

Центральноукраїнський національний технічний університет
Центр заочної та дистанційної освіти
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО
«__» _____ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

на тему:

**Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства та розроблення шляхів
їх вдосконалення (на прикладі ІП «І-АР-СІ», м. Київ)
«Assessment of the effectiveness of business processes and development of ways
to improve them»**

Виконав здобувач вищої освіти
2м курсу, групи ЕП-24мз-1,4
ОПП «Економіка підприємства»
спеціальності 051 «Економіка»
_____ Компанієць А.О.
«__» _____ 2025 р.
Керівник роботи: д.е.н., професор
_____ Зайченко В.В.
«__» _____ 2025 р.
Рецензент: к.е.н., доцент

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Центр заочної та дистанційної освіти

Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка підприємства

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

(підпис)

д.е.н., проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО
(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

«___» _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Компанійця Андрія Олександровича

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства та розроблення шляхів їх вдосконалення (на прикладі ІП «I-AP-CI», м. Київ)
2. Керівник роботи Зайченко Володимир Васильович, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
3. Строк подання роботи до захисту _____
4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета дослідження - комплексний аналіз чинних бізнес-процесів торговельного підприємства та обґрунтування рекомендацій щодо їх оптимізації з урахуванням сучасних технологічних підходів і тенденцій цифрової трансформації. Завдання: 1) Розглянути теор. засади формування та оптимізації бізнес-процесів, визначити їх сутність, значення та роль у діяльності торг. підпр.; 2) Провести класифікацію бізнес-процесів торг. компанії та окреслити особливості їх функціонування; 3) Проаналізувати орг. структуру та оцінити ефект. бізнес-процесів ІП «I-AP-CI»; 4) Визначити напрями удосконалення бізнес-процесів із викор. сучас. цифр. технологій, інструментів автоматизації та інноваційних рішень; 5) Розробити практичні рекомендації, спрямовані на удосконалення процесу прийняття упр. процесів та підвищення результативності бізнес-процесів підприємства.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми роботи, затвердження теми та погодження з керівником	05 вересня – 10 вересня 2025 р.	
2.	Складання та узгодження завдання на кваліфікаційну роботу	11 вересня – 15 вересня 2025 р.	
3.	Аналіз наукової літератури та формування теоретичних основ роботи	16 вересня – 10 жовтня 2025 р.	
4.	Проведення практичного аналізу діяльності ІП «I-AP-CI»	11 жовтня – 25 жовтня 2025 р.	
5.	Розробка пропозицій щодо вдосконалення бізнес-процесів	26 жовтня – 10 листопада 2025 р.	
6.	Написання основної частини кваліфікаційної роботи	11 листопада – 30 листопада 2025 р.	
7.	Узгодження тексту роботи з керівником	01 грудня – 05 грудня 2025 р.	
8.	Доопрацювання роботи за зауваженнями керівника	06 грудня – 10 грудня 2025 р.	
9.	Підготовка до захисту, проходження перевірки на плагіат, оформлення презентації, отримання відгуку керівника та рецензії	11 грудня – 15 грудня 2025 р.	

Дата видачі завдання
«05» вересня 2025 р.

Керівник роботи _____ Зайченко В.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання
«05» вересня 2025 р.

Здобувач _____ Компанієць А.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Компанієць А.О. «Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства та розроблення шляхів їх вдосконалення (на прикладі ІІ «І-АР-СІ», м. Київ)». Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПІ «Економіка підприємства» зі спеціальності 051 «Економіка» / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2025. 95 с.

Кваліфікаційна робота присвячена комплексному дослідженню ефективності бізнес-процесів дистрибуційного підприємства та обґрунтуванню напрямів їх удосконалення в умовах воєнного стану. У першому розділі досліджено теоретичні засади оптимізації бізнес-процесів, розкрито їх економічну сутність, класифікацію та специфіку управління на торговельних підприємствах. У другому розділі проведено практичний аналіз бізнес-процесів ІІ «І-АР-СІ» – провідного дистриб'ютора комп'ютерної техніки в Україні, оцінено ефективність основних та допоміжних процесів, здійснено SWOT-аналіз діяльності підприємства. У третьому розділі запропоновано стратегічні напрями вдосконалення бізнес-процесів з акцентом на інформаційну безпеку, оптимізацію логістики та впровадження інноваційних технологій (AI, IoT, Big Data). Розраховано економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Ключові слова: бізнес-процеси, оптимізація, дистрибуційна діяльність, торговельне підприємство, інформаційна безпека, логістика, автоматизація.

ANOTATION

Kompaniiets A.O. «Assessment of the effectiveness of business processes and development of ways to improve them». Qualifying work for the second (master's) level of higher education at the OPP «Economics of the enterprise» in the specialty 051 «Economics» / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2025. 95 p.

The qualifying work is dedicated to a comprehensive study of the efficiency of business processes at a distribution enterprise and the substantiation of directions for their improvement under martial law conditions. The first chapter examines the theoretical foundations of business process optimization, reveals their economic essence, classification, and management specifics at trading enterprises. The second chapter presents a practical analysis of business processes at IP «I-AP-CI» – a leading distributor of computer equipment in Ukraine, evaluates the efficiency of core and auxiliary processes, and conducts a SWOT analysis of the enterprise. The third chapter proposes strategic directions for improving business processes with emphasis on information security, logistics optimization, and implementation of innovative technologies (AI, IoT, Big Data). The economic effect of the proposed measures has been calculated.

Key words: business processes, optimization, distribution activities, trading enterprise, information security, logistics, automation.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Економічна сутність та специфіка бізнес-процесів торговельного підприємства	9
1.2 Підходи до класифікації бізнес-процесів	16
1.3 Специфічні особливості управління бізнес-процесами на торговельних підприємствах	23
2. ОЦІНКА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
ІП «І-АР-СІ».....	37
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика торговельного підприємства ІП «І-АР-СІ»	37
2.2 Аналіз ефективності наявної системи бізнес-процесів	41
2.3 Оцінка основних та допоміжних бізнес-процесів ІП «І-АР-СІ»	48
3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	64
3.1 Інформаційна безпека як стратегічний напрям оптимізації дистрибуційної діяльності ІП «І-АР-СІ»	64
3.2 Оптимізація процесів логістики торговельного підприємства	72
3.3. Шляхи вдосконалення бізнес-процесів ІП «І-АР-СІ» в умовах воєнного стану.....	79
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах стрімкий розвиток технологій та постійні трансформації глобальної економіки суттєво змінюють правила функціонування бізнесу, висуваючи до торговельних компаній нові вимоги. Оптимізація бізнес-процесів стає важливою складовою стратегічного управління, оскільки дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, формувати конкурентні переваги та оперативно реагувати на потреби споживачів.

Бізнес-процеси є ключовою основою роботи будь-якого підприємства, так як вони дають направлення логіки та послідовності дій, що необхідні для забезпечення цінності для споживачів. Хороша організованість та структурованість процесів, забезпечують не тільки ефективну організацію виробничо-господарської діяльності, а й дають умови для раціонального керування ресурсами, узгодження стратегічних та тактичних цілей.

Особливої актуальності тема оптимізації набуває в умовах глобалізації, що посилює конкурентний тиск на малого та середнього бізнесу. Разом із цим стрімке поширення цифрових технологій відкриває для торговельних компаній нові можливості модернізації бізнес-процесів. Використання інструментів автоматизації, CRM- і ERP-систем, великих даних дозволяє підприємствам скорочувати витрати, зменшувати тривалість операцій та підвищувати ефективність управління.

Суттєвим фактором, що визначає необхідність удосконалення бізнес-процесів, є сучасні очікування клієнтів щодо швидкості, персоналізації та якості обслуговування. Реагуючи на ці зміни, підприємства вимушені впроваджувати інноваційні рішення, зокрема штучний інтелект, роботизовану автоматизацію процесів (RPA) чи блокчейн-технології, які стають важливим елементом конкурентної стратегії.

Окремо слід відзначити вплив повномасштабної війни в Україні, яка істотно ускладнила умови функціонування бізнесу. Воєнні дії спричинили порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможності частини

населення, перебої в енергопостачанні, міграцію робочої сили, збільшення ризиків ведення підприємницької діяльності. У таких умовах оптимізація бізнес-процесів стає не лише інструментом підвищення ефективності, а й необхідною умовою виживання, адаптації та забезпечення стійкості бізнесу. Підприємства мають шукати нові підходи до організації операцій, зміцнення фінансової стабільності та підвищення гнучкості систем управління.

Приклад ІП «І-АР-СІ» (м. Київ) демонструє реальні виклики, з якими стикаються торговельні компанії в умовах воєнного часу: зміна споживчого попиту, необхідність оптимізації запасів, модернізація логістики, адаптація до ризиків безпеки. Аналіз бізнес-процесів цього підприємства дає змогу виявити типові проблеми та запропонувати ефективні підходи до їх вирішення. Застосування таких рекомендацій може бути корисним і для інших суб'єктів господарювання галузі.

Наукова значущість теми полягає в розвитку теоретичних засад оптимізації бізнес-процесів з урахуванням цифрових трансформацій та зовнішніх кризових факторів, включно з воєнними. Практичне значення полягає у можливості формування універсальних методичних підходів і рекомендацій щодо підвищення результативності діяльності торговельних підприємств.

Отже, дослідження оптимізації бізнес-процесів у торговельних підприємствах на прикладі ІП «І-АР-СІ» є надзвичайно актуальним в умовах сучасних викликів і турбулентності ринкового середовища. Воно спрямоване на пошук шляхів підвищення продуктивності, зменшення витрат, покращення взаємодії з клієнтами та забезпечення конкурентних позицій підприємства в умовах триваючої війни та глобальних економічних змін.

Мета та завдання дослідження. Мета дослідження – комплексний аналіз чинних бізнес-процесів торговельного підприємства та обґрунтування рекомендацій щодо їх оптимізації з урахуванням сучасних технологічних підходів і тенденцій цифрової трансформації.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно було вирішити такі завдання:

- 1) Розглянути теоретичні засади формування та оптимізації бізнес-процесів, визначити їх сутність, значення та роль у діяльності торговельних підприємств;
- 2) Провести класифікацію бізнес-процесів торговельної компанії та окреслити особливості їх функціонування;
- 3) Проаналізувати організаційну структуру та оцінити ефективність бізнес-процесів ІП «І-АР-СІ» (м. Київ);
- 4) Визначити напрями удосконалення бізнес-процесів із використанням сучасних цифрових технологій, інструментів автоматизації та інноваційних рішень;
- 5) Розробити практичні рекомендації, спрямовані на удосконалення процесу прийняття управлінських процесів та підвищення результативності бізнес-процесів підприємства у цілому.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження є бізнес-процеси торговельного підприємства. Предметом дослідження виступають методи та інструменти оптимізації бізнес-процесів торговельного підприємства з використанням сучасних цифрових технологій та інноваційних управлінських підходів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні рекомендацій, які можуть бути впроваджені в діяльність ІП «І-АР-СІ» для підвищення ефективності управління, раціонального використання ресурсів та зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Одержані результати можуть бути застосовані й іншими торговельними підприємствами, що мають подібні проблеми у сфері організації та оптимізації бізнес-процесів.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені рекомендації можуть бути впроваджені у діяльність ІП «І-АР-СІ» для підвищення ефективності роботи, оптимізації ресурсів та забезпечення

конкурентоспроможності. Також результати дослідження можуть бути використані іншими торговельними компаніями.

Апробація результатів та публікації. Основні результати проведених досліджень обговорювались на III Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі», (м. Кропивницький, 27 листопада 2025 року), тема доповіді «Вплив системи інформаційної безпеки на економічну стійкість підприємства в умовах сучасних загроз» і опубліковані у відповідному збірнику тез доповідей.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний її обсяг становить 95 сторінок основного тексту (без врахування додатків). Ілюстративний матеріал до кваліфікаційної роботи складається з 19 розроблених таблиць та 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність та специфіка бізнес-процесів торговельного підприємства

У широкому сенсі бізнес-процес трактується як впорядкований комплекс взаємозалежних операцій або дій, що здійснюються у певній логічній послідовності та спрямовані на досягнення конкретного результату, який має значущість і цінність для кінцевого споживача. Проте для глибшого розкриття сутності поняття бізнес-процес необхідно спершу визначити зміст терміну «процес», адже саме він є основоположною категорією як у природничих, так і суспільних дисциплінах.

У найузагальненішому розумінні процес – це сукупність взаємопов'язаних змін або дій, що розгортаються у часі в рамках певної системи та спрямовані на досягнення конкретного результату. Це поняття використовується в численних галузях знань – починаючи від кібернетики та філософії й завершуючи економікою та управлінськими науками.

З позиції філософського підходу процес характеризується як форма існування об'єктів і явищ у їх постійному русі та розвитку. У межах діалектики Г. Гегеля процес описується як безперервний рух, оновлення та зміна, що породжуються внутрішніми суперечностями системи. Дослідник наголошував, що саме внутрішні протиріччя зумовлюють зміну станів, перехід явищ до своєї протилежності та подальший якісний розвиток, який здійснюється через подолання цих суперечностей [44, с. 83-85]. Подібний підхід широко застосовується в економічних, соціальних та управлінських теоріях, оскільки надає можливість пояснити механізми трансформацій і адаптивність систем.

У філософії значна увага приділяється процесуальності як ключовій характеристиці буття. Наприклад, у філософській концепції Мартіна Гайдеггера процес розкривається через фундаментальні категорії «буття у світі», «становлення», «турбота» та Dasein, що буквально означає «тут-буття» і визначає людське існування як таке, що постійно перебуває у взаємодії зі світом [8].

Аналізуючи філософські погляди М. Гайдеггера, можна стверджувати, що в його концепції процес розуміється як екзистенційна й динамічна категорія, яка характеризує постійний рух, становлення та взаємодію суб'єкта зі світом. Це не проста лінійна послідовність подій, а жива, змінна структура, у межах якої людина активним чином творить власне буття через прийняття рішень та здійснення дій [46]. Такий підхід знайшов значну підтримку в сучасних теоріях менеджменту, передусім у сферах управління персоналом та організаційного розвитку.

Філософська інтерпретація процесу як явища, що постійно трансформується та взаємодіє з різними факторами, дає підстави перенести ці ідеї в площину практичного управління. З цієї позиції організаційні процеси можна описати як безперервні потоки діяльності, що охоплюють різні структурні одиниці підприємства, змінюючись відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Саме тому слушною є позиція М. Робсона та Ф. Уллаха, які визначають процес як рух роботи, що переходить від одного виконавця до іншого, а в масштабних системах – від одного структурного підрозділу до іншого [58].

У сучасному контексті тлумачення поняття «процес» часто ґрунтується на підході до управління якістю, викладеному в ISO 9000:2015. Стандарт визначає процес як сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, що використовують певні входи для створення запланованих результатів – виходів [11]. Така інтерпретація акцентує на тому, що будь-яка ресурсозатратна діяльність, яка має керовану мету та результат, може бути класифікована як процес.

Досліджуючи сутність поняття «бізнес-процес», вітчизняний науковець І. Світличин запропонував модель, згідно з якою будь-який процес складається з трьох послідовних стадій: формування входів процесу; формування виходів; перетворення отриманих виходів у входи наступного етапу [22, с. 59–60]. Ця циклічна структура підкреслює безперервність і взаємозалежність усіх бізнес-процесів підприємства, демонструючи, що кожен елемент системи впливає на подальшу діяльність, формуючи логічно організований та постійно відтворюваний механізм.

Наступним етапом теоретичного розгляду є уточнення сутності категорії бізнес. У науковому середовищі вона є багатовимірною та може інтерпретуватися як система економічної активності, спрямованої на створення доданої вартості, задоволення потреб ринку та отримання прибутку. З етимологічного погляду поняття «бізнес» походить від давньоанглійського слова «*bisid*», яке позначало зайнятість справою, діяльністю, тобто – активну участь у господарських процесах. Вже у цьому вихідному значенні простежується множинність підходів до подальшого осмислення змісту категорії.

На думку Дж. Тіммса, бізнес можна визначити як комерційне підприємство або організацію, яка займається реалізацією послуг чи товарів. У цьому випадку наголос робиться на інституційному та організаційному аспектах діяльності [61, с. 17].

Іншу позицію демонструють Т. Тіханова, О. Калінчик та М. Кузнецова, які розглядають бізнес як самостійну, ініціативну діяльність громадян або їхніх об'єднань, що здійснюється на власний ризик і під майнову відповідальність з метою отримання економічних вигід [25]. Такий підхід фактично ототожнює бізнес із підприємництвом, акцентуючи увагу на правовій самостійності та підприємницькій ініціативі.

Усі бізнес-процеси в рамках бізнесу поєднуються в мережу бізнес-процесів, за принципом "постачальник-споживач", тобто продукти одного

бізнес-процесу є входами іншого й так далі, поки не буде сформований остаточний товар для ринку.

Наведемо приклади елементів бізнес-процесу:

- а) вхід: дані, інформація, знання, матеріали;
- б) процес: продажів, маркетингу, закупівлі, оформлення замовлення, виконання замовлення, виставляння рахунку на оплату;
- в) вихід: інформація, знання, продукція, послуга;
- г) власник: відділ, керівник, виконавець;
- д) показники ефективності: вартість продукції, час надання рахунку [4].

Саме комбінування ознак процесу як впорядкованої послідовності дій і бізнесу як підприємницької діяльності дає змогу сформуванню сучасне визначення поняття «бізнес-процес». Воно стає центральним у теорії та практиці менеджменту, адже дозволяє описати діяльність організації як єдину систему, зорієнтовану на досягнення результатів та розвиток.

Активний розвиток та впровадження концепції бізнес-процесів у діяльність торговельних підприємств розпочався на початку 1990-х років. У цей період наукова думка здійснила суттєвий прорив у напрямі системного аналізу процесів господарської діяльності. Значний внесок у становлення теорії бізнес-процесів зробили такі дослідники, як Август-Вільгельм Шеєр [59], Вільям Демінг [39], Майкл Хаммер [44] і Том Давенпорт [37; 38]. Їхні праці заклали підґрунтя для формування процесного підходу в управлінні підприємством. Перші дослідження були зосереджені переважно на технічних аспектах: описі послідовності операцій, формалізації процедур, побудові моделей процесних ланцюгів і визначенні логіки взаємодії між структурними елементами організації.

Згодом наукові підходи трансформувалися, і центр уваги дослідників змістився у бік підвищення управлінської ефективності. У цьому контексті бізнес-процеси стали розглядатися як категорія, що формує конкурентоспроможність підприємства. Особливої ваги набули питання

створення доданої вартості, скорочення виробничих і транзакційних витрат, оптимізації організаційних структур та підвищення загальної результативності підприємства. Розвитку цього напрямку сприяли роботи Майкла Хаммера [44], Джеймса Чампі [33; 34], Майкла Портера [56], Джеймса Харрінгтона та інших учених, які розглядали бізнес-процеси з позицій логістики, реінжинірингу та стратегічного менеджменту.

