праці, що може бути результатом упровадження процесного підходу до управління персоналом, орієнтованого на підвищення ефективності взаємодії між функціональними підрозділами.

Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що підприємство демонструє поступовий перехід від функціонального до процесного типу управління, у межах якого відбувається інтеграція основних бізнес-процесів у єдину систему створення цінності. Застосування процесного підходу забезпечує підвищення прозорості управлінських рішень, зменшення дублювання функцій, покращення координації між підрозділами та підвищення загальної ефективності діяльності.

Запровадження процесно-орієнтованого управління в поєднанні з цифровими інноваціями дає підприємству такі стратегічні переваги:

- делегування функцій управління бізнес-процесами менеджерам середньої ланки з одночасним підвищенням їхньої відповідальності;
- зниження ролі жорсткої функціональної ієрархії на користь гнучких міжпроцесних команд;
- створення наскрізного контролю за рухом бізнес-процесів – від управління ресурсами до реалізації товарів і післяпродажного обслуговування;
- підвищення якості управлінських рішень завдяки аналітичним даним, отриманим у режимі реального часу;
- оперативне виявлення «вузьких місць» у процесах і формування рекомендацій щодо їх усунення на основі алгоритмів машинного навчання;
- зростання індивідуальної та колективної відповідальності учасників процесів через цифрову фіксацію результатів і контроль KPI.

Постійне вдосконалення бізнес-процесів у контексті цифровізації стає необхідною умовою стабільного розвитку українських компаній. Оптимізація процесів в умовах ПП «Західний центр комплектації» — це не лише сукупність організаційних або управлінських заходів, а цілеспрямована трансформація системи взаємодії, інформаційних потоків та управлінських технологій. Така оптимізація дозволяє скорочувати витрати, підвищувати прибутковість, забезпечувати адаптивність підприємства до змін ринкового середовища та очікувань клієнтів.

Водночас, в українській практиці все ще спостерігається недостатній рівень зрілості процесного управління. Згідно з аналітичними даними компанії IDS Scheer Software AG, лише близько 2% вітчизняних підприємств у 2022 році досягли п'ятого рівня зрілості за методикою Gartner, коли бізнес-процеси характеризуються високим ступенем адаптивності, гнучкості та цифрової інтегрованості. Для більшості компаній характерна формальність у впровадженні процесного підходу, відсутність єдиної термінологічної бази,

недостатня підготовка персоналу у сфері цифрових технологій та процесного мислення.

У цьому контексті ПП «Західний центр комплектації» має можливість сформувати конкурентну перевагу через системну цифрову трансформацію управлінських процесів. Це включає впровадження сучасних інформаційних платформ, автоматизацію документообігу, розвиток аналітики великих даних, а також створення цифрової культури, орієнтованої на інновації.

Оптимізація бізнес-процесів у контексті управління цифровими інноваціями – це не лише інструмент підвищення ефективності, а й стратегічний напрям розвитку підприємства. Вона передбачає системний аналіз, реінжиніринг і цифровізацію процесів із метою досягнення гнучкості, прозорості, результативності та конкурентоспроможності компанії. Для ПП «Західний центр комплектації» це означає перехід від традиційної моделі управління до інтелектуальної, процесно-орієнтованої бізнес-системи, здатної швидко реагувати на зміни ринку та забезпечувати сталий розвиток у цифрову епоху.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки оптимізація бізнес-процесів набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для ПП «Західний центр комплектації» ефективне управління цифровими інноваціями передбачає не лише автоматизацію окремих операцій, а й системну перебудову процесів на основі принципів гнучкості, прозорості та орієнтації на клієнта.

До основних принципів оптимізації бізнес-процесів у цифровому середовищі належать [15, с. 37]:

1. Відповідність удосконалення процесів стратегічним цілям цифрового розвитку підприємства. Оптимізація має бути спрямована на підтримку довгострокової стратегії цифровізації, зокрема підвищення рівня автоматизації логістичних операцій, інтеграцію CRM та ERP-систем, а також розвиток електронної комунікації з партнерами та клієнтами.

2. Орієнтація на внутрішнього та зовнішнього споживача. Цифрові технології дозволяють точніше визначати потреби клієнтів і швидше адаптувати бізнес-процеси під індивідуальні замовлення, підвищуючи рівень сервісу.

3. Наявність чітко визначених критеріїв цифрової оптимізації. Кожен процес має оцінюватися не лише з точки зору економічної ефективності, а й з урахуванням рівня цифрової зрілості, автоматизації, інтеграційності та аналітичної підтримки.

4. Закріплення власників процесів і відповідальності за їх цифрове вдосконалення. У структурі ПП «Західний центр комплектації» важливо визначати керівників напрямів, які відповідають не лише за виконання процесів, але й за впровадження інноваційних технологій та моніторинг цифрових результатів.