Аналіз літературних джерел показує, що бізнес-процес є безперервним ланцюгом взаємопов'язаних дій, що реалізуються у логічній та часовій послідовності й у підсумку формують корисний результат для споживача та підприємства. До структури бізнес-процесу включаються як операційні, так і управлінські функції, які забезпечують досягнення ключової мети — отримання економічного результату та формування цінності для клієнта. Водночас сутність процесного підходу полягає у врахуванні впливу зовнішнього середовища, особливостей ринкової кон'юнктури та внутрішніх факторів діяльності торговельної компанії.

Однією з визначальних характеристик бізнес-процесу є його економічна природа, яку часто інтерпретують як «потік» — просторово-часову послідовність трансформацій, що починається з вхідних ресурсів і завершується створенням кінцевого продукту чи послуги. Також важливим є взаємозв'язок між елементами процесу: кожен етап впливає на попередній і наступний, забезпечуючи цілісність та узгодженість функціонування підприємства. Правильне визначення вхідних параметрів бізнес-процесу, факторів впливу та кінцевих цілей дозволяє мінімізувати відхилення і покращити контроль результатів.

Ряд підходів до управління бізнес-процесами підкреслює, що пріоритетною метою їх організації є задоволення потреб споживачів. Однак сучасні концепції доповнюють це положення необхідністю постійного аналізу та вдосконалення процесів. Оптимізація може відбуватися шляхом спрощення операцій, усунення дублюючих дій, зменшення кількості управлінських рівнів, удосконалення документообігу або впровадження

цифрових інструментів автоматизації. Такі заходи забезпечують підвищення продуктивності, прискорення обробки замовлень та зниження ймовірності помилок.

Спрощення бізнес-процесів може охоплювати як окремі операції, так і всю систему управління підприємством. У певних випадках це потребує реорганізації бізнес-моделі, впровадження інноваційних форм управління або радикальних змін у структуруванні діяльності. Удосконалення процесів виходить за рамки оперативних покращень і стає інструментом стратегічного розвитку торговельної компанії.

На основі узагальнення існуючих підходів можна запропонувати власне визначення: бізнес-процес торговельного підприємства – це комплекс організаційних та операційних дій, пов'язаних із управлінням ресурсами, логістикою, постачанням, продажем, маркетингом та обслуговуванням клієнтів, від ефективності яких залежить конкурентоздатність, стабільність функціонування та здатність торговельного підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Серед ключових особливостей бізнес-процесів торговельних підприємств можна виокремити такі [44]:

1. Безперервність — забезпечення стабільності операційного циклу, від закупівель до реалізації товарів. Налагоджені процеси дозволяють уникати затримок та збоїв у постачаннях, що є критично важливим у торгівлі.

2. Адаптивність — швидка реакція на коливання попиту, зміни ринкових тенденцій, поведінкові особливості споживачів та регулятивні вимоги. Гнучкість у процесах дозволяє підприємству швидко переглядати асортимент, цінову політику та канали збуту.

3. Раціональність використання ресурсів — оптимізація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків сприяє зниженню витрат, зростанню рентабельності, мінімізації втрат і підвищенню ефективності внутрішньої логістики.

4. Орієнтація на клієнта — задоволення потреб споживача, формування позитивного клієнтського досвіду, впровадження персоналізованих сервісів та оперативне реагування на його запити. У торгівлі саме якість взаємодії з покупцем визначає рівень лояльності та повторних продажів.

Узагальнюючи, бізнес-процеси торговельних підприємств можна охарактеризувати як цілісну систему дій, що трансформує ресурси у вигідні для підприємства результати, формуючи товарну та сервісну пропозицію, яка відповідає потребам споживачів. Ефективність цих процесів визначає здатність підприємства утримувати конкурентні позиції, забезпечувати стабільний розвиток, реагувати на зміни ринку та впроваджувати інновації у свою діяльність.

1.2. Підходи до класифікації бізнес-процесів

На сьогоднішній день питання, які пов'язані з класифікацією бізнес-процесів, зокрема бізнес-процесів у торговельних компаніях, залишаються остаточно невирішеними. Для вирішення зазначеного питання необхідно комплексно розглянути наявні бізнес-процеси, їх структури та класифікаційних ознак.

Практичне застосування класифікації бізнес-процесів полягає у тому, що воно дозволить торговельному підприємству визначити вузькі місця у своїй економічній діяльності, покращити якість обслуговування клієнтів, оптимізувати логістику і таке інше.

Вважається, що на підприємстві налічується близько двадцяти ключових бізнес-процесів, від ефективності реалізації яких значною мірою залежить його конкурентоспроможність на ринку. При цьому загальна кількість бізнес-процесів може сягати кількох сотень. Для класифікації бізнес-процесів зазвичай використовують чотири базові категорії: основні бізнес-процеси, забезпечуючі бізнес-процеси, управлінські процеси та процеси розвитку [9].

У науковій літературі та практиці управління найбільш поширеним підходом є класифікація бізнес-процесів за їхнім функціональним призначенням (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація бізнес-процесів за функціональним призначенням

<i>Типи</i>	<i>Ознаки</i>	<i>Приклади</i>
Основні	– результати: продукція і послуги; – забезпечує: дохід підприємства; – формування споживчої цінності;	Забезпечення ресурсами. Виробничі процеси. Контроль якості.
Обслуговуючі	– результати: умови для основних процесів; – забезпечує: потрібними ресурсами;	Матеріальні ресурси. Ремонт обладнання, інструментів і будівель Контроль безпеки.
Управління	– результати: керованість роботи підприємства (бізнес-системи) та конкретних процесів; – забезпечує: вищу результативність та ефективність основних і обслуговуючих процесів.	Управління ресурсами, відносинами з клієнтами та постачальниками.
Розвитку (стратегічні)	– результати: ланцюг цінності з оновленим рівнем показників; – забезпечує: прибуток підприємства в довгостроковій перспективі;	Нова продукція, запровадження перспективних технологій.

Джерело: узагальнено автором на основі [6]

Зазначена класифікація дозволяє впорядкувати бізнес-процеси відповідно до їх ключової ролі в діяльності підприємства: основні спрямовані на створення кінцевого продукту або послуги, процеси забезпечення на формування необхідних ресурсів та підтримку операційної діяльності, управлінські на організацію, координацію й контроль, а процеси розвитку забезпечують інноваційність і довгострокове зростання компанії.

Водночас у науковій думці та сфері управлінської практики набула поширення й альтернативна класифікація, що акцентує увагу не на функціональній належності, а на результативності процесів. Так, В. Серединська та О. Загородна пропонують поділ бізнес-процесів на чотири групи: основні, обслуговуючі, процеси управління та процеси розвитку, що

дозволяє оцінювати їх значущість через призму створення цінності для підприємства [23].

Отже, представлені підходи дають можливість аналізувати бізнес-процеси як за їх призначенням, так і за рівнем їх результативності. Однак для всебічного розуміння їх природи та ефективної організації управління важливо не лише здійснювати класифікацію за певними ознаками, а й формувати структуровану модель, що відображає ієрархію та взаємозалежність процесів у межах підприємства. Саме системний підхід забезпечує чітке бачення ролі кожного бізнес-процесу у загальній виробничо-господарській діяльності та сприяє оптимізації управлінських рішень.

За думкою Б. Андрушківа та Л. Мельник, доцільним є формування системи бізнес-процесів підприємств на базі двох важливих рівнів (верхнього та нижнього). Опис бізнес-процесів верхнього рівня носить дещо узагальнений характер, тоді як деталізація процесів нижчого рівня залежить від їхнього функціонального призначення та передбачає опис конкретних робіт для вирішення задач прикладного характеру [29, с. 95–96].

Варто зазначити, що світова практика управління, насамперед досвід провідних торговельних корпорацій Європи та Північної Америки, переконливо свідчить про результативність застосування системної класифікації бізнес-процесів як інструменту гнучкої адаптації до динамічних ринкових умов. Зокрема, глобальні роздрібні мережі на кшталт Amazon здійснюють безперервний моніторинг та вдосконалення власних операційних процесів задля посилення конкурентних позицій. Ця компанія широко впроваджує роботизацію складської логістики, використовує інтелектуальні алгоритми для прогнозування споживчого попиту та оптимізує маршрути доставки продукції кінцевим споживачам [62]. Корпорація Walmart, своєю чергою, досягла суттєвого прогресу в управлінні ланцюгами постачання шляхом інтеграції інноваційних технологічних рішень, зокрема систем радіочастотної ідентифікації (RFID), що забезпечують безперервний моніторинг руху товарних потоків у режимі реального часу [45].

Сучасні інтеграційно-трансформаційні зрушення в економічному просторі України, посилення конкурентного тиску, вплив кризових чинників та значна волатильність зовнішнього середовища зумовлюють необхідність для вітчизняних підприємств систематичного пошуку та впровадження інноваційних, більш дієвих управлінських підходів.

Оновлені методи менеджменту мають забезпечувати зміцнення конкурентних переваг підприємства та гарантувати стійке функціонування у довгостроковій стратегічній перспективі. Актуальні тенденції трансформації бізнес-процесів у сфері торгівлі передбачають активне застосування комплексних автоматизованих управлінських систем, зокрема ERP-платформ (Enterprise Resource Planning – планування ресурсів підприємства) та CRM-систем (Customer Relationship Management – управління взаємовідносинами з клієнтами). Такі інструменти дають змогу мінімізувати частку ручної праці, підвищити достовірність інформаційних даних та забезпечити ефективну координацію між функціональними підрозділами організації. Перспективним напрямом також є імплементація технологій штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання для автоматизації аналітичних процедур, побудови прогнозних моделей та підтримки прийняття управлінських рішень.

Таким чином, однією з найбільш актуальних проблем залишається завдання переорієнтації підприємств на високотехнологічну модель модернізації та розвитку бізнес-процесів. Формування чіткої структури та науково обґрунтованої класифікації бізнес-процесів торговельних підприємств створює передумови для визначення напрямів оптимізації їхньої операційної діяльності та підвищення економічної результативності з урахуванням галузевої специфіки управління в довгостроковому горизонті.

На підставі проведеного аналізу концептуальних підходів до управління торговельними підприємствами у межах даного дослідження обґрунтовано доцільність переходу до процесно-орієнтованого управління. Ключова перевага такого підходу полягає в акцентуванні уваги на критично

важливих аспектах господарської діяльності: орієнтації на кінцевий результат, формуванні зацікавленості кожного працівника у підвищенні якості готового продукту та, як наслідок, у загальній результативності функціонування підприємства. Емпіричні дослідження засвідчують, що імплементація процесного підходу в систему управління підприємством сприяє скороченню витрат, підвищенню якості продукції та сервісу, а також забезпечує отримання актуальної інформації про поточний стан бізнес-діяльності.

Управлінський персонал отримує можливість приймати своєчасні та стратегічно виважені рішення щодо перспектив розвитку підприємства. Фундаментом процесного управління виступають бізнес-процеси.

Встановлено, що бізнес-процесам, незалежно від їхньої функціональної ролі у формуванні цінності підприємства, властиві базові структурні елементи. Кожен бізнес-процес має власника – особу, відповідальну за його реалізацію, а також включає такі компоненти, як вхід, вихід, управління та ресурси. Систематизація теоретичних напрацювань у галузі процесного менеджменту дала змогу уточнити сутність та сформулювати авторське тлумачення категорії «бізнес-процес торговельного підприємства». Під цим поняттям розуміється сукупність послідовних аналітичних та торгово-технологічних взаємопов'язаних операцій, які на вході передбачають планування ресурсів та організацію дій для виконання поставлених завдань, а на виході застосовують принципи контролінгу в процесі створення продукції або послуги, що становить цінність для споживачів [13].

Господарську діяльність будь-якого торговельного підприємства можна представити як комплекс бізнес-процесів виробничого та невиробничого спрямування. При цьому універсального переліку бізнес-процесів не існує, тому кожне підприємство має формувати власну систему бізнес-процесів на основі побудови дієвого, стабільного та збалансованого управлінського механізму.

На сьогодні існує значна різноманітність типів та видів бізнес-процесів. Як правило, базис для їх класифікації формують чотири ключові категорії:

Основні бізнес-процеси – це процеси, безпосередньо пов'язані з профільною діяльністю підприємства: закупівля, виробництво, маркетингова діяльність, реалізація продукції та обслуговування клієнтів. Саме вони генерують основну цінність для споживачів і є визначальними для досягнення стратегічних цілей організації.

Забезпечувальні бізнес-процеси – підтримують функціонування основних бізнес-процесів, забезпечуючи їх необхідними ресурсами та інфраструктурою. До цієї категорії належать управління персоналом, фінансовий менеджмент, інформаційно-технологічне забезпечення та матеріально-технічне постачання.

Бізнес-процеси розвитку – орієнтовані на інноваційну діяльність та вдосконалення роботи підприємства. Вони охоплюють науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, впровадження інноваційних технологій, розробку нових продуктів і послуг, а також стратегічне планування.

Допоміжні бізнес-процеси – забезпечують підтримку основних та забезпечувальних бізнес-процесів, проте не створюють безпосередньої цінності для споживачів. Прикладами є адміністративні функції, правове забезпечення, внутрішній аудит та ризик-менеджмент.

Для виокремлення бізнес-процесів застосовуються такі базові підходи:

- за організаційною структурою управління підприємством;
- за результатом реалізації бізнес-процесу (продукт або послуга);
- за ланцюгом створення цінності (value chain).

На нашу думку, у торговельних підприємствах домінують бізнес-процеси аналітичного та торгово-технологічного характеру, відтак основним критерієм декомпозиції бізнес-процесів доцільно обрати такі параметри, як аналіз / ресурси / продукт або послуга.

Для ідентифікації бізнес-процесів торговельного підприємства рекомендується дотримуватися логіки класифікації, розробленої

Американською асоціацією якості та продуктивності (American Productivity and Quality Center – APQC), яка враховує галузеві особливості функціонування підприємств торговельної сфери.

Для наочного відображення структурної побудови бізнес-процесу торговельного підприємства розроблено схему, яка демонструє взаємозв'язок між ключовими компонентами: ресурсним забезпеченням, управлінськими функціями відповідальної особи та кінцевим результатом діяльності (рис. 1.1).

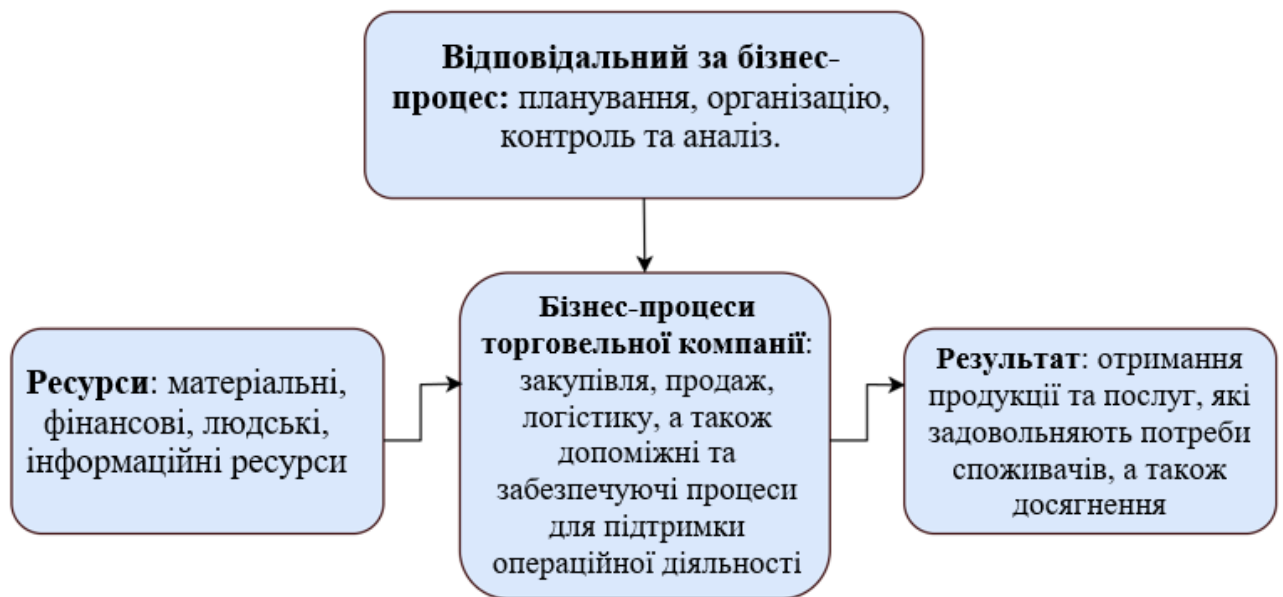


Рис. 1.1 – Структура бізнес-процесів торговельного підприємства

На основі рис. 1.1 можна простежити механізм взаємодії всіх структурних елементів для досягнення єдиної мети – формування продукції чи послуг із доданою вартістю. Особа, відповідальна за бізнес-процес, забезпечує:

- раціональний розподіл наявних ресурсів;
- моніторинг якості кінцевого результату;
- координацію діяльності між функціональними підрозділами.

Модернізація структури бізнес-процесів у торговельних підприємствах являє собою комплексний, проте вкрай необхідний етап на шляху до забезпечення конкурентоспроможності. Сучасні суб'єкти господарювання

мають враховувати динамічні трансформації ринкового середовища, інтегрувати інноваційні методи та оптимізувати власні процеси на засадах автоматизації й аналітики. Це сприятиме не лише зростанню економічної ефективності, а й забезпеченню належної якості та оперативності обслуговування споживачів.

З огляду на актуальні потреби ринку, бізнес-процеси можна вдосконалити шляхом застосування автоматизованих систем, зокрема ERP (комплексна система планування ресурсів підприємства) та CRM (системи управління взаємовідносинами з клієнтами). Крім того, впровадження аналітичних платформ уможлиблює проведення поглибленого аналізу та моделювання бізнес-процесів, що позитивно впливає на конкурентні позиції підприємств. Інтеграція інструментарію штучного інтелекту та технологій обробки великих масивів даних дозволяє прогнозувати споживчий попит і своєчасно реагувати на ринкові зміни.

Особливої уваги потребує висвітлення ролі сучасних інновацій у процесі класифікації бізнес-процесів. Зокрема, доцільно детально проаналізувати практику таких корпорацій, як Amazon та Walmart, які сформували дієві моделі логістичного забезпечення та оптимізованого управління ланцюгами постачання.

Спираючись на передовий досвід, можна систематизувати основні етапи вдосконалення бізнес-процесів:

1. Аудит поточного стану. Ідентифікація сильних та слабких сторін існуючих бізнес-процесів.
2. Визначення цілей. Розробка чіткої стратегії подальшого розвитку.
3. Моделювання та оптимізація. Побудова ефективних схем та реорганізація неоптимальних потоків.
4. Імплементация інновацій. Систематичне впровадження сучасних технологічних рішень.

Таким чином, класифікація бізнес-процесів у торговельних підприємствах виступає ключовим інструментом забезпечення ефективного

функціонування та реалізації стратегічних цілей. Її практичне застосування сприяє оптимізації господарської діяльності, посиленню конкурентних позицій та гарантуванню стабільного розвитку підприємств в умовах динамічного ринкового середовища.

Попри значні відмінності між бізнес-процесами, існують певні спільні характеристики, притаманні всім процесам. До них належать: цільова спрямованість, структурованість, взаємозв'язок із іншими процесами, керованість, наявність необхідних ресурсів та системність.

1.3. Специфічні особливості управління бізнес-процесами на торговельних підприємствах

Управління бізнес-процесами в торговельних підприємствах має низку специфічних особливостей, що зумовлені характером їх діяльності та форматом торгівлі – оптовою чи роздрібною. Зокрема, оптовий бізнес відрізняється структурою операцій, масштабами товарних потоків і типом взаємодії зі споживачами, що формує особливі вимоги до організації процесів.

Бізнес-процес оптового підприємства доцільно розглядати як інтегровану систему різних напрямів діяльності (підприємницької, комерційної, логістичної, сервісної тощо). На «вході» такої системи перебувають один чи кілька товарних потоків, тоді як «вихід» представлений сформованою товарною партією та комплексом послуг, які створюють споживчу цінність для оптового клієнта. Подібне трактування відображає сутність процесного підходу та наголошує на важливості виокремлення наскрізних торгово-технологічних процесів із подальшим їх описом, аналізом і вдосконаленням (реінжинірингом).

Оскільки бізнес-процеси оптової торгівлі мають ієрархічну будову, вони можуть бути як простими, так і складатися з комплексу взаємопов'язаних підпроцесів, що забезпечують послідовне просування

товару всередині підприємства. Фактично це циклічна система внутрішніх торгово-технологічних, логістичних і сервісних операцій, що потребують матеріальних ресурсів і починаються з одного або кількох входів, завершуючись формуванням готової до реалізації товарної партії та відповідного пакета торговельних послуг.

Ключова мета кожного бізнес-процесу полягає у формуванні товарної пропозиції, яка повністю відповідає очікуванням оптового покупця – як за якістю й ціною, так і за рівнем логістичного та сервісного забезпечення. Саме тому під час моделювання процесів в оптовому підприємстві визначають їхні чіткі межі, встановлюють постачальників і споживачів результатів процесу, а також забезпечують належні інтерфейси взаємодії між ними.

На цій підставі для можна констатувати, що в бізнес-процесах оптових підприємств є наявності:

- 1) Конкретні межі;
- 2) Кінцевий споживач (інший бізнес-процес чи оптовий клієнт);
- 3) Власний керівник (розробник, виконавець).

Бізнес-процес оптових підприємств доцільно сприймати у вигляді горизонтальної ієрархії внутрішніх, зв'язаних функціональних дій (торгово-технологічні, комерційні, логістичні та інші операції), до яких відносять: процеси товарообігу, планування та управління, ресурсні процеси, процеси перетворення структури, технологій тощо.

Одним із напрямів створення ефективної системи управління є застосування процесного підходу до організації та управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. Більшість вітчизняних організацій мають функціональну структуру управління і сподіваються підвищити ефективність управління саме шляхом впровадження процесного підходу.

Для оцінки ефективності бізнес-процесу використовують показники трьох видів:

- 1) безпосередньо процесу;
- 2) продукту процесу;

3) задоволеності споживачів.

Оскільки в рамках процесного управління бізнес-процес є основним об'єктом управління, то з'являється власник бізнес-процесу – посадова особа, що управляє ходом виконання бізнес-процесу, має в розпорядженні всі необхідні для цього ресурси, повністю відповідає за ефективність бізнес-процесу, має певні права й повноваження.

Світовий досвід свідчить, що найуспішнішими компаніями, як правило, стають ті, чиї бізнес-процеси добре продумані та чітко визначені (описані), а методи реалізації процесів є ефективними та надійними. Все це має підкріплюватися також гнучкістю і високою мотивацією персоналу, використанням сучасних інформаційних технологій та орієнтацією на потреби споживачів.

Проблемою переходу до процесно-орієнтованого управління компанією займалось багато видатних вчених-економістів. Першим, хто запропонував елементи процесного підходу був француз Анрі Файоль [42], а найбільш ґрунтовно опрацьований та чітко виражений процесний підхід у теорії американця Вільяма Едвардса Дьомінга [39; 40].

Серед українських вчених, які займаються дослідженням адаптації ідей процесного підходу та оптимізації бізнес-процесів підприємства до особливостей розвитку та конкурентного потенціалу національних економік, слід виділити О. Виноградову, Л. Оголеву, Є. Ойхмана, Е. Попову, Р. Вербу, Л. Савицьку, О. Черемних та ін.

Розуміння суті процесного управління ґрунтується на знанні його ключових термінів: бізнес-процес, продукт бізнес-процесу, показники процесу, власник бізнес-процесу, мережа бізнес-процесів.

Процесний підхід до організації управління бізнесом не випадкове явище. Він прийшов на зміну функціональної організації системи управління бізнесом.

Річ у тім, що до початку 80-х років в управлінні організаціями використовувався так званий функціональний підхід. Його суть полягає в

управлінні функціями. Вся діяльність організації розбивається на однорідні та спеціалізовані функції, які зосереджуються в окремих підрозділах організації (наприклад, функції планування виконує планово-економічний відділ, функції обліку – бухгалтерія). Підрозділи об'єднуються в ієрархічні структури. Управління такою структурою фактично становить управління функціями. Цей підхід до управління має ряд переваг: зрозумілість для співробітників структурних підрозділів та простота управління по горизонталі та вертикалі.

Недолік функціонального підходу полягає в тому, що управляти доводиться функціями та підрозділами, а не процесами. Отже, якщо у виконанні одного процесу беруть участь декілька відділів, то фактично за цей процес ніхто не відповідає, а це означає, що результат процесу не буде якісним.

Зростання конкурентної боротьби спричиняло необхідність пошуку організаціями шляхів радикального підвищення ефективності своєї діяльності. Це привело до появи нових підходів до управління, серед яких найбільшого поширення отримав процесний підхід. Його суть полягає в наступному. Уся діяльність організації складається з двох видів дій [3]:

- а) повторюваних, які слід здійснювати періодично або в разі настання певних подій; цей вид дій називається процесами;
- б) разових, унікальних за складом, таких, що не повторюються в такому вигляді надалі; цей вид діяльності називається проектами, програмами, заходами і т. ін.

Процесний підхід означає управління саме діяльністю на відміну від управління структурою, як у функціональному підході.

Функціонально-орієнтований і процесно-орієнтований підходи, мають свої нюанси відносно трактування управління.

За функціонально-орієнтованого підходом, кожному працівнику торговельної сфери чітко визначають і закріплюють набір функціональних завдань, окреслюють зону відповідальності та межі прийняття управлінських

рішень, а також формують систему оцінки результатів його праці. Взаємодія між окремими структурними підрозділами на горизонтальному рівні практично мінімальна. При цьому вертикальна ієрархія, тобто відносини «керівник – підлеглий», залишаються домінуючими. Працівник торговельної ланки (наприклад, комірник чи вантажник), який діє в подібній моделі, виконує лише ті завдання, які на нього покладені безпосереднім керівником (завідувачем складу тощо). Він особисто відповідає лише за власні трудові результати і звітує виключно перед прямим керівником.

На відміну від цього, процесно-орієнтований підхід передбачає, що кожний торговельний працівник є активним учасником здійснення торгово-технологічних операцій у межах певного бізнес-процесу та забезпечує його повноцінне виконання. Обов'язки, відповідальність і показники ефективності праці формуються вже з огляду на конкретний бізнес-процес або торгово-технологічну операцію, а не окрему функцію. Горизонтальна комунікація між структурними одиницями посилюється, а роль вертикального контролю помітно знижується [37].

Зростає і рівень персональної відповідальності, адже працівник відповідає за кінцевий результат у межах усього бізнес-процесу. Водночас для нього стають важливими діяльність і досягнення суміжних підрозділів, оскільки їх робота впливає на якість реалізації загального процесу.

До процесу формалізації моделей бізнес-процесів слід підходити, враховуючи їхню значимість та роль у загальній сукупності бізнес-моделей підприємства. Опис процесів для оптового підприємства з точки зору їх складу та структури зазвичай має такі цілі:

- 1) Аналіз організації торгово-технологічних процесів, що включає не лише тактичний, а й стратегічний рівень. Стратегічний аналіз є наступним кроком після створення організаційно-функціональної моделі. Остання здійснює розподіл функцій між підрозділами, тоді як бізнес-процеси моделюють їхню взаємодію та координацію.

2) Впровадження системи якості, що виступає обов'язковою стратегічною метою для забезпечення ефективності діяльності підприємства.

3) Формування та оптимізація логістичних ланцюгів, що може здійснюватися через логістичний аналіз із використанням методів ABC та XYZ для визначення пріоритетів товарних потоків.

Для організаційного моделювання бізнес-процесів оптового підприємства доцільно застосовувати методологію структурного аналізу та проектування систем (SADT). Базова ідея цієї методики заключається у відокремленні мегапроцесів і розкладанні їх на окремі процеси та підпроцеси. Підпроцеси зображаються у вигляді поіменних блоків з діаграмами та 3-6 функціональних блоків. Діаграма вищого порядку (контекстна) – має один блок (рис. 1.2) і відображає логіку взаємодії процесів у межах підприємства.



Рис. 1.2 – Приклад константної діаграми SADT для оптового підприємства

Контекстна діаграма є базовою для побудови більш деталізованої діаграми, що відображає відносну структуру блоків (їх домінування), тобто

визначає необхідну послідовність функцій з точки зору їхньої значущості для ефективного виконання процесу. Взаємозв'язки між блоками в методології SADT описуються п'ятьма типами: управління, вхід, зворотний зв'язок по управлінню, зворотний зв'язок на вході та вихід – механізм. Перші два типи відображають прямий вплив, тоді як інші характеризують управлінські взаємозв'язки, коли вихід одного блоку безпосередньо впливає на блок із меншим домінуванням. Зворотний зв'язок по управлінню виникає тоді, коли вихід блоку впливає на блок із більшим домінуванням, а зворотний зв'язок на вході спостерігається, коли вихід одного блоку стає входом для іншого з вищим рівнем домінування. Зв'язок «вихід – механізм» відображає ситуацію, коли результат однієї функції слугує засобом для досягнення мети іншої.

Таким чином, базові принципи методології SADT підтверджують доцільність її застосування для побудови вихідної моделі процесу оптового продажу (мегапроцесу) та подальшого реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства. Використання цієї методології дозволяє адекватно відображати зміст управлінських процесів.

Що стосується роздрібної торгівлі, світова практика показує, що досягнення високої операційної ефективності у торговельній мережі з широкою географією, специфічними умовами функціонування в різних регіонах та історично сформованими процесами в кожній філії є досить складним завданням. У таких умовах оптимальна модель управління торговою діяльністю може бути розроблена лише на рівні компанії-інтегратора всієї торговельної мережі.

Ключовими факторами успіху в побудові такої моделі управління можна визначити:

- централізацію процесів, що забезпечує можливість досягнення економії за рахунок масштабування діяльності;
- стандартизацію операцій, які виконуються безпосередньо у філіях, для гарантування стабільної якості обслуговування;
- тиражування найкращих практик, що були апробовані на окремих торгових точках, на всю мережу для максимізації ефекту.

Формування корпоративної системи управління бізнес-процесами розпочинається зі стратегічного планування, розроблення цільової бізнес-архітектури та визначення ключових показників ефективності для кожного структурного підрозділу. Завершальним етапом є моніторинг результатів діяльності роздрібною мережі в розрізі філій, магазинів, товарних категорій та інших аналітичних сегментів. Складність цього завдання висуває вимогу до концентрації ресурсів і впровадження інструментів, що відповідають масштабу поставлених цілей.

Відтак система управління має забезпечувати безперервний контроль бізнес-процесів на усіх рівнях організаційної структури, зберігаючи при цьому достатню гнучкість і здатність підприємства швидко адаптуватися до ринкових трансформацій. Очевидно, що такі механізми не можуть ґрунтуватися виключно на вербальних комунікаціях чи традиційному документообігу: їх ефективне функціонування є можливим лише за умови застосування сучасних цифрових технологій, відповідного програмного забезпечення та мережевої інфраструктури.

У сучасних економічних умовах удосконалення управління бізнес-процесами у торговельних компаніях є одним з основних інструментів підвищення ефективності підприємницької діяльності. Це зумовлено насамперед посиленням конкуренції, а також високою динамічністю розвитку підприємницького середовища. Тому перед керівниками торговельних компаній стоїть важливе завдання – формування механізму удосконалення бізнес-процесів, що дає змогу в умовах невизначеності адаптувати систему управління торговельних компаній до змін у зовнішньому середовищі, що у перспективі повинно забезпечити високу їх ефективність і конкурентоспроможність.

Провідною серед основних функцій, що повинні бути реалізовані для результативного функціонування роздрібною торговельною мережі, виступає функція категорійного управління. Саме визначення стратегічного напрямку розвитку мережі та формування бізнес-плану є відправною точкою для подальшого встановлення середньо- й довгострокових завдань та вибору

ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють контролювати відповідність фактичних результатів визначеній стратегії [54]. Зазначені інструменти повинні бути тісно інтегровані з фінансовою системою компанії та забезпечувати можливість формування різнопланової звітності за окремими сегментами та центрами відповідальності. Сучасні інформаційні системи здебільшого повною мірою забезпечують виконання цієї функції, так само як і підтримку процесів планування товарообігу та оптимізації асортименту (підсистема Merchandise & Assortment Planning, MAP) [49].

Прийняття управлінських рішень щодо структури асортименту та прогнозування обсягів продажу для кожного торгового об'єкта повинно ґрунтуватися на глибокому дослідженні поведінкових характеристик і потреб покупців, специфіки локації магазину, його формату, сезонності попиту й інших релевантних факторів. Інформаційні системи мають забезпечувати аналіз різних варіантів розвитку подій і демонструвати умови, за яких торговельний об'єкт досягає максимального рівня рентабельності та ефективного використання ресурсного потенціалу.

Без сумніву, успішність реалізації будь-якого сценарію торговельної діяльності значною мірою визначається ефективністю логістичного ланцюга, який охоплює виробників, гуртових і роздрібних операторів, а також кінцевих споживачів продукції. Рішення з інформаційної підтримки управління бізнес-процесами мають бути спрямовані на оптимізацію операційних циклів та спрощення взаємодії між учасниками цього ланцюга.

Функціональні можливості інформаційно-аналітичної системи для підтримки логістичних та закупівельних процесів повинні включати:

- вибір постачальників;
- планування логістичних потоків;
- спільне з постачальниками планування поставок і транспортування;
- оперативний облік зобов'язань постачальників за всіма договорами;
- відстежування руху товарів по всьому логістичному ланцюгу на основі даних зі складських терміналів та розподільчих центрів в реальному часі;

– централізоване управління кредиторської заборгованості та платежів постачальникам.

Зазначені завдання доцільно вирішувати централізовано на рівні мережевого оператора, оскільки саме такий підхід забезпечує найвищу ефективність закупівельної діяльності та логістичних бізнес-процесів. Водночас у торгових точках, які безпосередньо здійснюють продаж товарів кінцевому споживачу, також залишається низка важливих функцій. Ключовими серед них є забезпечення інтеграції електронно-касових систем (POS-терміналів) із корпоративною інформаційною платформою.

Беручи до уваги формат магазину, його локалізацію та інші характеристики, для кожного об'єкта можуть формуватися індивідуальні асортиментні матриці, що відображають його специфіку. Практичний досвід доводить: високий рівень точності планування та постійний контроль асортименту на рівні окремої торгової точки створюють умови для оптимізації товарообігу всієї мережі, зменшення обсягів запасів, запобігання дефіциту та скорочення втрат від недоотриманої виручки. Використання типових асортиментних матриць для різних категорій магазинів значно полегшує відкриття нових торгових об'єктів, даючи можливість застосовувати перевірені рішення.

Централізація процесів ціноутворення та встановлення націнок є необхідною умовою реалізації корпоративної стратегії і забезпечення контролю за рівнем рентабельності бізнесу. Інформаційне забезпечення управління роздрібною мережею повинно включати дані щодо результативності продажів у розрізі товарних груп, окремих магазинів, географічних регіонів, сегментів діяльності та інших важливих параметрів. За наявності такої аналітики, управлінські рішення відносно правильного розподілення ресурсів, удосконалення асортиментної політики чи формування системи мотивації персоналу ґрунтуватимуться на об'єктивних та всебічно обґрунтованих даних.

Важливим складником цього аналітичного підґрунтя виступає маркетингова інформація, що охоплює аналіз соціально-демографічних

характеристик споживачів, їх сегментацію та формування цільових профілів покупців, моніторинг змін у їхніх вподобаннях, оцінку лояльності до брендів, а також обґрунтування ефективності рекламно-комунікаційних заходів.

Отже, українським торговельним компаніям з метою підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей необхідно удосконалити власну систему менеджменту та приділити особливу увагу розробленню структури та класифікації бізнес-процесів компанії.

Цифровізація кардинальним чином міняє торговельну сферу, формуючи нові можливості як для підприємств, так і для споживачів. Впроваджуючи сучасні цифрові технології, компанії, таким чином, автоматизують бізнес-процеси, оптимізують витрати та підвищують ефективність використання ресурсів. Стрімкий розвиток електронної комерції створює нові канали для реалізації, забезпечує розширення географії продажів. Використання інструментів аналітики великих даних сприяє глибшому розумінню потреб споживачів, персоналізації асортиментних пропозицій і підвищенню ефективності маркетингових стратегій.

Крім того, цифрові платформи значно полегшують контакт з клієнтами та партнерами, покращують якість обслуговування та скорочують терміни виконання замовлень. Технології штучного інтелекту та машинного навчання забезпечують точні прогнози попиту та оптимізацію управління товарними запасами. У результаті цифровізація стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств у динамічному ринковому середовищі.

У даному контексті слід погодитися з позицією О. Андрішиної та В. Шаповал, які підкреслюють, що «розвиток роздрібного бізнесу в умовах цифровізації мотивує підвищувати якість взаємодії з клієнтами на кожному з етапів виконання замовлень. Це відноситься і до замовлень, які здійснюють клієнти через сучасні технології у віртуальному середовищі. Обираючи такий підхід, необхідно бути готовим до інвестицій у підвищення кваліфікації персоналу, що є ключовою стратегічною цілю для торговельних підприємств» [2].

Разом із тим Г. Коптева обґрунтовано зазначає, що в цифровій трансформації вітчизняних торговельних підприємств є ознаки позитивного соціально-економічного впливу, бо вона направлена на збільшення якісних показників та характеристик товарів і послуг, інфраструктурні зміни, виготовлення нових продуктів, зменшення затрат. передові розробки повинні бути інтегровані в усі бізнес-процеси торговельних компаній. Це призведе до різкого стрибку продуктивності робітників, а підприємство, в свою чергу, матиме «фідбек» в вигляді репутації інноваційної та прогресивної компанії» [14].

Отже, цифрові технології відіграють визначальну роль у системі управління бізнес-процесами торговельних компаній, забезпечуючи підвищену ефективність, гнучкість та посилення конкурентних позицій. Використання цифровізації дозволяє автоматизувати рутинні операції, зменшити операційні витрати та прискорити виконання щоденних завдань. Аналіз великих обсягів даних надає компаніям можливість краще розуміти поведінку та потреби споживачів, оптимізувати товарний асортимент та вдосконалювати маркетингові стратегії [26].