Аналізуючи критерії оптимізації бізнес-процесів, доцільно розглядати такі параметри:

а) якість кінцевого результату – ступінь задоволення потреб клієнтів, швидкість і точність виконання замовлень, мінімізація помилок через цифрові інструменти контролю;

б) якість проміжних результатів – ефективність кожної операції, що здійснюється за допомогою інформаційних систем або автоматизованих модулів;

в) зміст дій виконавців – відповідність цифровим стандартам роботи, раціональне використання ресурсів, інтеграція з корпоративними базами даних;

г) компактність та узгодженість цифрових схем процесів – мінімізація дублювання інформації, створення наскрізних потоків даних між підрозділами;

д) ефективність управління бізнес-процесами – використання аналітичних панелей, KPI, систем моніторингу в режимі реального часу.

Доцільно доповнити критерії двома ключовими показниками, які є особливо важливими в умовах цифровізації:

- час виконання процесу (оперативність реакції на запит, швидкість обробки даних у цифровому середовищі);
- витрати на процес (економічна доцільність впровадження інновацій, співвідношення витрат і отриманого цифрового ефекту).

Управління цифровими інноваціями потребує індивідуального підходу до оптимізації кожного процесу, однак існують універсальні принципи, які в більшості випадків забезпечують позитивні результати:

1. Горизонтальна інтеграція процесів – об'єднання суміжних етапів у єдину цифрову ланку, що скорочує кількість ручних операцій.
2. Вертикальна оптимізація – розширення цифрових компетенцій співробітників, надання доступу до аналітичних даних, що підвищує самостійність у прийнятті рішень.
3. Цифрова реінжинеринг-переорієнтація процесів – перенесення частини бізнес-операцій у хмарне середовище чи на онлайн-платформи для скорочення управлінських ланцюгів.
4. Зменшення кількості погоджень через впровадження єдиних електронних точок контролю – автоматизованих модулів погодження або систем електронного документообігу.

Для ПП «Західний центр комплектації», оптимізація бізнес-процесів через цифрові інновації є не лише питанням технічного вдосконалення, а й глибокою трансформацією управлінської культури. Це передбачає переосмислення ролі керівництва, розвиток цифрових компетентностей персоналу та створення середовища, у якому інновації стають невід'ємною частиною щоденної діяльності.

Методи вдосконалення бізнес-процесів у цифровому управлінні поділяються на короткострокові (операційна автоматизація, впровадження цифрових сервісів, інтеграція аналітики) та довгострокові (реінжиніринг процесів, побудова цифрової екосистеми, формування інноваційної стратегії розвитку). Їх поєднання забезпечує стійке зростання ефективності, адаптивності та цифрової конкурентоспроможності підприємства.

У процесі цифрової трансформації підприємства важливе значення має використання сучасних аналітичних методів, що дають змогу не лише виявляти проблеми в діяльності організації, але й визначати шляхи підвищення ефективності управління цифровими інноваціями (див. рис. 1).

Одним із таких підходів є метод експрес-аналізу, який ґрунтується на швидкому виявленні проблем, що виникають під час реалізації окремих бізнес-процесів. Для цього залучається група експертів, які здійснюють оперативний аналіз ситуації, вивчають можливі варіанти усунення виявлених проблем і розробляють комплекс своєчасних коригувальних заходів. У контексті управління цифровими інноваціями цей метод дозволяє оперативно реагувати на технічні збої, недоліки цифрових платформ або неефективність нових ІТ-рішень, що впроваджуються в систему управління підприємством.



Рис. 3.1. Методи удосконалення бізнес-процесів ПП «Західний центр комплектації»

Метод ідеалізації бізнес-процесів базується на принципах створення «ідеальної системи», що передбачає моделювання оптимальної конфігурації бізнес-процесів підприємства. Цей метод особливо корисний у процесі цифрового розвитку, коли необхідно оцінити, яким має бути ідеальний цифровий контур управління – наприклад, повністю інтегрована ERP-система, що автоматизує постачання, продажі та аналітику. Після розроблення ідеальної моделі визначаються ті її складові, які можна реалізувати в поточних умовах, і ті, що потребують додаткових інвестицій або технологічного доопрацювання.

Основна мета статистичного управління бізнес-процесами полягає у виявленні чинників, що впливають на стабільність та ефективність процесів. У цифровому середовищі ПП «Західний центр комплектації» це може стосуватися аналізу стабільності роботи CRM-системи, ефективності онлайн-комунікацій із клієнтами або змін показників продуктивності персоналу внаслідок впровадження нових програмних рішень. Аналіз дає змогу відокремити систематичні (хронічні) проблеми від випадкових, що допомагає оптимізувати процеси на основі точних цифрових даних.

Метод структурування функції якості застосовується для визначення взаємозв'язку між очікуваннями споживачів і способами їх досягнення. У цифровому управлінні цей метод реалізується через побудову «будинку якості» – інтерактивної моделі, що демонструє, як цифрові інновації (наприклад, нова платформа електронних замовлень) сприяють підвищенню задоволеності клієнтів. Такий інструмент дає змогу підприємству коригувати інноваційну стратегію відповідно до запитів ринку.