Цифрові платформи значно спрощують взаємодію з постачальниками та клієнтами, підвищують прозорість виконання бізнес-процесів і рівень обслуговування. Крім того, впровадження цифрових рішень сприяє зростанню продуктивності співробітників та ефективнішому управлінню ланцюгами поставок. В результаті, цифровізація не лише робить внутрішні процеси більш оптимізованими, а й відкриває додаткові можливості для розширення діяльності підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

Торговельні підприємства, що знаходяться на етапі швидких цифрових перетворень, мають дуже відповідально обирати інструменти диджиталізації для окремих бізнес-процесів. Це є одним з основних чинників успіху. Коректно підібрана технологія дозволяє: оптимізувати операції; знизити витрати; підвищити ефективність управління ресурсами; покращити якість обслуговування клієнтів.

Неправильний вибір цифрового інструменту може призвести до: марної трати ресурсів; затримок або блокування процесів; зниження якості обслуговування та задоволеності клієнтів.

Так як кожен бізнес-процес має набір специфічних характеристик та вимог, обрані цифрові рішення мають відповідати конкретним задачам компанії. Особливу увагу слід приділяти інтеграції нових технологій із вже існуючими системами, що забезпечить безперебійну роботу всіх бізнес-процесів. У результаті, правильно обрані інструменти цифровізації позитивним чином вплинуть на довгострокову ефективність та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Узагальнення можливих та доцільних засобів цифровізації окремих бізнес-процесів торговельного підприємства наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Засоби цифровізації бізнес-процесів торговельного підприємства

<i>Бізнес-процес</i>	<i>Мета</i>	<i>Можливі засоби та технології</i>	<i>Переваги</i>
Управління запасами	Оптимізувати управління запасів	ERP-системи, системи керування складом (WMS)	Зменшення затрат на зберігання, нижчий дефіцит або надлишки товарів, швидкий облік
Продажі та обслуговування клієнтів	Поліпшення взаємодії з клієнтами	CRM-системи, чат-боти, електронна комерція	Персоналізування послуг, вищий рівень задоволення клієнтів, збільшення продажів
Маркетинг та реклама	Більш точна цільова реклама та аналітика	Платформи для аналітики даних, Big Data, AI	Ефективніші маркетингові організації, кращий рівень конверсій.
Управління ланцюгом постачань	Оптимізування в логістиці та зменшення часу постачання	SCM-системи, спостереження за допомогою RFID та IoT	Зниження ризику помилок, точність та прозорість фінансових операцій збільшується.
Підбір та навчання персоналу	Підвищити ефективність управління персоналом	HRM-системи, онлайн-навчальні платформи	Автоматизування процесу підбору кадрів, оперативне навчання, вища кваліфікація робітників.
Аналіз ринку та прогнозування	Підвищення точності прогнозування попиту і тенденцій	Системи бізнес-аналітики (BI), машинне навчання, AI	Краще стратегічне планування, зниження ризиків

Джерело: розроблено автором

Загалом можна відмітити, що різні цифрові інструменти потрібно застосовувати до окремих бізнес-процесів торговельних підприємств, щоб мати додатковий бонус у вигляді підвищення їх ефективності та посилення конкурентної позиції. Все це актуально, при умові комплексного підходу до створення систем управління бізнес-процесами в умовах цифровізації.

Технологічне інтегрування посилює оптимізування на всіх етапах операційної діяльності, підвищує продуктивність персоналу та покращує якість обслуговування клієнтів. Подібний підхід забезпечує координованість роботи підрозділів підприємства, знижує витрати та посилює переваги на ринку. Як результат, системне впровадження цифрових рішень сприяє сталому розвитку компанії та підвищує її здатність швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА
ІІ «І-АР-СІ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика торговельного підприємства ІІ «І-АР-СІ»

Іноземне підприємство «І-АР-СІ» (ERC – Enhanced Resource Company) є одним із провідних операторів українського ринку дистрибуції комп'ютерної техніки, периферійного обладнання та програмного забезпечення. Компанія зареєстрована 19 квітня 2012 року та здійснює свою діяльність за юридичною адресою: м. Київ, вул. Марка Вовчка, 18-А. Код за ЄДРПОУ – 38204199[16].

Підприємство функціонує як частина міжнародного структурованого холдингу ERC Holding GmbH, головний офіс якого розташовано у Відні (Австрія). Холдинг охоплює різноманітні сфери діяльності, включаючи банківський сектор, дистрибуцію, логістику та аграрний бізнес. В Україні до складу холдингу входять: мережа магазинів цифрової і комп'ютерної техніки МОУО, ТОВ «Логін» (дистриб'ютор комп'ютерів і програмного забезпечення), ПрАТ «Євротермінал» (логістична компанія), АТ «Альтбанк».

Статутний капітал ІІ «І-АР-СІ» становить майже 5,6 млн. грн. Засновниками підприємства виступають: «І-АР-СІ Холдінг ГмбХ» (Австрія) з часткою внеску близько 5,0 млн. грн та АТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Форінт» з часткою 559 тис. грн. Керівником підприємства є директор Іщенко Вадим Антонович.

Основним видом економічної діяльності підприємства згідно з КВЕД є 46.51 – оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням. Додатковими видами діяльності є:

- 95.11 – ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування;
- 46.19 – діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;

- 46.90 – неспеціалізована оптова торгівля;
- 70.22 – консультування з питань комерційної діяльності й керування.

ІІ «I-AP-CI» є членом провідних бізнес-об'єднань України: Американської торговельної палати (AmCham), Асоціації підприємств інформаційних технологій України, Європейської бізнес-асоціації (ЕВА) та Китайської торгової асоціації. Участь у цих організаціях свідчить про високий рівень корпоративної культури та прихильність до міжнародних стандартів ведення бізнесу.

Дистрибуційний портфель компанії є диверсифікованим та охоплює чотири основні напрями: споживча комп'ютерна техніка; комп'ютерна техніка та програмне забезпечення як комплексне рішення для підприємств; побутова техніка, інструменти й товари для домашнього затишку; товари для дітей і підлітків. Підприємство співпрацює з провідними світовими виробниками, серед яких Canon, Hewlett-Packard, Panasonic, Sony, Samsung та інші.

Для всебічної оцінки фінансово-економічного стану підприємства проведемо аналіз основних показників його діяльності за 2022–2024 роки. Вихідні дані для аналізу наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ІІ «I-AP-CI» за період 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022	
				+/-	%
Чистий дохід, тис. грн	16 302 516	11 932 619	16 149 690	-152 826	-0,9
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-68 258	23 728	75 024	+143 282	×
Активи, тис. грн	8 000 341	8 178 196	9 672 812	+1 672 471	+20,9
Власний капітал, тис. грн	-770 947	-667 633	-705 174	+65 773	+8,5
Поточні зобов'язання, тис. грн	8 771 288	8 845 829	10 377 986	+1 606 698	+18,3
Грошові кошти, тис. грн	229 973	362 134	73 718	-156 255	-67,9
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	827	815	802	-25	-3,0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	19 713,4	14 639,4	20 137,0	+423,6	+2,1

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить про неоднорідну динаміку фінансово-економічних показників підприємства протягом досліджуваного періоду. Чистий дохід від реалізації у 2022 році становив 16 302 516 тис. грн, однак у 2023 році відбулося його суттєве скорочення до 11 932 619 тис. грн (на 26,8%), що було обумовлено складними макроекономічними умовами та наслідками повномасштабного вторгнення. Утім, у 2024 році підприємству вдалося відновити обсяги продажів до рівня 16 149 690 тис. грн, що лише на 0,9% менше показника 2022 року.

Особливої уваги заслуговує динаміка чистого прибутку. У 2022 році підприємство зазнало збитків у розмірі 68 258 тис. грн, що було пов'язано з дестабілізацією ринку та зростанням операційних витрат. Проте вже у 2023 році компанія вийшла на прибуткову діяльність, отримавши чистий прибуток у розмірі 23 728 тис. грн. У 2024 році позитивна тенденція посилилася – чистий прибуток зріс до 75 024 тис. грн, що свідчить про ефективність антикризових заходів та оптимізацію бізнес-процесів.

Вартість активів підприємства демонструє стійке зростання: з 8000341 тис. грн у 2022 році до 9672812 тис. грн у 2024 році (приріст на 20,9%). Це свідчить про нарощування ресурсного потенціалу компанії та розширення масштабів діяльності. Водночас власний капітал залишається від'ємним протягом усього аналізованого періоду, хоча спостерігається тенденція до його поліпшення: від –770 947 тис. грн у 2022 році до –705174 тис. грн у 2024 році.

Середньооблікова чисельність персоналу скоротилася на 25 осіб (з 827 до 802), що становить 3,0%. Разом з тим, продуктивність праці зросла з 19 713,4 тис. грн/особу у 2022 році до 20 137 тис. грн/особу у 2024 році (+2,1%), що підтверджує підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Для більш детальної оцінки фінансового стану підприємства проаналізуємо ключові фінансові коефіцієнти.

Аналіз фінансових коефіцієнтів (табл. 2.2) дозволяє оцінити ліквідність, фінансову стійкість та рентабельність підприємства. Коефіцієнт

поточної ліквідності протягом аналізованого періоду зріс з 0,89 до 0,92, що свідчить про незначне поліпшення здатності підприємства погашати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Проте значення показника залишається нижчим за нормативне (1,5–2,0), що вказує на потенційні ризики втрати платоспроможності.

Таблиця 2.2. – Основні фінансові коефіцієнти ПІ «І-АР-СІ» за період 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022	
				+/-	в.п.
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,89	0,91	0,92	+0,03	×
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,04	0,01	-0,02	×
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,53	0,49	0,48	-0,05	×
Коефіцієнт автономії	-0,10	-0,08	-0,07	+0,03	×
Рентабельність активів (ROA), %	-0,85	0,29	0,78	+1,63	+1,63
Чиста маржа (ROS), %	-0,42	0,20	0,46	+0,88	+0,88
Коефіцієнт заборгованості	1,10	1,08	1,07	-0,03	×

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився з 0,03 у 2022 році до 0,01 у 2024 році, що обумовлено суттєвим скороченням залишку грошових коштів (на 67,9%). Це свідчить про обмежену здатність підприємства негайно погашати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності також продемонстрував негативну динаміку, знизившись з 0,53 до 0,48.

Коефіцієнт автономії залишається від'ємним (-0,07 у 2024 році), що вказує на повну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Втім, спостерігається позитивна тенденція до зменшення абсолютного значення цього показника, що свідчить про поступове покращення структури капіталу.

Показники рентабельності демонструють найбільш позитивну динаміку. Рентабельність активів (ROA) зросла з мінус ,85% у 2022 році до 0,78% у 2024 році, тобто на 1,63 в.п. Чиста маржа (ROS) збільшилася з мінус

0,42% до 0,46%, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та здатності підприємства генерувати прибуток з кожної гривні виручки.

Коефіцієнт заборгованості знизився з 1,10 до 1,07, що свідчить про незначне зменшення боргового навантаження. Проте значення показника, що перевищує одиницю, вказує на те, що зобов'язання підприємства перевищують вартість його активів.

Таким чином, проведений аналіз засвідчує, що ПП «І-АР-СІ» демонструє позитивну динаміку основних фінансових результатів, зокрема перехід від збиткової до прибуткової діяльності та зростання рентабельності. Водночас підприємство характеризується низькими показниками ліквідності та від'ємним власним капіталом, що потребує вжиття заходів щодо оптимізації структури фінансування та підвищення платоспроможності. Незважаючи на складні умови функціонування в період воєнного стану, компанія продемонструвала здатність до адаптації та відновлення операційної ефективності.

2.2. Аналіз ефективності наявної системи бізнес-процесів

Дослідження організаційної побудови бізнес-процесів ПП «І-АР-СІ» (м. Київ) становить невід'ємну складову комплексного вивчення результативності функціонування підприємства, його спроможності реагувати на трансформації зовнішнього оточення та забезпечувати стійкі конкурентні переваги на профільному ринку. Саме організаційна архітектура формує систему ієрархічних зв'язків, визначає алгоритми розподілу функціональних обов'язків, зон відповідальності та управлінських повноважень між структурними одиницями, що прямо детермінує якість реалізації бізнес-процесів.

Організаційна структура ПП «І-АР-СІ» виступає базовим управлінським механізмом, що регламентує характер взаємодії між функціональними

підрозділами компанії, встановлює чіткі межі повноважень та обов'язків персоналу. Водночас вона гарантує злагодженість бізнес-процесів та їхню узгодженість зі стратегічними орієнтирами розвитку. Аналіз організаційної структури доцільно здійснювати крізь призму актуальних управлінських концепцій та методологічних підходів.

ПІ «І-АР-СІ» посідає провідні позиції серед операторів українського ринку дистрибуції електронних пристроїв та супутніх аксесуарів, успішно функціонуючи як у секторі роздрібних продажів, так і в оптовому сегменті. Ключовим напрямом господарської діяльності підприємства є постачання якісної електронної продукції широкого асортименту: смартфонів, планшетних комп'ютерів, периферійного обладнання, комп'ютерних комплектуючих, а також спеціалізованого програмного забезпечення для корпоративних замовників.

Стратегічний вектор розвитку компанії ґрунтується на принципах диверсифікації комерційної діяльності шляхом розширення товарної номенклатури, налагодження партнерських відносин із міжнародними виробниками та дистриб'юторами, а також активного запровадження цифрових технологій для автоматизації ключових бізнес-процесів. Діяльність підприємства структурована за двома пріоритетними напрямками: роздрібна торгівля, що передбачає реалізацію продукції кінцевим покупцям через мережу стаціонарних торгових точок та електронні комерційні платформи; B2B-сегмент, орієнтований на комплексне обслуговування корпоративних клієнтів, зокрема представників ІТ-галузі, освітніх закладів, офісних центрів та інших інституційних споживачів.

Поряд із торговельною діяльністю, підприємство пропонує комплекс додаткових сервісів: технічну підтримку та обслуговування обладнання, гарантійний ремонт, а також професійне консультування клієнтів. Вагомим чинником конкурентоспроможності є розвинена система лояльності для постійних покупців, що охоплює накопичувальні знижки, бонусні програми та гнучкі умови розстрочення платежів.

Вітчизняний ринок електроніки демонструє активну динаміку розвитку, що супроводжується зростанням споживчого попиту на бюджетні та енергоощадні пристрої за умов посиленої конкурентної боротьби. До ключових викликів для суб'єктів господарювання цього сектору належать: наслідки воєнного стану, що спричиняють дезорганізацію логістичних ланцюгів та скорочення платоспроможності населення; прискорена цифрова трансформація, яка зумовлює необхідність оперативного впровадження електронних комерційних платформ для збереження ринкових позицій; значна імпортозалежність, внаслідок якої коливання валютних курсів суттєво впливають на цінову політику.

ІІІ «І-АР-СІ» протидіє означеним викликам завдяки впровадженню інноваційних управлінських рішень, серед яких: автоматизація складських операцій, інтеграція систем прогностичної аналітики споживчого попиту та застосування логістичних платформ для відстеження статусу доставки замовлень у реальному часі.

Результати аналізу фінансово-господарської діяльності ІІІ «І-АР-СІ» представлені у попередньому параграфі роботи засвідчують позитивну тенденцію розвитку протягом останнього трирічного періоду, незважаючи на несприятливі зовнішні обставини. Це свідчить про загальну ефективність обраної бізнес-моделі та результативність управлінських рішень керівництва компанії.

Особливої уваги заслуговує позитивний показник рентабельності ROA, що є вагомим індикатором високої операційної ефективності підприємства. Досягнення такого рівня прибутковості стало можливим завдяки комплексній оптимізації внутрішніх процесів, зокрема впровадженню системи електронного документообігу. Цифровізація адміністративних процедур дозволила суттєво скоротити часові затримки при обробці документації, мінімізувати паперовий обіг та значно зменшити адміністративні витрати.

Крім того, автоматизація рутинних операцій вивільнила людські ресурси для виконання більш інтелектуально насичених завдань, що

позитивно вплинуло на загальну продуктивність праці персоналу. Інтеграція цифрових інструментів у повсякденну діяльність компанії створила передумови для подальшого масштабування бізнесу без пропорційного збільшення операційних витрат.

З метою формування об'єктивного уявлення про результативність бізнес-процесів підприємства було проведено комплексний аналіз основних функціональних напрямків його діяльності. Дослідження охопило три ключові сфери: логістичне забезпечення, збутову діяльність та клієнтський сервіс.

1. Логістичний напрямок. Завдяки послідовній автоматизації процесів транспортування та складського зберігання вдалося досягти відчутного скорочення логістичних витрат на рівні 10% порівняно з попереднім звітним періодом. Ключовим фактором успіху стало впровадження інноваційної системи моніторингу товарних потоків у режимі реального часу. Дана технологія забезпечує безперервне відстеження місцезнаходження вантажів на всіх етапах доставки, що дозволяє оперативно реагувати на будь-які відхилення від запланованого графіку та мінімізувати ризики затримок.

2. Збутова діяльність. Особливо показовою є динаміка розвитку каналу електронної комерції. За підсумками звітного року частка онлайн-продажів у структурі сукупного доходу ІІІ «І-АР-СІ» становила 35%, що на 10 відсоткових пунктів перевищує аналогічний показник попереднього періоду. Такий стрімкий приріст обумовлений як загальними тенденціями цифровізації споживчої поведінки, так і цілеспрямованими зусиллями підприємства щодо розвитку власної електронної платформи та інтеграції з провідними маркетплейсами.

3. Клієнтське обслуговування. Впровадження комплексної CRM-системи забезпечило якісно новий рівень взаємодії з клієнтською базою. За результатами проведених опитувань, рівень задоволеності споживачів зріс на 15%. Централізована база даних про клієнтів ІІІ «І-АР-СІ» дозволяє персоналізувати комунікацію, оперативно реагувати на запити та формувати

індивідуальні пропозиції з урахуванням історії взаємодії кожного покупця з компанією.

Проведемо SWOT-аналіз наявної системи бізнес-процесів на підприємстві ІІ «І-АР-СІ».

Сильні сторони (Strengths)

1. Усталені партнерські зв'язки з міжнародними постачальниками. ІІ «І-АР-СІ» сформувало розгалужену мережу ділових контактів з провідними світовими виробниками електронної техніки та комплектуючих. Багаторічна співпраця з надійними партнерами гарантує безперебійність товаропостачання та доступ до якісної сертифікованої продукції. Укладені довгострокові угоди з контрагентами створюють передумови для отримання преференційних цінових умов та пріоритетного доступу до новітніх технологічних розробок. Сформований імідж надійного дистриб'ютора сприяє зміцненню довіри з боку кінцевих споживачів.

2. Високий ступінь автоматизації операційних процесів. Компанія послідовно інвестує в розбудову цифрової інфраструктури, що охоплює системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), платформи логістичного менеджменту та автоматизовані рішення для складського господарства. Комплексна цифровізація дозволила мінімізувати операційні витрати та істотно скоротити час обробки замовлень. Зокрема, автоматизація складських операцій забезпечила зниження частоти помилок при комплектації замовлень на 20%, що безпосередньо впливає на рівень клієнтської лояльності.

3. Адаптивна цінова стратегія. Підприємство реалізує гнучкий підхід до ціноутворення, пропонуючи клієнтам диференційовані умови співробітництва. Інструментарій лояльності включає систему персоналізованих знижок, накопичувальні бонусні програми та варіативні схеми оплати. Такий підхід забезпечує конкурентоспроможність компанії навіть в умовах зниження платоспроможного попиту населення та загострення цінової конкуренції на ринку.

Слабкі сторони (Weaknesses)

1. Вразливість до валютних коливань. Переважна частина асортименту формується за рахунок імпорتنих поставок, що обумовлює високу залежність фінансових результатів від динаміки обмінного курсу національної валюти. Несприятливі коливання курсових співвідношень можуть призводити до непрогнозованого зростання собівартості продукції, що ускладнює процес ціноутворення та негативно впливає на маржинальність операцій.

2. Обмежена ринкова присутність порівняно з лідерами галузі. На відміну від домінуючих гравців ринку, таких як торговельні мережі «Алло» або «Цитрус», досліджуване підприємство характеризується менш розвиненою інфраструктурою дистрибуції та відносно скромною часткою ринку. Дані обставини обмежують можливості швидкого масштабування бізнесу та знижують рівень впізнаваності бренду серед широкого кола потенційних споживачів.

Можливості (Opportunities)

1. Експансія у сегменті електронної комерції. Подальший розвиток власної інтернет-платформи та поглиблення інтеграції з провідними маркетплейсами (Rozetka, Prom.ua) відкривають перспективи залучення нових клієнтських сегментів. Стійка тенденція до зростання популярності онлайн-шопінгу серед українських споживачів створює сприятливі умови для нарощування ринкової частки без необхідності значних капіталовкладень у розширення фізичної торговельної мережі.

2. Реалізація екологічно орієнтованих ініціатив. Впровадження програм відповідального споживання, зокрема сервісів утилізації застарілої техніки та просування енергоефективних продуктів, здатне підвищити лояльність екологічно свідомих споживачів. Такі ініціативи не лише покращують репутаційний капітал компанії, але й відкривають нові горизонти для партнерства з міжнародними виробниками, які дотримуються принципів сталого розвитку.

Загрози (Threats)

1. Геополітична турбулентність. Збройний конфлікт та загальна політична нестабільність генерують суттєву невизначеність для ведення бізнесу. Порушення логістичних маршрутів, нестабільність нормативно-правового середовища та загроза втрати матеріальних активів можуть негативно позначитися на операційній діяльності та фінансових результатах підприємства.

2. Посилення конкурентного тиску з боку глобальних операторів. Потенційний вихід на український ринок транснаціональних корпорацій, таких як Amazon, може створити серйозні виклики для локальних дистриб'юторів. Міжнародні гравці володіють потужними фінансовими ресурсами, передовими технологічними платформами та налагодженими глобальними ланцюгами постачання, що суттєво ускладнює конкурентну боротьбу за споживача.

Узагальнення результатів проведеного SWOT-аналіз діяльності ІП «І-АР-СІ» на українському ринку наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ІП «І-АР-СІ»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Налагоджені відносини з міжнародними постачальниками електроніки 2. Високий рівень автоматизації бізнес-процесів (CRM, логістика, склад) 3. Гнучка цінова політика та програми лояльності 4. Зниження помилок у замовленнях на 20% завдяки автоматизації 5. Стабільне зростання рентабельності (до 15%)	1. Залежність від валютного курсу через імпорт продукції 2. Мала частка ринку порівняно з «Алло», «Цитрус» 3. Менш розвинена мережа дистрибуції 4. Низька впізнаваність бренду серед споживачів 5. Обмежені можливості швидкого масштабування
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Розширення присутності на онлайн-ринках (Rozetka, Prom.ua) 2. Зростання популярності електронної комерції в Україні 3. Впровадження екологічних ініціатив (утилізація техніки) 4. Розвиток сегменту Smart Home та IoT-пристроїв 5. Партнерство з міжнародними еко-брендами	1. Геополітична нестабільність та військовий стан 2. Порушення логістичних ланцюгів постачання 3. Вихід на ринок міжнародних гравців (Amazon) 4. Нестабільність регуляторного середовища 5. Зниження купівельної спроможності населення

Джерело: складено автором

Проведений стратегічний аналіз засвідчує, що ІП «І-АР-СІ» володіє достатнім потенціалом для успішної конкуренції на профільному ринку. Ключовими конкурентними перевагами виступають високий рівень технологічної зрілості бізнес-процесів та усталені відносини з постачальниками. Водночас менеджменту компанії доцільно сконцентрувати зусилля на мінімізації залежності від екзогенних ризиків, насамперед валютної волатильності та макроекономічної нестабільності. Реалізація потенціалу електронної комерції у поєднанні з екологічними ініціативами дозволить закріпити досягнуті позиції та забезпечити подальше розширення ринкової присутності.

2.3. Оцінка основних та допоміжних бізнес-процесів ІП «І-АР-СІ»

Бізнес-процеси є ключовими елементами забезпечення ефективної діяльності підприємства. Їх поглиблений аналіз дасть нам можливість ідентифікувати сильні сторони, визначити слабкі місця та запропонувати шляхи удосконалення. ІП «І-АР-СІ» як сучасне торговельне підприємство, прагне досягати високого рівня ефективності завдяки використанню системного підходу в організації наявних бізнес-процесів.

Виробничий процес є базою формування фінансових результатів підприємства, оскільки саме на цій стадії створюється основна частина доданої вартості. У 2024 році підприємство здійснило низку інвестицій у модернізацію виробничих ліній, що дало змогу досягти відчутних операційних ефектів. Зокрема, інтеграція IoT-рішень забезпечила безперервний моніторинг технічного стану обладнання в режимі реального часу, що дозволило своєчасно виявляти відхилення в роботі машин, зменшити кількість аварійних простоїв на 10,9% і, відповідно, скоротити витрати на їх обслуговування та ремонти.

Окремим напрямом стало підвищення енергоефективності виробництва. Завдяки впровадженню сучасних енергоощадних технологій підприємству

вдалося знизити споживання енергоресурсів на 13,8%, що не лише позитивно позначилося на собівартості продукції (втрати сировини зменшилися на 8,9%), а й сприяло поліпшенню екологічних показників діяльності. Додатковим резервом економії стало впровадження автоматизованих систем калібрування, які зменшили рівень втрат матеріалів, підвищили точність дотримання технологічних параметрів і покращили стабільність якості готової продукції (табл 2.4).

Таблиця 2.4 – Оцінка виробничого бізнес-процесу ІП «І-АР-СІ»

Показник	2023	2024	Зміна, %
Втрати сировини	4,5%	4,1%	-8,9%
Енерговитрати	130 тис. грн.	112 тис. грн.	-13,8%
Час виробничого циклу	5 годин	4,5 годин	-10,0%
Кількість аварійних простоїв	246	219	-10,9%

Джерело: складено автором

Додатково проведений аналіз ланцюга постачання дав змогу ідентифікувати найбільш уразливі його елементи, зокрема:

– надмірна концентрація на кількох ключових постачальниках, що підвищує ризики перебоїв у забезпеченні сировиною у разі затримок, зміни цінової політики, логістичних проблем чи форс-мажорних обставин з їхнього боку; така ситуація знижує стійкість ланцюга постачання та потребує диверсифікації постачальницької бази;

– недостатній рівень інтеграції між складським обліком і транспортною логістикою, що ускладнює оперативне планування відвантажень, призводить до несинхронності даних щодо залишків, може спричиняти як надлишкові запаси, так і тимчасовий дефіцит продукції, а також збільшує час реагування на зміну попиту.

Логістичні процеси відіграють ключову роль у забезпеченні безперервності виробництва та своєчасного постачання готової продукції споживачам, а отже – безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства. Аналіз функціонування ІП «І-АР-СІ» засвідчив наявність

значного потенціалу для оптимізації логістичного ланцюга. У 2024 році була впроваджена система відстеження вантажів у режимі реального часу, що дало змогу оперативно контролювати місцезнаходження товарів, швидше реагувати на можливі збої та коригувати маршрути перевезення. У результаті кількість затримок доставки скоротилася на 20%, а витрат пального на 6,5%, що істотно зменшило ризики порушення строків виконання замовлень, підвищило рівень довіри контрагентів та сприяло зростанню задоволеності клієнтів сервісом обслуговування і суттєвому зменшенню кількості рекламаций (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінка логістичного бізнес-процесу ІП «І-АР-СІ»

Показник	2023	2024	Зміна, %
Час доставки	3,5 днів	3 дні	-14,3%
Витрати пального	398 тис. грн.	372 тис. грн.	-6,5%
Витрати на складування	511 тис. грн.	487 тис. грн.	-4,7%
Затримок доставок	45 шт	36 шт	-20,0%
Кількість рекламаций	63 шт.	48 шт.	-23,8%

Джерело: складено автором

Ефективна організація системи продажів та побудова результативних маркетингових кампаній є одним із ключових чинників забезпечення зростання доходів підприємства. У 2024 році в ІП «І-АР-СІ» було впроваджено більш структурований підхід до сегментації клієнтської бази, що дало змогу глибше зрозуміти потреби різних груп споживачів, персоналізувати комерційні пропозиції та, як наслідок, досягти помітного покращення показників залучення та утримання клієнтів.

Сегментація та її вплив на результати діяльності:

– В2В-клієнти. Для корпоративних замовників було запроваджено систему довгострокових контрактів із гнучкими умовами співпраці та знижками за обсяг замовлень. Такий підхід забезпечив більш прогнозований та стабільний потік замовлень, посилив лояльність ключових партнерів і сприяв зростанню середнього розміру транзакції на 12,6%. Крім того,

можливість укладання тривалих договорів з фіксацією умов постачання знизилася ризики коливання попиту з боку корпоративного сегмента.

– Роздрібні покупці. Для індивідуальних споживачів було реалізовано програми лояльності, орієнтовані на стимулювання повторних покупок (накопичувальні знижки, бонусні бали, спеціальні акційні пропозиції для постійних клієнтів). У результаті частка повторних замовлень зросла на 11,6%, що знайшло відображення в динаміці показників (див. табл. 2.6). Збільшення кількості повторних покупок не лише позитивно вплинуло на обсяги реалізації, а й зменшило витрати на залучення нових клієнтів завдяки більш високій утримуваності наявної клієнтської бази.

Таблиця 2.6 – Оцінка сегментації клієнтської бази ІП «І-АР-СІ»

Показник	2023	2024	Зміна, %
Частка B2B-клієнтів	50%	55%	+10,0%
Середній розмір замовлення	1 424 грн	1 603 грн	+12,6%
Повторні замовлення (роздріб)	43%	48%	+11,6%

Джерело: складено автором

Розвиток маркетингових кампаній в ІП «І-АР-СІ» ґрунтується на використанні сучасних цифрових технологій та інструментів аналітики даних, що дає змогу глибше розуміти потреби цільової аудиторії та формувати персоналізовані пропозиції для окремих сегментів ринку. У 2024-2025 рр. підприємство активно застосовувало інструменти Big Data для аналізу поведінки споживачів, виявлення їхніх уподобань, частоти та структури покупок, що стало основою для адаптації маркетингових стратегій до реальних запитів клієнтів.

Підприємство зосередило зусилля на побудові стійких партнерських відносин із корпоративними клієнтами, пропонуючи їм контракти зі спеціальними умовами для великих та регулярних замовлень. Зокрема, передбачалися знижки залежно від обсягів закупівель, гнучкі графіки оплати

та індивідуально погоджені умови постачання, що підвищило привабливість співпраці для бізнес-партнерів.

Для ключових клієнтів розроблялися ексклюзивні програми, які включали пріоритетне обслуговування, розширений пакет сервісних послуг, персонального менеджера, консультаційну підтримку щодо оптимального використання продукції. Це сприяло зміцненню довіри та зростанню частки постійних корпоративних замовників.

Регулярне проведення семінарів, вебінарів і тренінгів для представників B2B-клієнтів було спрямоване на підвищення ефективності використання продукції підприємства, ознайомлення з новими рішеннями та можливостями їх інтеграції в бізнес-процеси партнерів. Такий підхід посилював експертний імідж ІП «I-AP-SI» та сприяв формуванню довгострокових партнерств.

Проведення регулярних сезонних розпродажів, промоакцій та спеціальних пропозицій для нових покупців дозволило збільшити охоплення цільової аудиторії та стимулювати перші покупки. Завдяки цьому підприємство розширило свою присутність на роздрібному ринку та наростило базу клієнтів.

Була запроваджена бонусна система, що мотивує споживачів до повторних замовлень: за кожну покупку клієнти накопичували бонуси з можливістю їх використання під час наступних придбань, отримували персональні знижки та спеціальні пропозиції. Це сприяло формуванню стабільного ядра постійних покупців.

Використання алгоритмів машинного навчання дало змогу формувати індивідуальні рекомендації для покупців на основі їхньої історії замовлень, переглядів та зафіксованих уподобань. У результаті клієнти отримували більш релевантні пропозиції, що підвищувало ймовірність здійснення покупки та позитивно впливало на користувацький досвід.

Завдяки впровадженню персоналізованого підходу до комунікації з ринком підприємство досягло відчутного покращення ключових

маркетингових показників. Використання інструментів Big Data надало підприємству низку стратегічних переваг. Воно отримало можливість:

- оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та поведінки споживачів;
- оптимізувати витрати на маркетингові кампанії завдяки точнішому таргетуванню цільових сегментів;
- здійснювати прогнозування споживчої активності та планувати обсяги виробництва й запасів з урахуванням очікуваного попиту.

Обслуговування клієнтів є одним із ключових стратегічних напрямів діяльності ІІ «I-AP-CI», оскільки саме якість сервісу значною мірою визначає довгострокове утримання споживачів, рівень їхньої лояльності, репутацію бренду та загальну конкурентоспроможність підприємства на ринку. Усвідомлюючи зростання вимог клієнтів до швидкості, зручності та персоналізації взаємодії, у 2024 році компанія інвестувала значні фінансові та організаційні ресурси в розвиток сучасних систем обслуговування. Це дозволило суттєво підвищити ефективність комунікацій із клієнтами, скоротити час реагування на їхні звернення та зміцнити довіру до бренду як надійного постачальника продукції та послуг.

Важливим етапом цифрової трансформації сервісних процесів стала інтеграція чат-ботів у систему взаємодії з клієнтами. Запроваджені рішення дали змогу автоматизувати обробку типових звернень і створити багатоканальну підтримку (через сайт, месенджери, соціальні мережі), що відповідає сучасним стандартам клієнтського сервісу. На практиці це забезпечило обробку близько 88% стандартних запитів клієнтів у автоматичному режимі, зокрема відповідей на поширені запитання щодо асортименту, умов доставки, оплати, статусу замовлень тощо. У результаті середній час очікування відповіді скоротився на 37%, що суттєво покращило користувацький досвід і знизило ймовірність втрати клієнтів через затримки в комунікації.

Окрім того, чат-боти функціонують у режимі 24/7, що забезпечує безперервну доступність сервісу незалежно від робочого графіка офісу та часових обмежень. Це особливо важливо для клієнтів, які здійснюють замовлення у вечірній час, у вихідні чи святкові дні. Постійна доступність підтримки підвищує відчуття турботи про клієнта, знижує кількість невіршених звернень та сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства.

Впровадження чат-ботів також дозволило зменшити навантаження на операторів контакт-центру, які отримали можливість зосередитися на більш складних, нестандартних або конфліктних ситуаціях, що потребують індивідуального підходу та глибшої консультаційної роботи. У підсумку було досягнуто не лише підвищення оперативності обслуговування, а й покращення його якості, оскільки персонал зміг приділяти більше уваги кожному складному зверненню. Це створило основу для поєднання автоматизованого та персоналізованого сервісу, що є однією з ключових тенденцій сучасного клієнтоорієнтованого бізнесу.

Таблиця 2.7 – Оцінка бізнес-процесу обслуговування клієнтів ІІІ «І-АР-СІ»

Показник	2023	2024	Зміна, %
Частка запитів, оброблених чат-ботами	69%	75%	+8,0 %
Середній час очікування відповіді	3,8 хв	2,4 хв	-36,8%
Рівень клієнтської лояльності	85%	92%	+8,2 %
Кількість скарг клієнтів	117	96	-17,9%
Загальний рівень задоволеності клієнтів	83%	88%	+6,0%

Джерело: складено автором

Як ми бачимо, систематичний збір зворотного зв'язку, аналіз типових зауважень і швидке внесення коригувальних змін у процеси обслуговування забезпечили зростання лояльності клієнтів на 6%. Це проявилось у збільшенні частки постійних покупців, позитивних відгуків та готовності клієнтів рекомендувати компанію іншим. Клієнти стали краще оцінювати не лише швидкість, а й компетентність та доброзичливість сервісу.

Завдяки підвищенню прозорості комунікації, чіткому інформуванню про умови обслуговування та своєчасному реагуванню на проблемні ситуації кількість скарг скоротилася приблизно на 18%. Це свідчить про зниження частоти критичних інцидентів у роботі сервісу та загальне підвищення якості надання послуг.

У підсумку, інвестиції в системи обслуговування клієнтів дали змогу ІІ «I-AR-CI» суттєво покращити ключові показники взаємодії з клієнтами. Інтеграція чат-ботів, розвиток багатоканальних платформ зворотного зв'язку та постійний аналіз отриманих даних забезпечили зростання задоволеності та лояльності, скорочення часу очікування відповіді й зниження кількості скарг (на 17,9%). Подальший розвиток цих інструментів формує стійку конкурентну перевагу компанії на ринку та створює основу для довгострокових відносин із клієнтами.

Людський капітал є одним із ключових стратегічних ресурсів ІІ «I-AR-CI», оскільки саме від рівня кваліфікації, залученості та результативності персоналу залежить здатність компанії до сталого розвитку та досягнення конкурентних переваг. У 2024 році підприємство зосередило увагу на подальшому вдосконаленні системи управління персоналом, приділивши особливу увагу підтримці нових співробітників, розвитку їхніх професійних компетенцій та зменшенню плинності кадрів.

Однією з ключових інновацій 2024 року стало впровадження програм менторства для нових працівників. У межах цієї ініціативи за кожним новачком закріплювався досвідчений співробітник-наставник, який супроводжував процес адаптації, допомагав краще зрозуміти корпоративні стандарти та цінності, а також сприяв швидшому оволодінню посадовими обов'язками.

Основні аспекти програм менторства:

1. Підтримка в перші тижні роботи. Наставники допомагали новим співробітникам орієнтуватися у внутрішніх регламентах, розібратися в особливостях організаційної структури, налагодити комунікацію з колегами

та опанувати базові інструменти й процедури, необхідні для виконання щоденних завдань.

2. Регулярний зворотний зв'язок. Ментори проводили системні щотижневі зустрічі з новачками, під час яких обговорювали досягнуті результати, труднощі, що виникають у процесі роботи, та визначали напрями подальшого розвитку. Це дозволяло оперативно виявляти проблеми та коригувати індивідуальні плани адаптації.