Аналіз робочого місця набуває нової ваги в умовах цифровізації. Його мета – визначення технічних і функціональних вимог до персоналу, необхідних для ефективної роботи з цифровими інструментами. Це включає не лише фізичне робоче місце, але й цифрове – доступ до корпоративних систем, хмарних сервісів, систем кібербезпеки тощо.

Редизайн бізнес-процесів є ключовим елементом цифрової еволюції підприємства. Його суть полягає у вдосконаленні наявних процесів без повного їх перезапуску, але з урахуванням стратегічних цілей і цифрової трансформації. Для ПП «Західний центр комплектації» це може означати, наприклад, переведення традиційних процесів закупівлі у формат автоматизованої платформи з аналітичним модулем контролю запасів.

Бенчмаркінг у сфері цифрових інновацій полягає у вивченні кращих практик конкурентів у впровадженні технологічних рішень. Для підприємства це шанс адаптувати перевірені інструменти – наприклад, системи електронної аналітики продажів чи автоматизації клієнтських запитів – до власних умов. Проте цей метод потребує доступу до достовірної інформації про технологічні рішення інших компаній, що не завжди можливо.

Покращення бізнес-процесів може відбуватися еволюційним шляхом (через поступове вдосконалення) або революційним шляхом (через радикальні зміни). У випадку ПП «Західний центр комплектації» еволюційні зміни можуть включати поступове впровадження цифрових інструментів управління замовленнями, тоді як революційні – повну автоматизацію логістичних операцій або впровадження штучного інтелекту для прогнозування попиту.

Коли підприємство здійснює масштабну цифрову трансформацію, доцільно застосовувати реінжиніринг бізнес-процесів — тобто фундаментальне переосмислення і перебудову процесів із метою досягнення істотного підвищення ефективності. Реінжиніринг дозволяє повністю змінити підхід до організації бізнесу, відмовившись від застарілих методів управління на користь цифрових моделей, що базуються на аналітиці даних, автоматизації та гнучкому управлінні інформаційними потоками.

Водночас, ризики реінжинірингу значні: неправильно спланована цифрова трансформація може призвести до зриву робочих процесів, перевантаження персоналу або втрати клієнтів. Часто підприємства роблять типову помилку – намагаються «покращити» існуючі процеси замість того,

щоб повністю їх перепроєктувати відповідно до нової цифрової стратегії. Для ПП «Західний центр комплектації» ключовим завданням є саме переосмислення бізнес-моделі – від традиційного управління до інноваційно-цифрового типу, де аналітика, автоматизація і клієнтоорієнтованість стають основними рушійними силами конкурентоспроможності.

Оптимізація управлінських і виробничих процесів є ключовою умовою підвищення ефективності діяльності сучасних підприємств, особливо таких, як ПП «Західний центр комплектації», що функціонує у складному ринковому середовищі та забезпечує широкий спектр послуг у сфері постачання та комплектації. Для підприємства з багаторівневою структурою бізнес-процесів оптимізація дозволяє не лише підвищити результативність окремих операцій, а й забезпечити узгодженість між підрозділами, ефективне використання ресурсів та гнучке реагування на зміни ринку.

Процесний підхід в управлінні передбачає розгляд діяльності організації як системи взаємопов'язаних процесів, кожен із яких створює додану вартість і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. У цьому контексті оптимізація виступає не разовим заходом, а безперервним циклом удосконалення, що охоплює аналіз, моделювання, оцінку ефективності та внесення змін до бізнес-процесів.

Для ПП «Західний центр комплектації» особливого значення набуває поєднання двох взаємодоповнюючих підходів:

- реінжиніринг бізнес-процесів, який виступає першим етапом – радикальним переглядом існуючих процедур, структури та логіки роботи підприємства з метою усунення неефективності, дублювання функцій і надлишкових витрат;
- оптимізація процесів – наступний етап, спрямований на деталізацію, удосконалення та стандартизацію оновлених процесів, що дозволяє забезпечити їхню стабільність, вимірюваність і контрольованість.

Саме комбінація цих підходів дає найвищий ефект: реінжиніринг задає стратегічний напрям змін, а оптимізація забезпечує їх практичну реалізацію

через конкретні інструменти процесного управління – моделювання потоків даних, аналіз показників ефективності (KPI), автоматизацію процедур, використання цифрових систем управління процесами (BPM-систем).

Таким чином, у рамках процесного підходу оптимізація бізнес-процесів у ПП «Західний центр комплектації» спрямована на формування чіткої логіки взаємодії між усіма підрозділами, забезпечення прозорості операційних процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємства через систематичне вдосконалення управлінських рішень.

3.2. Процесний підхід до реінжинірингу основних бізнес-процесів ПП «Західний центр комплектації».

У сучасних умовах розвитку підприємництва поняття процесного підходу до управління набуває все більшого значення, адже саме він дозволяє забезпечити системність, цілісність та ефективність управлінських дій. На сьогодні у науковій літературі та практиці менеджменту існує кілька підходів до розуміння сутності процесного управління. Найбільш змістовним є підхід, який базується на системному розгляді діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, що формують єдину систему управління. Такий підхід дозволяє розглядати кожен вид діяльності не ізольовано, а у взаємозв'язку з іншими процесами, що забезпечують реалізацію місії та стратегічних цілей організації.