3. Підвищення мотивації. Завдяки постійній підтримці з боку наставників рівень стресу нових працівників у період входження в посаду знижувався, формувалося відчуття причетності до команди, що позитивно впливало на їхню зацікавленість у роботі та загальний рівень задоволеності.

Результати впровадження програм менторства:

1) час адаптації нових працівників скоротився на 20%, що дало змогу швидше залучати їх до повноцінної участі в бізнес-процесах і підвищувати продуктивність команд;

2) рівень задоволеності нових співробітників у період адаптації (перший рік роботи) зріс на 9,5%, що підтверджують результати внутрішніх опитувань;

3) плинність кадрів зменшилася на 17,6%, що свідчить про ефективність інтеграції новачків і підвищення якості роботи з персоналом на початкових етапах.

Програми менторства стали важливим, але не єдиним елементом комплексної стратегії управління людськими ресурсами, реалізованої останнім часом. Компанія паралельно впроваджувала інші ініціативи, спрямовані на розвиток і утримання персоналу. Так, було організовано понад 25 внутрішніх тренінгів і семінарів, серед яких – курси з розвитку soft skills (комунікації, командна робота, управління часом), поглиблення технічних знань, а також програми з формування лідерських компетенцій для потенційних менеджерів. Це дозволило посилити професійну та управлінську спроможність персоналу.

Запроваджено систему матеріальної винагороди, прив'язаної до досягнення ключових показників ефективності (КРІ). Такий підхід забезпечив більш тісний зв'язок між особистим внеском співробітників і результатами компанії, що, за оцінками, сприяло зростанню їхньої продуктивності приблизно на 37% (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Оцінка процесу управління людськими ресурсами на ІІІ «І-АР-СІ»

Показник	2022	2023	Зміна, %
Плинність кадрів	17%	14%	-17,6%
Час адаптації нових працівників	2,5 місяці	2,0 місяці	-20%
Рівень задоволеності працівників загальний	75%	85%	+13,3%
Рівень задоволеності нових співробітників у період адаптації	63%	69%	+6,5%
Кількість проведених тренінгів	18	25	+38,8%
Продуктивність праці (на 1 особу)	14,6 тис.грн.	20,1 тис.грн.	+37,6%

Джерело: складено автором

Реалізовано програми внутрішнього кар'єрного зростання, які передбачають прозорі критерії переходу на вищі посади, конкурсний відбір на внутрішні вакансії та можливість горизонтального переміщення між підрозділами. Це створює для працівників додаткові стимули залишатися в компанії та планувати розвиток власної кар'єри в її межах.

Ініціативи у сфері управління людськими ресурсами в ІІІ «І-АР-СІ» формували єдину взаємопов'язану систему, у якій окремі заходи взаємно підсилювали ефект один одного:

- програми менторства забезпечували швидшу та більш комфортну адаптацію новачків, завдяки чому їх можна було раніше залучати до внутрішніх навчальних програм і проектної діяльності;

- систематичне навчання та підвищення кваліфікації сприяли зростанню професіоналізму працівників, що, своєю чергою, підвищувало рівень їхньої мотивації, залученості та відповідальності за результати праці;

– можливості кар'єрного розвитку створювали для співробітників чіткі перспективи зростання в межах компанії, що стимулювало їх залишатися в організації та зменшувало потребу у додаткових витратах на рекрутинг нових кадрів.

Комплексне впровадження програм менторства, навчання, мотиваційних інструментів і кар'єрного просування дозволило ІП «І-АР-СІ» не лише скоротити час адаптації нових працівників, а й суттєво підвищити загальну ефективність системи управління людськими ресурсами. Такий цілісний підхід сприяє формуванню стабільного, професійного та лояльного кадрового ядра, знижує ризики кадрових втрат і створює передумови для сталого довгострокового розвитку підприємства.

Фінансовий менеджмент є однією з ключових функцій системи управління ІП «І-АР-СІ», оскільки саме він забезпечує стабільність діяльності, прозорість руху фінансових ресурсів і гнучкість у прийнятті управлінських рішень. У 2024 році підприємство здійснило суттєвий крок уперед у напрямі вдосконалення фінансових процесів завдяки впровадженню автоматизованих систем звітності, що дозволило підвищити ефективність використання ресурсів і якість фінансового планування.

Запровадження автоматизованих систем звітності (АСЗ) стало важливим етапом цифрової трансформації фінансової функції. Вони були інтегровані з ERP-платформою, що забезпечило консолідацію даних з різних підрозділів і їх оперативну обробку в єдиному інформаційному просторі. Такий підхід дав змогу формувати, оновлювати та аналізувати фінансові показники в режимі реального часу, а керівництво отримало швидкий доступ до актуальної інформації, необхідної для стратегічного й оперативного управління.

Основні функції АСЗ підприємства ІП «І-АР-СІ» є наступними:

1. Автоматичний збір та аналіз даних. Системи акумулюють інформацію з логістики, продажів, закупівель, виробництва та інших підрозділів, забезпечуючи її уніфікацію, автоматичну перевірку на коректність і

подальший аналітичний обробіток. Це мінімізує вплив «людського фактору» та знижує ризик помилок під час ручного введення даних.

2. Генерація звітів. Формування фінансової та управлінської звітності в стандартизованих форматах відбувається автоматично за заданими параметрами (період, підрозділ, вид діяльності тощо). Це суттєво скоротило час підготовки звітів, знизило навантаження на фінансові служби та підвищило достовірність відображення результатів діяльності.

3. Візуалізація результатів. Інтерактивні дашборди дають можливість відстежувати ключові показники ефективності (доходи, витрати, маржинальність, рівень дебіторської заборгованості тощо) в режимі реального часу. Завдяки цьому менеджмент може оперативнo реагувати на відхилення від планових значень, своєчасно коригувати бюджети й ухвалювати обґрунтовані рішення.

Автоматизація фінансової звітності надала компанії низку відчутних переваг, серед яких – підвищення точності планування, скорочення часу підготовки аналітичних матеріалів, посилення контролю за витратами та поліпшення якості управлінських рішень.

Таблиця 2.9 – Оцінка автоматизації систем звітності ІП «I-AP-SI»

Показник	2023	2024	Зміна, %
Точність прогнозування доходів	82%	94%	+14,6%
Час підготовки фінансових звітів	4 дні	3 дні	-25,0%
Кількість фінансових помилок у звітах	16	11	-31,2%
Рівень задоволеності керівництва звітними даними	76%	88%	+15,8%

Джерело: складено автором

Одним із ключових результатів стало зростання точності прогнозування доходів на 14,6%. Такий ефект був досягнутий завдяки використанню алгоритмів машинного навчання, які аналізують історичні дані про продажі, враховують ринкові тренди, сезонні коливання попиту та інші зовнішні й

внутрішні фактори. Системи формують декілька сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, базовий, песимістичний), що дає змогу керівництву краще оцінювати можливі ризики й обирати найбільш збалансовану стратегію.

Оперативне оновлення фінансових прогнозів у режимі реального часу дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі: коригувати обсяги закупівель, переглядати цінову політику, оптимізувати структуру витрат і інвестиційні плани. У результаті ІІ «I-AP-CI» отримало більш гнучкий і прозорий інструментарій фінансового управління, що посилює його стійкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Час, необхідний для підготовки фінансових звітів, скоротився на 25%. Якщо раніше складання щомісячного звіту займало в середньому 4 дні, то після впровадження автоматизації цей процес скоротився до 3 днів. Завдяки цьому фінансовий відділ отримав більше часу для стратегічного аналізу, а не лише для операційної роботи.

Отже удосконалення фінансового менеджменту через автоматизацію звітності дозволило ІІ «I-AP-CI» досягти значного прогресу в ефективності управління фінансовими ресурсами. Разом з тим інтеграція фінансових систем із іншими бізнес-процесами створює основу для сталого розвитку компанії та зміцнення її конкурентних позицій.

Інформаційно-технологічна підтримка є критично важливою складовою сучасної системи управління бізнесом, оскільки саме вона забезпечує безперебійну роботу внутрішніх процесів, оперативний обмін даними та ефективну взаємодію між підрозділами. У 2024 році ІІ «I-AP-CI» реалізувало масштабну модернізацію ІТ-інфраструктури, спрямовану на зниження експлуатаційних витрат, підвищення продуктивності та забезпечення стійкості функціонування інформаційних систем.

Модернізація охопила комплекс технічних та організаційних змін, зокрема впровадження хмарних технологій, заміну застарілого серверного обладнання, оптимізацію мережевої інфраструктури й оновлення систем

зберігання даних. Сукупний ефект цих заходів полягав у підвищенні швидкодії ІТ-систем, зменшенні витрат на їх обслуговування та покращенні якості взаємодії між структурними підрозділами підприємства.

Основні заходи модернізації:

1. Перехід на хмарні технології. Використання хмарних рішень дозволило скоротити витрати на утримання фізичної серверної інфраструктури, підвищити масштабованість ІТ-середовища та забезпечити доступ до ключових даних і додатків у режимі реального часу, незалежно від локації користувачів.

2. Заміна серверного обладнання. Встановлення нових енергоефективних серверів сприяло зниженню енергоспоживання та одночасному зростанню швидкості обробки інформації, що позитивно позначилося на продуктивності бізнес-додатків і стабільності їх роботи.

3. Оптимізація мережевої інфраструктури. Оновлення мережевого обладнання та оптимізація архітектури мережі забезпечили більш стабільний та надійний зв'язок між офісами й підрозділами, зменшивши кількість технічних збоїв і перерв у роботі систем.

Досягнуті результати:

1) Зменшення витрат на обслуговування серверів. Перехід на хмарні рішення в поєднанні із заміною застарілого серверного парку дав змогу скоротити витрати на обслуговування серверів на 15%. Це стало можливим завдяки:

– зменшенню витрат на технічне обслуговування, ремонт і модернізацію фізичного обладнання;

– зниженню енергоспоживання внаслідок впровадження енергоефективних серверів;

– скороченню потреби в значному штаті технічного персоналу для підтримки інфраструктури на місці, оскільки частина функцій була перенесена в хмарне середовище.

2) Підвищення швидкості доступу до даних

Оптимізація систем зберігання даних та оновлення мережевого обладнання забезпечили зростання швидкості доступу до корпоративної інформації на 30%. Це мало комплексний позитивний вплив на діяльність компанії:

- скоротився час обробки та виконання міжвідомчих запитів, що прискорило ухвалення управлінських рішень;
- було забезпечено стабільну роботу ключових систем навіть у періоди пікового навантаження;
- покращилась інтеграція між підрозділами, що сприяло швидшому та якіснішому обміну інформацією, узгодженню дій і реалізації спільних проєктів.

У підсумку модернізація IT-інфраструктури (див. табл. 2.10) не лише підвищила технологічну стійкість та продуктивність інформаційних систем ІІ «І-АР-СІ», а й створила надійний фундамент для подальшої цифрової трансформації бізнес-процесів, посилення конкурентних позицій та більш ефективної підтримки управлінських рішень.

Таблиця 2.10 – Оцінка процесу оновлення IT-інфраструктури ІІ «І-АР-СІ»

Показник	2023	2024	Зміна, %
Витрати на обслуговування серверів	0,9 млн грн	0,8 млн. грн	-11,1%
Середній час відгуку IT-системи на запит користувача	1,2 сек.	1,0 сек	-16,7%
Кількість збоїв у роботі систем	12	9	-25,0%
Час обробки міжвідомчих запитів	36 хв	24 хв	-33,3%
Рівень доступності (uptime) критичних IT-сервісів	97,5%	99,2%	+1,7%

Джерело: складено автором

Модернізація IT-інфраструктури ІІ «І-АР-СІ» у 2024 році стала стратегічно важливим кроком для підвищення ефективності бізнес-процесів і забезпечення надійності інформаційних систем. Згідно отриманими даними, витрати на обслуговування серверів зменшилися на 11,1%, що досягнуто завдяки переходу на хмарні рішення та оновленню серверного обладнання.

Середній час відгуку ІТ-системи на запит користувача скоротився на 16,7% (з 1,2 до 1,0 секунди), що позитивно вплинуло на швидкість роботи користувачів із корпоративними сервісами. Кількість збоїв у роботі систем зменшилася на 25%, а час обробки міжвідомчих запитів скоротився на третину (–33,3%), що прискорило ухвалення управлінських рішень і підвищило якість міжпідроздільної взаємодії. Додатково рівень доступності (uptime) критичних ІТ-сервісів зріс з 97,5% до 99,2%, що свідчить про підвищення надійності та безперебійності функціонування інформаційної інфраструктури. У сукупності ці результати підтверджують успішність реалізованих заходів з модернізації та їхній прямий вплив на операційну ефективність компанії.

Таким чином, аналіз основних і допоміжних бізнес-процесів ІП «І-АР-СІ» демонструє суттєвий прогрес у вдосконаленні діяльності підприємства. Систематичний підхід до управління виробництвом, логістикою, маркетингом, фінансами, ІТ-інфраструктурою та людськими ресурсами дозволив знизити витрати, підвищити ефективність операцій, прискорити ухвалення рішень і збільшити рівень задоволеності клієнтів. Інвестиції в інновації, модернізацію ІТ-систем та автоматизацію ключових процесів стали основою формування стійких конкурентних переваг і заклали підґрунтя для довгострокового зростання. Це підкреслює орієнтацію компанії на безперервне вдосконалення, готовність до змін і здатність ефективно адаптуватися до викликів сучасного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Інформаційна безпека як стратегічний напрям оптимізації дистрибуційної діяльності ІП «І-АР-СІ»

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується стрімкою цифровізацією бізнес-процесів, що водночас відкриває нові можливості та породжує безпрецедентні виклики у сфері захисту корпоративних даних. За оцінками аналітиків Cybersecurity Ventures, сукупні світові збитки від кіберзлочинності у 2024 році перевищили 10,5 трлн доларів США, демонструючи щорічне зростання на рівні 15% [36]. В умовах повномасштабного воєнного конфлікту українські підприємства опинилися під посиленним тиском: за даними урядової команди реагування CERT-UA, протягом 2022–2023 років було зафіксовано понад 4500 кіберінцидентів, значна частина яких була спрямована на комерційний сектор [27].

Дистрибуційні компанії, що спеціалізуються на постачанні комп'ютерної техніки та електроніки, перебувають у зоні особливого ризику. Їхня діяльність передбачає обробку значних масивів комерційно чутливої інформації: контрактних умов з міжнародними вендорами, прайс-листів з ексклюзивними цінами, даних про партнерську мережу та логістичні маршрути [15]. Компрометація цих відомостей здатна завдати непоправної шкоди конкурентним позиціям підприємства та підірвати довіру ділових партнерів.

ІП «І-АР-СІ», будучи провідним дистриб'ютором ІТ-обладнання в Україні та частиною міжнародного холдингу ERC Holding GmbH, щоденно опрацьовує тисячі транзакцій з партнерами у різних регіонах країни. Компанія співпрацює з такими глобальними виробниками, як Canon, Hewlett-Packard, Panasonic, Sony, Samsung, що зобов'язує дотримуватися їхніх

корпоративних стандартів захисту даних. Інтеграція з роздрібною мережею MOYO та логістичним оператором «Євротермінал» формує розгалужену екосистему обміну інформацією, кожен елемент якої потребує належного захисту [16].

Інформаційна безпека у контексті дистрибуційного бізнесу охоплює комплекс організаційних та технічних заходів, спрямованих на забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності корпоративних даних [24]. На відміну від виробничих підприємств, де акцент робиться на захисті технологічних ноу-хау, дистриб'ютори зосереджуються на безпеці комерційної інформації: умов закупівель, маржинальності операцій, клієнтських баз та історії взаємовідносин з контрагентами.

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика методів захисту інформації у дистрибуційній діяльності

Метод захисту	Сутність	Переваги	Обмеження
Криптографічний захист	Шифрування даних при передачі та зберіганні за допомогою алгоритмів AES, RSA	Високий рівень захисту конфіденційності, відповідність стандартам	Збільшення навантаження на обчислювальні ресурси
Системи IDS/IPS	Виявлення та запобігання вторгненням шляхом аналізу мережевого трафіку	Проактивний захист, блокування загроз у реальному часі	Можливість хибних спрацювань, потребує налаштування
Контроль доступу (RBAC)	Розмежування прав користувачів на основі їх ролей у системі	Мінімізація інсайдерських загроз, гнучке управління	Складність адміністрування при великій кількості ролей
Резервне копіювання	Регулярне створення копій критичних даних за правилом 3-2-1	Гарантія відновлення після інцидентів, захист від ransomware	Витрати на зберігання, необхідність тестування відновлення
MDM-рішення	Централізоване управління мобільними пристроями співробітників	Контроль віддалених працівників, можливість дистанційного видалення	Обмеження функціональності пристроїв, опір персоналу

Джерело: складено та систематизовано автором на основі [1; 17; 24]

Як свідчать дані табл. 3.1, кожен метод захисту має свої переваги та обмеження, що обумовлює необхідність комплексного підходу до побудови системи інформаційної безпеки. Ізольоване застосування окремих інструментів не забезпечує належного рівня захищеності; лише їх синергетична взаємодія дозволяє сформувати ефективний периметр безпеки.

Архітектура системи інформаційної безпеки дистрибуційного підприємства передбачає поєднання організаційного та технічного рівнів (рис. 3.1). Організаційний рівень охоплює розробку політик безпеки, регулярне навчання персоналу, проведення аудитів та забезпечення відповідності міжнародним стандартам. Технічний рівень включає апаратні та програмні засоби захисту: брандмауери, системи виявлення вторгнень, криптографічні модулі, рішення для резервного копіювання та управління мобільними пристроями [1].

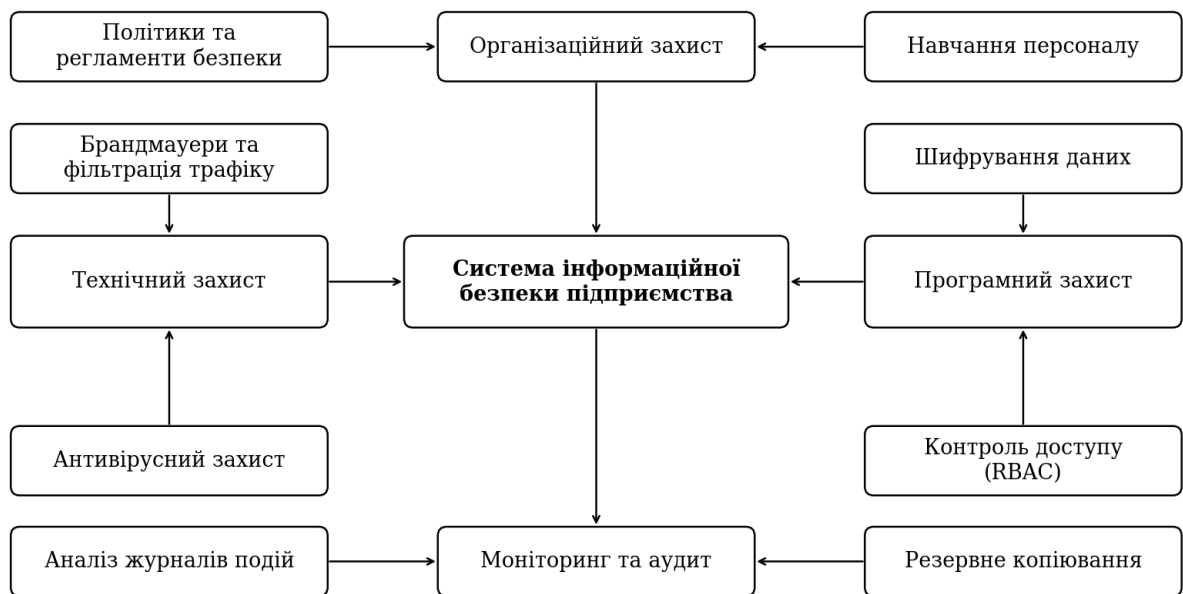


Рис. 3.1. Структура системи інформаційної безпеки дистрибуційного підприємства

Джерело: розроблено автором

Динаміка кіберзагроз останніх років свідчить про неухильне зростання як кількості інцидентів, так і обсягів завданих збитків, особливо після 2022

року (рис. 3.2). Для українських підприємств ситуація ускладнюється геополітичним контекстом: окрім традиційних фінансово мотивованих атак, компанії стикаються з деструктивними операціями, спрямованими на дестабілізацію економічної діяльності [27].

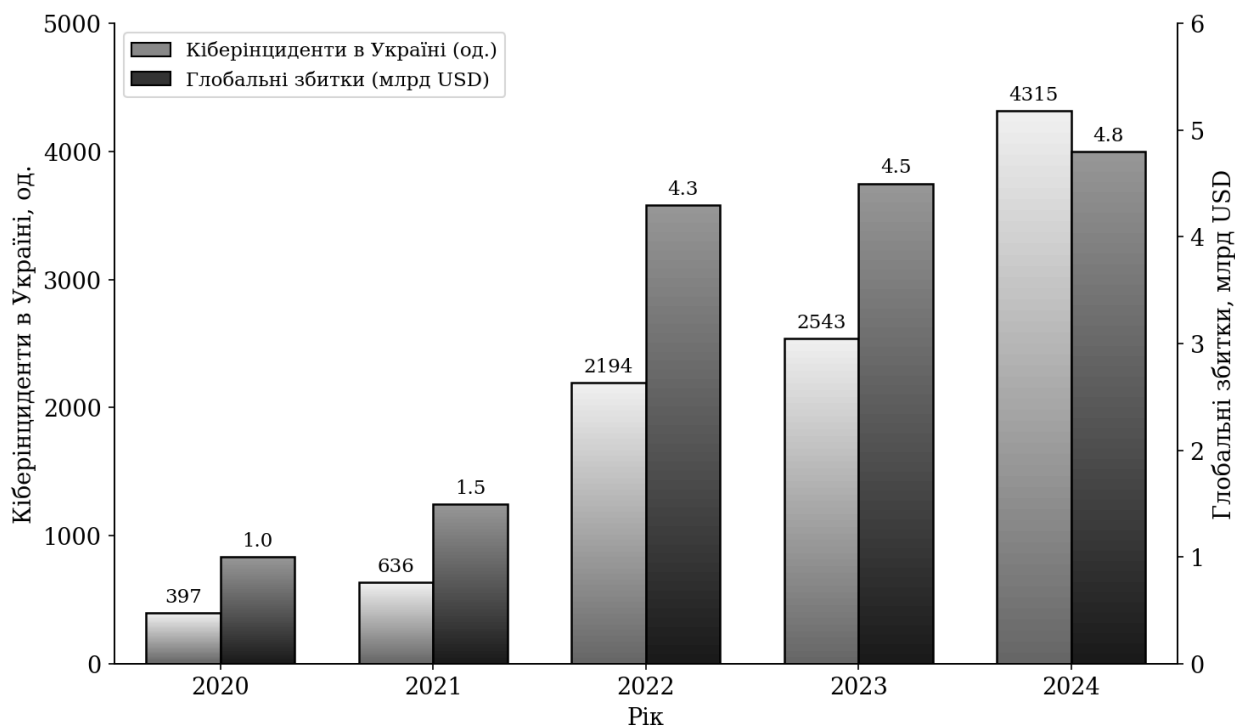


Рис. 3.2. Динаміка кіберзагроз в Україні у 2020–2024 рр.

Джерело: побудовано за даними Cybersecurity Ventures [36]

Матриця ризиків (табл. 3.2) дозволяє визначити пріоритети у розподілі ресурсів на забезпечення кібербезпеки. Найвищий пріоритет мають ransomware-атаки та фішинг, що потребують негайного посилення технічного захисту та інтенсифікації навчальних програм для персоналу. Витік комерційних даних, хоча й має дещо нижчу ймовірність, здатен завдати значної репутаційної шкоди, особливо у контексті відносин з міжнародними вендорами.

Таблиця 3.2 – Оцінка ключових кіберризиків для дистрибуційної діяльності ІІ «І-АР-СІ»

Тип загрози	Ймовірність	Потенційний вплив	Рівень ризику	Пріоритет
Фішингові атаки на персонал	Висока	Середній	Високий	1
Ransomware-атаки	Середня	Критичний	Критичний	1
Витік комерційних даних	Середня	Високий	Високий	2
DDoS-атаки на інфраструктуру	Середня	Середній	Середній	3
Інсайдерські загрози	Низька	Високий	Середній	3
Компрометація API-інтеграцій	Низька	Середній	Низький	4

Джерело: розроблено автором

Практика ІІ «І-АР-СІ» демонструє системний підхід до управління інформаційною безпекою. Центральним елементом захисту виступає корпоративна ERP-система, яка централізує управління товарними потоками, фінансами та взаємовідносинами з контрагентами. Доступ до різних модулів диференційовано за ролями: менеджер з продажу оперує інформацією лише про своїх клієнтів та актуальні залишки, тоді як керівник напрямку має доступ до аналітики по всьому сегменту. Такий підхід мінімізує ризики інсайдерських загроз та обмежує потенційну шкоду у випадку компрометації облікового запису [18].

Складська логістика підприємства спирається на автоматизовану систему управління складом (WMS), інтегровану із системою контролю фізичного доступу. Це дозволяє фіксувати, хто саме мав доступ до товару в конкретний момент часу – критично важлива функція для розслідування можливих інцидентів та запобігання розкраданням. Синхронізація даних з роздрібною мережею МОУО відбувається через захищені API-інтерфейси з використанням токенів обмеженого терміну дії.

Резервне копіювання даних у ІІ «І-АР-СІ» реалізовано за принципом «3-2-1»: три копії критичних даних зберігаються на двох різних типах носіїв, причому одна копія розміщується у географічно віддаленому дата-центрі. В умовах воєнного стану така конфігурація набуває особливого значення,

гарантуючи відновлення операційної діяльності навіть у випадку катастрофічних подій – пожежі, затоплення чи ракетного удару [21].

«Формування дієвої системи захисту інформаційних ресурсів у дистрибуційній компанії потребує послідовної реалізації комплексу взаємопов'язаних заходів. Кожен етап має власні цілі, інструментарій та очікувані результати, що в сукупності забезпечують створення багаторівневого контуру безпеки. На основі узагальнення галузевого досвіду та практики провідних ІТ-дистриб'юторів систематизовано основні етапи побудови системи інформаційної безпеки (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Етапи впровадження системи інформаційної безпеки на підприємстві

Етап	Назва	Ключові заходи	Очікуваний результат
1	Аудит інформаційної інфраструктури	Інвентаризація ІТ-активів, оцінка вразливостей, аналіз політик доступу, тестування на проникнення	Карта ризиків, перелік критичних вразливостей
2	Розробка стратегії безпеки	Формування політик, вибір технологій, визначення бюджету, розподіл відповідальності	Затверджена стратегія, план впровадження
3	Впровадження технічних рішень	Встановлення захисного ПЗ, налаштування систем моніторингу, навчання персоналу	Функціонуюча система захисту
4	Моніторинг та вдосконалення	Цілодобовий моніторинг, аналіз інцидентів, оновлення політик, стрес-тести	Безперервне вдосконалення захисту

Джерело: систематизовано автором на основі [5; 24]

Людський фактор традиційно залишається найвразливішою ланкою будь-якої системи безпеки. Усвідомлюючи це, керівництво підприємства запровадило регулярні навчальні сесії для персоналу, спрямовані на розвиток навичок розпізнавання фішингових повідомлень, правил поведінки з конфіденційною інформацією та алгоритмів дій у випадку виявлення підозрілої активності. Періодично проводяться контрольовані тестування – імітація фішингових атак для оцінки реального рівня обізнаності колективу.

Аналіз структури витрат (табл. 3.4) свідчить про зростання інвестицій у кібербезпеку на 24,2% у 2024 році порівняно з попереднім періодом. Найбільший приріст демонструють витрати на хмарні сервіси та резервне копіювання (+38,1%), що відображає стратегічний курс на підвищення відмовостійкості інфраструктури. Зростання витрат на програмне забезпечення (+25,8%) пов'язане з розширенням функціональності систем моніторингу та впровадженням нових інструментів захисту.

Таблиця 3.4 – Структура витрат на інформаційну безпеку ІП «І-АР-СІ» у 2023-2024 рр., тис.грн.

Категорія витрат	2023 р.	2024 р.	Відсоток зростання, %
Апаратне забезпечення (сервери, мережеве обладнання)	1 250	1 480	18,4
Програмне забезпечення (ліцензії, підписки)	890	1 120	25,8
Хмарні сервіси та резервне копіювання	420	580	38,1
Навчання та сертифікація персоналу	180	240	33,3
Зовнішній аудит та консалтинг	320	380	18,8
Разом	3 060,0	3 800,0	124,2

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Стратегічні напрями подальшого розвитку системи інформаційної безпеки ІП «І-АР-СІ» передбачають впровадження передових технологій, здатних забезпечити проактивний захист від нових типів загроз. Одним із перспективних напрямків є розгортання систем виявлення та запобігання вторгненням (IDS/IPS) нового покоління, що використовують алгоритми машинного навчання для ідентифікації аномалій у мережевому трафіку [47]. На відміну від традиційних сигнатурних методів, такі системи здатні виявляти раніше невідомі загрози (zero-day attacks) шляхом аналізу поведінкових патернів.

Перспективним напрямком є застосування блокчейн-технологій для підвищення прозорості та захищеності ланцюга постачання. За даними Grand View Research, глобальний ринок блокчейн-рішень для управління

ланцюгами постачання у 2023 році оцінювався у 821,1 млн доларів США з прогнозованим зростанням до 20,12 млрд доларів до 2030 року [30]. Для дистриб'ютора ІТ-обладнання блокчейн може забезпечити незмінність записів про походження товарів, автоматизацію договірних відносин через смарт-контракти та верифікацію автентичності продукції, що особливо актуально в контексті боротьби з контрафактом.

У довгостроковій перспективі компанії слід розглянути підготовку до ери постквантової криптографії. У серпні 2024 року Національний інститут стандартів і технологій США (NIST) опублікував перші три стандарти постквантового шифрування, розроблені для протидії загрозам з боку квантових комп'ютерів [52]. Хоча практичне створення потужних квантових машин очікується не раніше 2030-х років, концепція «збирай зараз – розшифруй пізніше» (harvest now, decrypt later) робить завчасну підготовку критично важливою. Зловмисники вже сьогодні можуть перехоплювати зашифровані дані з метою їх дешифрування у майбутньому, коли квантові технології стануть доступними.

Інтеграція заходів інформаційної безпеки у бізнес-процеси дистрибуційної компанії потребує балансу між захищеністю та зручністю. Надмірно суворі обмеження здатні уповільнити операційну діяльність, збільшити час обробки замовлень та знизити задоволеність партнерів. Тому кожен захисний механізм ретельно тестується на предмет впливу на продуктивність, і лише після підтвердження прийнятного співвідношення «безпека/ефективність» впроваджується у виробниче середовище [50].

Таким чином, інформаційна безпека виступає невід'ємним компонентом стратегії оптимізації дистрибуційної діяльності ІП «І-АР-СІ». Комплексний підхід, що поєднує організаційні заходи з технічними рішеннями, дозволяє мінімізувати ризики кіберзагроз, забезпечити безперервність бізнес-процесів та зміцнити довіру партнерів. Подальший розвиток системи безпеки має орієнтуватися на впровадження інноваційних технологій – систем IDS/IPS на базі штучного інтелекту, блокчейн-рішень

для управління ланцюгом постачання та постквантових криптографічних алгоритмів, що дозволить підтримувати належний рівень захищеності в умовах постійної еволюції загроз.

3.2. Оптимізація процесів логістики торговельного підприємства

Результативність господарської діяльності дистриб'юторської компанії значною мірою визначається якістю організації логістичних операцій. Саме від злагодженості процесів постачання, складування та доставки залежить здатність підприємства своєчасно задовольняти потреби партнерської мережі та підтримувати оптимальний рівень товарних запасів. За умов турбулентності зовнішнього середовища, спричиненої геополітичними чинниками та макроекономічною нестабільністю, питання вдосконалення логістичної системи набуває особливої гостроти [35].

Логістична діяльність охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на координацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. У контексті оптової торгівлі комп'ютерною технікою ці процеси включають закупівлю товарів у виробників та імпортерів, митне оформлення, транспортування до розподільчих центрів, складське зберігання, комплектацію замовлень та доставку партнерам [31]. Раціоналізація кожної з цих ланок створює передумови для скорочення операційних витрат і підвищення рівня клієнтського сервісу.

ІІ «І-АР-СІ» як провідний дистриб'ютор ІТ-обладнання оперує розгалуженою логістичною інфраструктурою, що охоплює центральний розподільчий склад у Києві загальною площею понад 12 000 м² та регіональні складські майданчики. Щомісячно через логістичну систему підприємства проходить понад 40 000 товарних позицій, які доставляються більш ніж 1 800 активних партнерів по всій території України [16].

Аналіз структури логістичних витрат підприємства засвідчує суттєві зміни порівняно з довоєнним періодом. Найбільшу частку становлять

транспортні витрати (48%), що зросли через подорожчання пального, збільшення страхових тарифів та необхідність використання довших маршрутів. Витрати на складування формують 24% структури, управління запасами — 16%, решта 12% припадає на адміністративні витрати логістичного підрозділу (рис. 3.3).

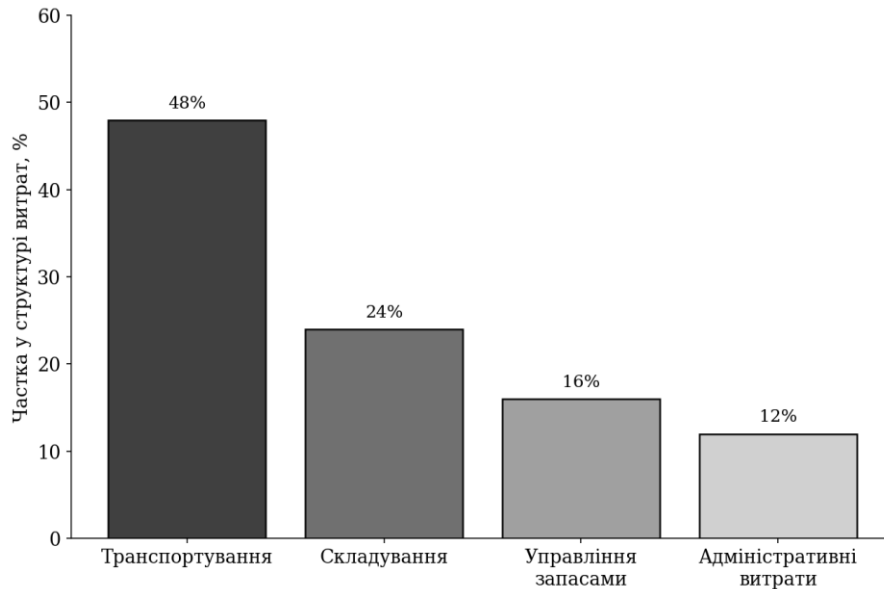


Рис. 3.3. Структура логістичних витрат ІП «І-АР-СІ» у 2024 р.

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Комплексний підхід до вдосконалення логістичних процесів торговельного підприємства передбачає одночасну роботу за кількома напрямками, які взаємно доповнюють та підсилюють один одного. Систематизація ключових аспектів оптимізації наведена на рис. 3.4. Реорганізація ланцюгів постачання стала вимушеним, але водночас конструктивним кроком для ІП «І-АР-СІ» після початку повномасштабного вторгнення. Традиційні маршрути імпорту через східні кордони виявилися заблокованими, що спонукало до переорієнтації товаропотоків на західний напрямок. Підприємство оперативно налагодило співпрацю з логістичними хабами у Польщі та країнах Балтії, забезпечивши альтернативні канали постачання продукції від європейських та азійських виробників. Водночас це призвело до збільшення транзитного часу та зростання вартості доставки.



Рис. 3.4. Напрями оптимізації логістичних процесів у торговельній компанії

Джерело: складено автором

Пріоритет локальних постачальників набув особливого значення в умовах логістичної невизначеності. Компанія розширила співпрацю з українськими виробниками комплектуючих та аксесуарів, що дозволило скоротити залежність від імпортних поставок для окремих товарних категорій. Частка локальних закупівель у структурі товарообороту зросла з 8% у 2021 році до 11% у 2024 році, що позитивно вплинуло на оборотність запасів та зменшило валютні ризики [43].

Інтеграція інформаційних систем є фундаментом сучасної логістики. ІІ «I-AP-CI» використовує комплексну ERP-систему, яка забезпечує наскрізну автоматизацію бізнес-процесів від формування замовлення постачальнику до відвантаження товару кінцевому партнеру. Модуль управління складом (WMS) інтегровано з системою штрихкодування, що забезпечує підвищення точності обліку та мінімізує людський фактор при комплектації замовлень [57].

Динаміка ключових показників ефективності логістичної діяльності підприємства за 2022–2024 рр. наведена у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Ключові показники ефективності логістичної діяльності ІП «І-АР-СІ» протягом 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024/2022
Час обробки замовлення, год.	32	30	28	–12,5%
Точність комплектації, %	95,2	96,1	96,8	+1,6 в.п.
Оборотність запасів, разів/рік	6,8	7,1	7,4	+8,8%
Рівень сервісу (OTIF), %	89,4	91,2	90,5	+1,1 в.п.
Логістичні витрати до виручки, %	5,2	5,6	5,8	+0,6 в.п.
Середній час доставки, днів	2,4	2,8	3,1	+29,2%

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Аналіз даних табл. 3.5 свідчить про неоднозначну динаміку логістичних показників підприємства. Час обробки замовлення скоротився на 12,5% – з 32 до 28 годин, що стало можливим завдяки впровадженню автоматизованої системи комплектації. Точність комплектації зросла на 1,6 в.п. і досягла 96,8%, наблизившись до галузевого стандарту. Водночас спостерігаються й негативні тенденції: середній час доставки збільшився на 29,2% через низьку пропускну спроможність прикордонних переходів та необхідність використання альтернативних маршрутів. Частка логістичних витрат у виручці зросла з 5,2% до 5,8% внаслідок подорожчання транспортних послуг та збільшення страхових тарифів. Показник OTIF у 2024 році знизився до 90,5% порівняно з 91,2% у 2023 році через затримки на митних переходах.