Для ПП «Західний центр комплектації», яке здійснює діяльність у сфері постачання, комплектації та реалізації будівельних матеріалів, процесний підхід є основою побудови ефективної системи управління. Це обумовлено необхідністю постійної координації між різними функціональними підрозділами, оптимального розподілу ресурсів, підвищення якості обслуговування клієнтів і забезпечення стабільності бізнес-процесів. У цьому контексті процесний підхід передбачає чітке визначення бізнес-процесів

підприємства, встановлення між ними логічних зв'язків, а також формування системи моніторингу та оцінювання ефективності кожного з них.

Основоположним аспектом будь-якого процесного управління є управління бізнес-процесами в напрямі їх постійного вдосконалення. Для ПП «Західний центр комплектації» це означає не лише підтримання стабільності операційних процесів, а й систематичний аналіз їхньої результативності, пошук резервів підвищення ефективності та усунення «вузьких місць» у роботі підприємства.

У сучасному менеджменті виокремлюють два базові підходи до управління бізнес-процесами:

1. Вдосконалення існуючих бізнес-процесів, яке передбачає поступові покращення поточної діяльності, впровадження сучасних інструментів оптимізації, автоматизації окремих етапів тощо.
2. Перепроєктування або реінжиніринг бізнес-процесів, що полягає у здійсненні радикальних, системних змін, спрямованих на досягнення якісно нового рівня ефективності.

Для ПП «Західний центр комплектації» обидва підходи мають практичне значення. Поступове вдосконалення дозволяє адаптувати процеси до вимог ринку, підвищити швидкість обробки замовлень, зменшити витрати та підвищити якість взаємодії з клієнтами. Водночас реінжиніринг може бути необхідним у разі зміни стратегічних орієнтирів підприємства, впровадження нових цифрових технологій або розширення асортименту продукції. Такий підхід передбачає не лише оптимізацію окремих процесів, але й повну перебудову організаційної структури, системи взаємодії з постачальниками, партнерами і споживачами.

Розробка стратегічного плану розвитку ПП «Західний центр комплектації» має включати план трансформації бізнес-процесів, який окреслює основні стратегічні цілі, орієнтири розвитку та очікувані результати. Основними складовими цього плану:

Корпоративна культура – формування спільних цінностей, норм і принципів, що підтримують процеси змін і забезпечують мотивацію персоналу до участі у вдосконаленні діяльності.

Організація бізнес-процесів – чітке структурування послідовності дій, які трансформують ресурси у кінцевий результат, створюють додану вартість для клієнта і сприяють стабільності підприємства.

Технологічна складова – впровадження сучасних інформаційних систем, цифрових рішень і технологій автоматизації, що забезпечують прозорість і контрольованість процесів.

Важливим чинником успішної трансформації є створення інноваційної бізнес-культури, яка підтримує зміни, стимулює творчість, обмін знаннями та відповідальність працівників. Це особливо актуально для ПП «Західний центр комплектації», де ефективна командна взаємодія визначає результативність усього процесу постачання і комплектації.

Концепція вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві може базуватися на таких підходах, як швидкий аналіз управлінських рішень, бенчмаркінг, перепроєктування та реінжиніринг. З них реінжиніринг вважається найбільш радикальним, оскільки передбачає створення нової системи управління «з нуля», із переглядом усіх основних процесів, функцій і структур. Для ПП «Західний центр комплектації» застосування цього підходу може стати ключовим етапом у модернізації управління, оптимізації логістичних процесів і впровадженні інноваційних технологій, що забезпечать підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Реінжиніринг основних бізнес-процесів ПП «Західний центр комплектації» у контексті процесного підходу до управління передбачає глибоку трансформацію організаційної діяльності з метою досягнення більшої ефективності, гнучкості та результативності. Застосування запропонованої методики реінжинірингу, що включає послідовні етапи аналізу, моделювання, тестування та впровадження, дозволяє попередньо оцінити потенційні результати змін ще до внесення їх у реальні процеси. Такий підхід мінімізує

ризиків невинуватених витрат ресурсів, часу та коштів, забезпечуючи обґрунтованість управлінських рішень.

На етапі попереднього оцінювання ефективності нових процесних рішень здійснюється моделювання майбутніх бізнес-процесів, аналіз їх потенційного впливу на показники результативності підприємства, а також виявлення можливих «вузьких місць» чи неузгодженостей між підрозділами. Це дає змогу досягти системності управління, що є ключовою характеристикою процесного підходу.

Після впровадження оновленого бізнес-процесу та певного періоду його практичного функціонування проводиться детальний порівняльний аналіз фактичних і прогнозованих результатів. Такий аналіз дозволяє визначити ступінь відповідності отриманих показників очікуваному, оцінити рівень досягнення поставлених цілей та виявити потребу в подальшому вдосконаленні процесів.





Рис. 3.2. Схематична модель процесу вдосконалення основного бізнес-процесу.

Якщо результати свідчать про ефективність прийнятих рішень, основний бізнес-процес закріплюється як стандартна модель діяльності підприємства. У разі ж виявлення відхилень або неефективності певних етапів здійснюється коригування процесу з урахуванням принципів безперервного поліпшення. Таким чином, реінжиніринг у межах процесного підходу стає не разовою дією, а постійним інструментом управління розвитком ПП «Західний центр комплектації», спрямованим на досягнення стратегічної гнучкості та конкурентних переваг

Запропонований алгоритм перепроєктування основного бізнес-процесу в межах процесного підходу до управління ПП «Західний центр комплектації» під час впровадження інноваційних технологій передбачає системне вдосконалення ключових операцій, що забезпечують створення цінності для споживача. Реалізація цього підходу дозволить підприємству [16]:

- здійснити комплексну підготовку до впровадження оновлених процесів, що створить передумови для успішної реалізації інноваційних рішень та мінімізації ризиків під час змін.

- враховуючи витрати на інноваційні технології та можливість їх ефективного інтегрування у виробничу систему підприємства.

- проаналізувати логічну послідовність підпроцесів у межах основного бізнес-процесу, визначити «вузькі місця» та розробити заходи для скорочення тривалості виконання ключових етапів, підвищення продуктивності та зниження витрат часу.

- оцінити економічні наслідки впровадження реінжинірингу, порівняти витрати до і після реалізації проєкту, визначити вартість самого процесу реінжинірингу та розрахувати очікуваний економічний ефект.

- виявити дублювання та неузгодженість функцій у межах бізнес-процесу, що дасть змогу усунути надлишкові дії, оптимізувати потоки інформації та ресурсів, а також скоротити фінансові та часові витрати.

- підвищити якість управління основним бізнес-процесом після його реінжинірингу, що позитивно позначиться на ключових показниках ефективності діяльності підприємства – продуктивності, рентабельності, швидкості обслуговування клієнтів та гнучкості управлінських рішень.

Отримані результати доцільно використовувати у практичній діяльності ПП «Західний центр комплектації» для підвищення економічної ефективності за рахунок розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Реінжиніринг у межах процесного підходу має бути спрямований не лише на реструктуризацію бізнес-процесів, але й на створення системи безперервного вдосконалення управління, що забезпечить стабільність і конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринку.

Кожне сучасне підприємство, зокрема ПП «Західний центр комплектації», функціонує як складна система взаємопов'язаних і контрольованих процесів, у межах яких здійснюється перетворення ресурсів у кінцеву споживчу цінність. Саме бізнес-процеси є тим механізмом, що поєднує виробничі, логістичні,

управлінські та інформаційні складові діяльності підприємства в єдину цілеспрямовану систему.

Основне завдання процесного підходу в управлінні ПП «Західний центр комплектації» полягає у створенні гнучкої, прозорої та орієнтованої на результат системи управління, де пріоритет надається ефективності бізнес-процесів, а не окремим функціональним підрозділам. На відміну від традиційної функціональної моделі, процесне управління дозволяє координувати діяльність різних підрозділів через єдину логіку створення цінності для клієнта, що сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства як єдиного організму.

Наукові дослідження підтверджують, що застосування процесного підходу в управлінні підвищує рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, сприяє вдосконаленню внутрішньої координації, оптимізації ресурсів і забезпечує стале зростання конкурентоспроможності. Для ПП «Західний центр комплектації» це відкриває можливість формування інноваційно-орієнтованої моделі розвитку, у межах якої бізнес-процеси стають основним інструментом забезпечення стратегічних цілей і створення доданої вартості.

Впровадження процесного підходу в управлінні ПП «Західний центр комплектації» забезпечує перехід від традиційної функціональної системи керування до моделі, орієнтованої на ефективне управління потоками діяльності та результатами кожного процесу. Такий підхід звільняє керівників підприємства від надмірного занурення в оперативне управління окремими функціями, натомість концентруючи їх увагу на координації, взаємозв'язках і цілісності бізнес-процесів. Управлінська система набуває ознак гнучкості, прогнозованості та здатності оперативно реагувати на внутрішні й зовнішні зміни середовища.

Процесно-орієнтоване управління в контексті діяльності ПП «Західний центр комплектації» розглядається як сукупність процесів, методів і управлінських інструментів, спрямованих на прогнозування, запобігання або

усунення потенційних кризових ситуацій із мінімальними втратами для підприємства. Застосування цього підходу дозволяє не лише мінімізувати «кризові» витрати, але й створити передумови для стабільного розвитку підприємства, підвищення ефективності взаємодії між структурними підрозділами, оптимізації використання ресурсів та підвищення рівня відповідальності працівників за кінцевий результат.

Важливим аспектом реалізації процесного підходу є вдосконалення бізнес-процесів, що формують основу торговельної діяльності підприємства. Для ПП «Західний центр комплектації» це означає необхідність детального аналізу поточних процесів комплектування, постачання, логістики та взаємодії з клієнтами з метою виявлення «вузьких місць» і неефективних операцій. Таке моделювання дає змогу побачити реальну картину функціонування підприємства, виявити елементи, які знижують результативність або створюють ризики виникнення кризових ситуацій, а також оцінити можливості для впровадження інноваційних технологій управління [14, с. 79].

Подальше удосконалення бізнес-процесів спрямовується на усунення виявлених недоліків і підвищення узгодженості дій між підрозділами. Це досягається шляхом оптимізації процедур, автоматизації рутинних операцій, впровадження систем моніторингу якості процесів і впровадження принципів постійного вдосконалення. У результаті змінюється сама логіка управління: акцент переноситься з контролю окремих функцій на управління потоком створення цінності для клієнта.

Таким чином, розуміння складності та взаємозалежності бізнес-процесів ПП «Західний центр комплектації» є ключем до побудови ефективної системи управління, орієнтованої на результат, інноваційний розвиток і довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Процесний підхід формує нову управлінську культуру, де кожен працівник розглядає свою діяльність як частину цілісного процесу, спрямованого на досягнення стратегічних цілей підприємства.

ВИСНОВКИ

Процесний підхід є однією з найефективніших сучасних управлінських концепцій, яка орієнтована на забезпечення цілісності, прозорості та результативності діяльності підприємства. Його суть полягає у переході від традиційного функціонального управління до управління бізнес-процесами, що формують додану цінність для клієнта та забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства. Для ПП “Західний центр комплектації”, яке працює у сфері торгівельно-закупівельної діяльності, такий підхід є надзвичайно актуальним, адже дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити операційні витрати та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Проведений аналіз показав, що управлінська система ПП “Західний центр комплектації” характеризується певними ознаками фрагментарності та дублювання функцій між підрозділами. Це ускладнює швидке прийняття рішень, координацію дій персоналу та знижує загальну результативність управління. Впровадження процесного підходу дозволить структурувати діяльність підприємства, визначити ключові бізнес-процеси (закупівля, комплектація замовлень, логістика, збут, післяпродажне обслуговування), а також чітко окреслити відповідальних осіб, показники ефективності та контрольні точки для оцінки результатів.

Застосування процесного управління на ПП “Західний центр комплектації” сприятиме створенню прозорої системи взаємодії між підрозділами, забезпечить чіткий розподіл повноважень, мінімізує дублювання функцій і втрати часу на погодження рішень. Важливою перевагою стане орієнтація всієї організаційної структури на кінцевого споживача, що дозволить підприємству підвищити рівень клієнтського сервісу, стабільність постачання та гнучкість реагування на індивідуальні потреби замовників.

У процесі дослідження встановлено, що ефективне впровадження процесного управління на підприємстві потребує реалізації низки послідовних етапів:

- ідентифікації ключових бізнес-процесів і визначення їх меж;
- оцінки ефективності та визначення “вузьких місць”;
- упровадження змін через оптимізацію або реінжиніринг;
- створення системи моніторингу, контролю та постійного вдосконалення.

У цьому контексті реінжиніринг бізнес-процесів ПП “Західний центр комплектації” виступає не просто засобом удосконалення існуючої системи управління, а стратегічним напрямом її оновлення, який здатен забезпечити якісний стрибок у розвитку підприємства. Реалізація цього підходу передбачає не лише радикальний перегляд способів виконання основних операцій, а й глибоку трансформацію управлінської філософії, спрямованої на створення гнучкої, клієнтоорієнтованої та технологічно розвиненої структури. Завдяки системному переосмисленню ключових процесів підприємство зможе усунути дублювання функцій, скоротити часові та матеріальні витрати, підвищити узгодженість дій між підрозділами та забезпечити цілісність управлінських рішень.

Впровадження реінжинірингу дозволить оптимізувати логістичні потоки, підвищити рівень автоматизації операцій і створити ефективну систему моніторингу результатів діяльності. Це, своєю чергою, сприятиме зниженню собівартості послуг, скороченню термінів комплектації замовлень і підвищенню точності виконання контрактних зобов’язань перед клієнтами. Таким чином, підприємство отримає можливість посилити свою конкурентоспроможність на регіональному ринку, забезпечивши стабільне зростання прибутковості та розширення клієнтської бази.

Особливу роль у процесі трансформації відіграє інформаційна підтримка процесного управління. Створення єдиної інтегрованої бази даних, впровадження ERP- і CRM-рішень, а також використання BPM-платформ для моделювання та контролю процесів у реальному часі формують основу цифрової екосистеми підприємства. Завдяки цим інструментам керівництво отримує можливість приймати рішення на основі об’єктивних даних, своєчасно

реагувати на відхилення у виконанні процесів, прогнозувати результати діяльності та гнучко адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища. Це не лише підвищує ефективність управління, а й створює фундамент для подальшої цифрової трансформації підприємства.

Процесне управління на ПП “Західний центр комплектації” водночас виконує важливу соціально-організаційну функцію — воно формує корпоративну культуру, орієнтовану на взаємну підтримку, командну взаємодію та спільну відповідальність за результати. Залучення персоналу до процесів оптимізації і вдосконалення бізнес-процесів підвищує рівень мотивації працівників, сприяє розвитку творчого потенціалу та ініціативності. Таким чином, реінжиніринг стає не лише технологічним інструментом підвищення ефективності, а й засобом формування нового управлінського мислення, у центрі якого — людина як активний учасник змін.

У підсумку можна зазначити, що впровадження процесного управління і реінжинірингу бізнес-процесів на ПП “Західний центр комплектації” є основою для побудови сучасної, відкритої до інновацій організації. Таке підприємство здатне швидко реагувати на виклики ринку, забезпечувати стабільність внутрішніх процесів і водночас підтримувати високий рівень адаптивності. У перспективі це відкриває шлях до формування ефективної моделі управління, що поєднує стратегічне бачення, технологічну інноваційність та орієнтацію на сталий розвиток.

Важливо зазначити, що впровадження процесного підходу потребує підтримки з боку керівництва, наявності стратегічного бачення та готовності до організаційних змін. Ключовим фактором успіху є створення ефективної системи зворотного зв'язку, яка забезпечує моніторинг результатів і сприяє коригуванню дій у режимі реального часу. Це дає можливість підприємству підтримувати стабільний розвиток навіть за умов економічної нестабільності та посилення конкуренції.

Таким чином, процесне управління бізнесом ПП “Західний центр комплектації” є стратегічним напрямом розвитку, що дозволяє сформувати

гнучку, адаптивну та ефективну систему управління, здатну забезпечити підприємству довгострокову конкурентну перевагу. Його впровадження сприятиме оптимізації діяльності, підвищенню рівня обслуговування клієнтів, зростанню продуктивності праці та створенню умов для інноваційного розвитку.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Андріїшина О. О., Шаповал В. А. Роздрібна торгівля в умовах цифровізації суспільства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 2. С. 92–103.
2. Артюх О. В., Чернишова Л. В. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40.
3. Багорка Д. А., Верцева А. О. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024.
4. Башмакова Т. І., Ткач О. О., Комар Т. С. Формулювання бізнес-моделей на основі цифрових технологій. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. С. 154–161.
5. Батьковець Г. А., Заяць Н. О. Управління бізнес-процесами торговельних підприємств на основі формування ефективного інформаційного поля. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5. С. 309–312.
6. Борисенко О. Рахуємо вартість ліда, щоб реклама приносила більше прибутку. *SendPulse*. URL: <https://sendpulse.ua/blog/how-to-calculate-cpl>
7. Бондаренко С. М. Оцінка якості бізнес-процесів підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 84–88.
8. Бужимська К. О., Царук І. М. Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1(111). С. 44–50.
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. Гейдор А. П., Заремба К. В. Бізнес-процеси суб'єктів малого бізнесу: оптимізація та визначення ефективності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8.

11. Гнатюк О. Трансформація бізнес-моделей з урахуванням інноваційних технологій. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка та менеджмент*. 2021. № 43. С. 38–42.
12. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2013. № 10(151). С. 78–82.
13. Грузіна І. А., Зайцева І. О. Проблеми та перспективи використання стратегічного менеджменту. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку: тези доп. VI наук.-практ. конф. Х.: Монограф, 2017. С. 230–232.*
14. Гурова В. О., Садекова А. І. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т. 1. № 1. С. 75–82.
15. Гусєва О. Ю., Василевська В. О. Цифровізація торгівлі в Україні: технології, форми, перспективи. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 3(42). С. 36–41.
16. Деградів Є. В., Фіщук К. О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2020. № 11.
17. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11.
18. Демченко Б. А., Кудрицька Ж. В. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 23. С. 71–74.
19. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів як основи формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. № 11.
20. Долга Г. В., Хитрова О. А. Розвиток і тенденції цифровізації управління бізнес-процесами. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 141–145.

21. Єршова О. О., Гончаренко І. М. Сучасні моделі управління розвитком бізнесу: сутність, види, інноваційні бізнес-моделі. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 2(7). С. 75–85.
22. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. *Economic Synergy*. 2022. № 4. С. 82–91.
23. Климчук М. М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 12. С. 85–91.
24. Коненко В. В. Розробка алгоритму проведення реінжинірингу бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2019. № 10.
25. Коптева Г. М. Забезпечення економічної безпеки підприємства торгівлі в умовах цифровізації. *Економіка в контексті глобальних змін суспільства: матер. міжнар. конф. Дніпро: НО «Перспектива», 2020. С. 65–68.*
26. Коптева Г. М. Підходи до оцінки зрілості бізнес-процесів підприємства з позиції їх економічної безпеки. *Ефективна економіка*. 2020. № 4.
27. Костюк І. Бізнес-модель підприємства: визначення, структура та фактори трансформації. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2021. № 1(62). С. 72–81.
28. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 287–297.
29. Котлик А. В. Цілеорієнтований підхід до ідентифікації бізнес-процесів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 2. С. 193–196.
30. Котлик А. В., Лю Лінь, Потапов В. Г. Бізнес-модель: ключові концепції і напрямки трансформації. *Modern problems of science, education and society*. 2023. С. 431–437.
31. Кривобок К. В. Концептуальні засади управління підприємством у нестабільному середовищі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. № 30. С. 47–51.

32. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 316 с.
33. Лісовська Л. С., Роїк О. Р., Михайлишин В. В. Оцінка ефективності системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64.
34. Лук'янова О. Ю. Своєчасне критеріальне оцінювання бізнес-процесів підприємства як інструмент ризик-менеджменту. *Ефективна економіка*. 2013. № 4.
35. Ляхович Л. А. Управління бізнес-процесами компаній: сучасні інструменти та пріоритетні напрями. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 75. С. 114–118.
36. Мазоренко О. В. Основні моделі розвитку підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами*. Харків: ФОП Панов А. М., 2017. С. 60–62.
37. Мельник О. Г. Проблеми економічного оцінювання ефективності бізнес-процесів промислових підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 3(29). С. 97–104.
38. Мельничук Г. С., Марченко О. І. Окремі аспекти цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Збірник наукових праць УДФСУ*. 2021. № 1. С. 169–185.
39. Мовчаненко І. В. Бізнес-модель: сутність та інноваційна складова. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 20. С. 39–43.
40. Наумова М. А. Теоретичні аспекти соціально-економічної нестабільності на ринку праці. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 6(23). С. 200–207.
41. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22(3). С. 22–26.

42. Ольшанський О. В. Аналіз методів удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 2. С. 104–110.
43. Павлова В. А., Паршина О. А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. *Академічний огляд*. 2017. № 1. С. 54–61.
44. Павлюк Л. В., Оксенюк К. І. Теоретичні основи дослідження бізнес-процесів на підприємстві. *Економічний форум*. 2017. № 4. С. 148–151.
45. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 6(28). С. 79–87.
46. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств. *Проблеми економіки*. 2020. № 2(44). С. 274–280.
47. Рубан В. Я. Реінжиніринг бізнес-процесів: сутність, критичний аналіз, перспективи реалізації. *Вісник КНУТД*. 2012. № 6. С. 239–247.
48. Сарай Н. І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1–2. С. 79–84.
49. Свінцицька О. М., Сугоняк І. І., Пулеко І. В. Оптимізація бізнес-процесу на основі ІТ у комунікаціях ІТ-проектів. *Технічна інженерія*. 2021. № 1. С. 59–65.
50. Селезнєва Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 38.
51. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1(33). С. 91–95.
52. Скакун В. А. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами підрядних будівельних підприємств. *Наукові записки НУ «Острозька академія»*. 2009. Вип. 12. С. 111–120.
53. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 490–497.

54. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6.

55. Філіна С. В. Концептуальні засади впровадження процесного менеджменту на торговельних підприємствах споживчої кооперації. *Бізнес Інформ*. 2019. № 10. С. 260-265.

56. Чорна Н. П., Уніят Л. М. Теоретичні аспекти поняття бізнес-процесів, їх класифікація в діяльності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2022. № 4. С. 46–54.

57. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2013. № 769. С. 125–131.

58. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 22. № 2. С. 171–182.

59. Шарко В.В., Нікітішин А.О. Управління бізнес-процесами підприємства: процесний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020, № 4, Том 2. С. 268-273.

60. Шемаєва Л. Г., Безглін К. Г. Управління якістю бізнес-процесів підприємства. Харків: ХНЕУ, 2009. 240 с.

61. Azouaou Nassima. The process approach: organizational tool. *Revue Le Manager* Vol. 09, N°03 : 2022. pp. 160-183.

62. Gębczyńska, Alicja; Wolniak, Radosław (2019) : The impact of quality management systems on the effects of the process approach implementation, *Economic and Environmental Studies (E&ES)*, ISSN 2081-8319, Opole University, Faculty of Economics, Opole, Vol. 18, Iss. 4, pp. 1235-1260

63. Henri fayols 14 principles of management – With examples and application. [Elektronnyiresurs] – Rezhym dostupu : <https://www.marketing91.com/henri-fayols-14-principles-management>.

64. Knežová, J., Vařovská, Z., Sedláková, S. (2016). Possibilities of using the process management in public organisations for improving good governance, *Journal of Modern Science*, 28(6), 325–352.

65. Koźmiński A. K. (2016). Polish Business Management: A Contredanse of Theory and Practice, *Journal of Management and Business Administration*. Central Europe, 24(4): 10-24.

66. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer by Jeffrey K. Liker. McGraw-Hill. 2004. 352 pages.

67. T. Schmiedela, T. Reckerb, J. Brockec, J. The relation between BPM culture, BPM methods, and process performance: Evidence from quantitative field studies. *Information & Management*, 57, 103-175 (2020)
<https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103175>