Наочне уявлення про зміни в операційній ефективності логістичної системи підприємства дає аналіз динаміки часу обробки замовлення та точності комплектації — двох показників, що безпосередньо залежать від рівня автоматизації складських процесів (рис. 3.5)

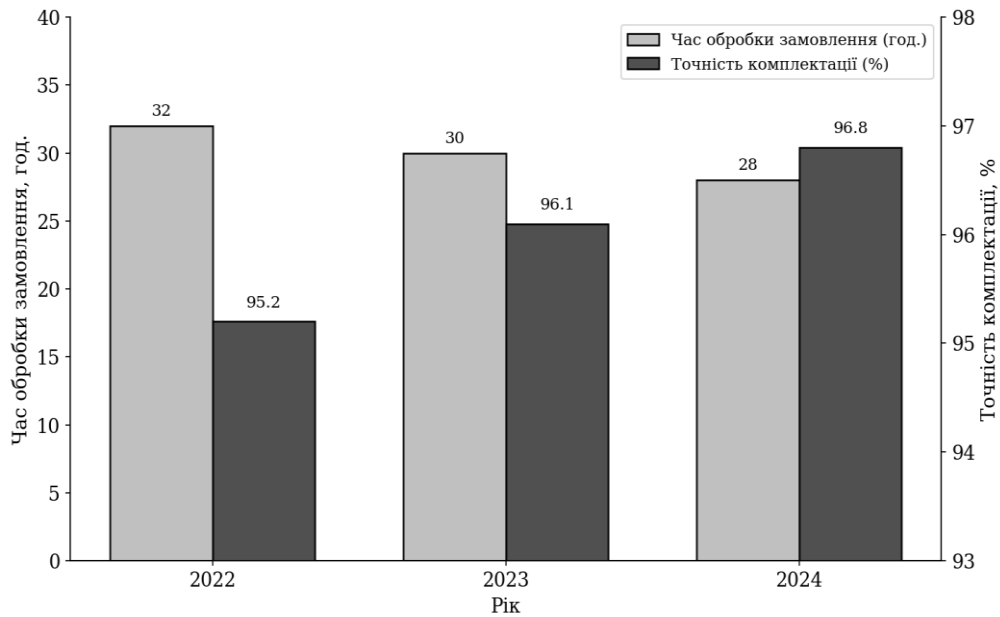


Рис. 3.5. Динаміка ключових показників логістичної ефективності
ПІ «І-АР-СІ» протягом 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Гнучке управління запасами реалізується через впровадження диференційованого підходу на основі ABC-XYZ аналізу. Товари категорії AX (високий попит, стабільні продажі) підтримуються на складі з мінімальним страховим запасом у 10 днів, тоді як для позицій категорії CZ (низький попит, нерегулярні продажі) застосовується модель «на замовлення». Такий підхід дозволив скоротити середній рівень запасів на 8% при збереженні рівня наявності ходових позицій [41].

Забезпечення безперервності поставок в умовах воєнного стану вимагає особливої уваги до управління ризиками. ПІ «І-АР-СІ» розробило систему моніторингу логістичних ризиків, яка враховує безпекову ситуацію на маршрутах, завантаженість митних переходів та доступність транспортних засобів. Для критичних товарних позицій сформовано альтернативні ланцюги постачання, що дозволяє оперативно переключатися між каналами у разі виникнення форс-мажорних обставин. Проте дефіцит водіїв унаслідок мобілізації залишається суттєвою проблемою для галузі [12].

Ефективне функціонування логістичної системи ІІ «І-АР-СІ» забезпечується комплексом спеціалізованих інформаційних рішень, кожне з яких відповідає за окремий напрям операційної діяльності. Інтеграція цих систем у єдиний контур управління дозволяє досягти синергетичного ефекту та поступово підвищувати результативність логістичних процесів. Характеристику ключових інформаційних систем, що використовуються на підприємстві, наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Характеристика інформаційних систем логістики ІІ «І-АР-СІ»

Система	Функціональність	Ефект від впровадження
WMS	Управління складськими операціями, адресне зберігання, оптимізація маршрутів комплектації, інвентаризація	Скорочення часу комплектації на 12%, зменшення помилок на 15%, підвищення використання складських площ на 8%
TMS	Планування маршрутів, відстеження вантажів, управління перевізниками, оптимізація завантаження транспорту	Оптимізація маршрутів на 10%, підвищення коефіцієнта завантаження до 82%, проте зростання витрат на 8% через воєнні ризики
ERP	Інтеграція всіх бізнес-процесів, фінансовий облік, управління замовленнями, аналітика та звітність	Єдиний інформаційний простір, скорочення часу на звітність на 25%, автоматизація 70% рутинних операцій
B2B-портал	Онлайн-замовлення для партнерів, перегляд залишків у реальному часі, відстеження статусу доставки	45% замовлень через портал, зниження навантаження на менеджерів на 18%, цілодобова доступність

Джерело: складено автором

Аналіз даних табл. 3.6 засвідчує, що впровадження спеціалізованих інформаційних систем сприяло поступовому покращенню логістичних операцій ІІ «І-АР-СІ». WMS-система дозволила скоротити час комплектації замовлень на 12% та зменшити кількість помилок на 15%. Водночас показники TMS виявилися менш оптимістичними: попри оптимізацію маршрутів на 10%, транспортні витрати зросли на 8% через подорожчання пального та збільшення страхових тарифів в умовах воєнного стану. Перехід 45% партнерських замовлень на B2B-портал дещо розвантажив менеджерів з

продажу, хоча цільовий показник у 60% поки не досягнуто через неготовність частини дрібних партнерів до електронної взаємодії [31].

Антикризове планування логістики передбачає розробку сценаріїв реагування на різні типи загроз. Підприємство сформувало резервний фонд критичних товарних позицій, який забезпечує безперервність поставок партнерам протягом 10 днів навіть у випадку повного припинення імпорту. Крім того, укладено рамкові угоди з альтернативними перевізниками, що дозволяє частково компенсувати дефіцит транспортних потужностей у пікові періоди [60].

Адаптація до нових умов ринку проявляється у гнучкості логістичної моделі. ІІ «І-АР-СІ» впровадило систему динамічного ціноутворення на доставку, яка враховує відстань, терміновість та обсяг замовлення. Для великих партнерів пропонуються програми консигнаційного зберігання, що дозволяє розміщувати товарні запаси безпосередньо на їхніх складах з відстроченням оплати до моменту фактичного продажу.

Соціальна відповідальність у сфері логістики реалізується через впровадження екологічно орієнтованих практик. Підприємство оптимізує маршрути доставки для мінімізації викидів CO₂, використовує багаторазову транспортну тару та співпрацює з перевізниками, які поступово оновлюють автопарк на транспортні засоби з нижчим рівнем емісії.

Перспективи подальшого розвитку логістичної системи ІІ «І-АР-СІ» пов'язані з впровадженням передових технологій. Планується розширення використання аналітичних інструментів для прогнозування попиту, що дозволить точніше планувати закупівлі та мінімізувати надлишкові запаси. У середньостроковій перспективі розглядається можливість використання транскаспійського маршруту для диверсифікації каналів постачання з Азії [7].

Таким чином, оптимізація логістичних процесів ІІ «І-АР-СІ» здійснюється в складних умовах воєнного стану, що накладає суттєві обмеження на можливості підвищення ефективності. Досягнуті результати –

скорочення часу обробки замовлень на 12,5%, підвищення точності комплектації до 96,8%, збільшення оборотності запасів на 8,8% – свідчать про адаптивність підприємства до нових реалій. Водночас зростання логістичних витрат та збільшення часу доставки залишаються викликами, що потребують подальшої уваги. Ключовими напрямками вдосконалення є розвиток альтернативних маршрутів постачання, підвищення рівня цифровізації партнерської взаємодії та формування резервних логістичних потужностей.

3.3. Шляхи вдосконалення бізнес-процесів ІІ «І-АР-СІ» в умовах воєнного стану

Проведений аналіз діяльності ІІ «І-АР-СІ» засвідчив наявність як сильних сторін, так і резервів для подальшого розвитку. В умовах воєнного стану та посилення конкуренції на ринку дистрибуції ІТ-обладнання підприємство потребує комплексного підходу до вдосконалення бізнес-процесів, який поєднує впровадження інноваційних технологій, оптимізацію логістичної системи та розвиток людського капіталу [48].

Сучасні технологічні рішення – штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT) та аналітика великих даних (Big Data) – відкривають нові можливості для підвищення ефективності торговельних компаній. Їх інтеграція дозволяє автоматизувати рутинні операції, забезпечує аналітичну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та покращує якість взаємодії з партнерами. Для ІІ «І-АР-СІ» впровадження цих технологій є стратегічно важливим кроком для збереження та зміцнення конкурентних позицій [38].

Комплексна модель вдосконалення бізнес-процесів підприємства на основі інноваційних технологій передбачає їх застосування у ключових функціональних сферах: прогнозування попиту, ціноутворення, обслуговування клієнтів, управління логістикою та аналітика ринку.

Для ІІ «I-AR-CI» технології AI можуть стати інструментом оптимізації бізнес-процесів у кількох напрямках. Передусім, це прогнозування попиту: алгоритми машинного навчання здатні аналізувати історичні дані про продажі, сезонність, макроекономічні показники та поведінку партнерів, формуючи рекомендації щодо оптимального асортименту. За експертними оцінками, впровадження AI-прогнозування дозволяє підвищити точність планування закупівель на 10–15% та знизити рівень нереалізованих залишків на 5–8% [28].

Другим напрямом є динамічне ціноутворення. Використання AI для автоматичного коригування цін з урахуванням рівня конкуренції, поточного попиту та еластичності може забезпечити приріст маржинального доходу на 3–5%. Це особливо актуально для ринку ІТ-обладнання, де ціни змінюються під впливом валютних коливань та появи нових моделей [32].

Третій напрям – автоматизація обслуговування партнерів. Впровадження чат-ботів на основі AI для консультування щодо наявності товарів, статусу замовлень та технічних характеристик продукції дозволить скоротити навантаження на менеджерів контактного центру на 15–20% та забезпечити підтримку в режимі 24/7.

Четвертий напрям – інтеграція Інтернету речей. IoT-технології відкривають можливості для підвищення прозорості та керованості логістичних процесів. Встановлення GPS-трекерів на транспортних засобах та RFID-міток на палетах дозволить відстежувати переміщення товарів у реальному часі, скорочуючи втрати від розкрадань та пошкоджень. За галузевими даними, впровадження IoT-моніторингу зменшує логістичні втрати на 8–12% [55].

На складському комплексі IoT-сенсори можуть автоматизувати облік переміщень товарів між зонами зберігання, формуючи дані для WMS-системи без участі оператора. Це підвищить точність складського обліку та скоротить час на інвентаризацію. Крім того, датчики температури та вологості забезпечать контроль умов зберігання чутливого обладнання.

П'ятий напрям – використання аналітики великих даних. Big Data відкривають для ІІ «І-АР-СІ» можливості поглибленого аналізу ринку та клієнтської бази. Обробка великих масивів даних про транзакції партнерів дозволяє виявляти закономірності у поведінці покупців, сегментувати клієнтську базу та формувати персоналізовані комерційні пропозиції. За оцінками, таргетований підхід підвищує ефективність маркетингових кампаній на 12–18% [51].

Аналітика Big Data також сприяє прогнозуванню ринкових трендів. Моніторинг пошукових запитів, активності на сайтах виробників та соціальних мереж дозволяє завчасно виявляти зростання інтересу до певних категорій товарів та адаптувати закупівельну політику. Це критично важливо для ІТ-ринку, де життєвий цикл продуктів постійно скорочується.

Очікувані зміни ключових показників діяльності підприємства внаслідок впровадження інноваційних технологій систематизовано у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Очікуваний ефект від впровадження інноваційних технологій у діяльність ІІ «І-АР-СІ»

Показник	Поточний стан	Прогноз після впровадження	Технологія
Точність прогнозів попиту, %	72	82–85	AI
Нереалізовані залишки, %	14	8–10	AI
Дефіцит ходових позицій, %	8	4–5	AI + Big Data
Затримки у доставці, %	18	12–14	IoT + TMS
Логістичні втрати, %	3,2	2,0–2,5	IoT
Ефективність маркетингу, %	48	58–62	Big Data
Навантаження на контакт-центр, %	100	80–85	AI (чат-боти)

Джерело: складено автором на основі експертних оцінок

Аналіз табл. 3.7 свідчить, що впровадження інноваційних технологій забезпечить комплексне покращення операційних показників. Найбільший ефект очікується у сфері прогнозування попиту (підвищення точності з 72%

до 82–85%) та скорочення нереалізованих залишків (з 14% до 8–10%). Водночас слід зазначити, що наведені прогнози є консервативними та враховують специфіку функціонування в умовах воєнного стану, коли частина потенційного ефекту нівелюється зовнішніми ризиками.

Комплексний підхід до вдосконалення бізнес-процесів передбачає синхронний розвиток трьох взаємопов'язаних напрямів: інформаційних технологій, логістичної системи та людського капіталу.

Попри впровадження WMS та TMS, логістика ІІ «I-AP-CI» має резерви для подальшого вдосконалення. Рекомендується розширити мережу регіональних складських хабів у західних областях України, що скоротить відстань доставки для партнерів у цьому регіоні та підвищить стійкість ланцюга постачання. Орієнтовні інвестиції у створення хабу площею 2 000 м² становлять 15–20 млн грн з терміном окупності 3–4 роки.

Доцільним є впровадження системи динамічної маршрутизації, яка враховуватиме поточну безпекову ситуацію, завантаженість доріг та митних переходів. Інтеграція даних від Державної прикордонної служби та навігаційних сервісів дозволить оптимізувати маршрути в режимі реального часу, скорочуючи час доставки та знижуючи ризики.

У сфері управління запасами рекомендується перехід до моделі VMI (Vendor Managed Inventory) для ключових партнерів. За цією моделлю ІІ «I-AP-CI» бере на себе відповідальність за підтримання оптимального рівня запасів на складах партнера, отримуючи натомість гарантовані обсяги закупівель та лояльність клієнта.

Успішне впровадження інноваційних технологій неможливе без відповідної підготовки кадрів. Рекомендується організувати систему безперервного навчання, що охоплює: регулярні тренінги з використання нових інформаційних систем; програми розвитку цифрових компетенцій для менеджерів середньої ланки; залучення зовнішніх експертів для проведення майстер-класів з AI та аналітики даних [53].

Важливим елементом є система мотивації, прив'язана до KPI ефективності бізнес-процесів. Співробітники, які демонструють найкращі результати у впровадженні нових технологій та досягають цільових показників, мають отримувати бонусну винагороду. Це сприятиме зниженню опору змінам та формуванню культури інновацій.

Доцільним є запровадження програми внутрішньої сертифікації, яка підтверджуватиме компетенції співробітників у роботі з ERP, WMS, TMS та аналітичними інструментами. Сертифіковані працівники формуватимуть кадровий резерв для заміщення ключових посад та стануть внутрішніми тренерами для колег.

Для мінімізації ризиків рекомендується поетапний підхід до реалізації запропонованих заходів. На першому етапі (1–6 місяців) доцільно реалізувати пілотні проекти у найбільш пріоритетних напрямках: впровадження AI-модуля прогнозування попиту для топ-100 SKU та тестування IoT-моніторингу на одному транспортному маршруті. Це дозволить оцінити реальну ефективність технологій та виявити можливі проблеми до масштабного впровадження.

На другому етапі (6–12 місяців) за позитивних результатів пілотів слід розширити впровадження AI на весь асортимент, інтегрувати IoT-сенсори на складському комплексі та запустити аналітичну платформу Big Data для сегментації клієнтів. Паралельно реалізується програма навчання персоналу.

Третій етап (12–24 місяці) передбачає повну інтеграцію всіх систем у єдину цифрову екосистему, відкриття регіонального логістичного хабу та впровадження моделі VMI для стратегічних партнерів. На цьому етапі очікується досягнення цільових показників ефективності.

Сукупний обсяг інвестицій у реалізацію запропонованих заходів оцінюється на рівні 25–35 млн грн протягом двох років. Основні статті витрат: придбання та впровадження програмного забезпечення AI/Big Data (8–12 млн грн); IoT-обладнання та інтеграція (5–7 млн грн); створення

регіонального хабу (15–20 млн грн, може бути реалізовано на умовах оренди); навчання персоналу (2–3 млн грн).

Очікуваний економічний ефект від впровадження: зниження операційних витрат на 8–12% (економія 80–120 млн грн на рік при виручці 16 млрд грн); підвищення маржинальності на 0,3–0,5 в.п. за рахунок оптимізації ціноутворення та скорочення втрат; зростання виручки на 5–8% завдяки підвищенню рівня сервісу та залученню нових партнерів. За консервативними оцінками, термін окупності інвестицій становитиме 2–3 роки.

Таким чином, запропоновані шляхи вдосконалення бізнес-процесів ІІІ «І-АР-СІ» охоплюють три взаємопов'язані напрями: впровадження інноваційних технологій (AI, IoT, Big Data), оптимізацію логістичної системи та розвиток людського капіталу. Комплексний підхід та поетапна реалізація дозволять мінімізувати ризики впровадження та забезпечити стійке підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану. Очікуваний економічний ефект – зниження операційних витрат на 8–12% та зростання виручки на 5–8% – підтверджує доцільність запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні основи оптимізації бізнес-процесів торговельного підприємства. На основі аналізу наукових джерел встановлено, що бізнес-процес являє собою сукупність взаємозв'язаних видів діяльності, які за певною технологією перетворюють входи у виходи, що представляють цінність для споживача. Основним призначенням бізнес-процесу є трансформування вхідних ресурсів (матеріальних, інформаційних, фінансових) у вихідні продукти або послуги, при цьому входи завжди мають постачальника, а виходи – споживача.

Доведено, що у ході перетворення ресурсів відбувається додавання цінності: ресурси на вході коштують для бізнесу менше, ніж отримані на виході продукти. Саме продукт бізнес-процесу є найважливішим його елементом, без якого процес втрачає сенс. Таким чином, процесно-орієнтований підхід до управління організаціями передбачає представлення підприємства не у вигляді набору функцій (збут, виробництво, закупівлі, фінанси), а у вигляді набору бізнес-процесів (прийом і виконання замовлень, розробка нових видів продукції, укладання договорів).

Систематизовано підходи до класифікації бізнес-процесів за функціональним призначенням. Виокремлено чотири базові категорії: основні процеси (безпосередньо пов'язані з профільною діяльністю – закупівля, реалізація, обслуговування клієнтів); забезпечувальні процеси (управління персоналом, фінансовий менеджмент, IT-підтримка); процеси розвитку (інноваційна діяльність, стратегічне планування); допоміжні процеси (адміністративні функції, правове забезпечення).

Встановлено специфіку управління бізнес-процесами на торговельних підприємствах, яка зумовлена характером діяльності та форматом торгівлі. Визначено ключові фактори успіху в побудові ефективної моделі управління: централізація процесів для досягнення економії масштабу; стандартизація операцій для забезпечення стабільної якості обслуговування; тиражування

найкращих практик на всю мережу. Обґрунтовано переваги процесного підходу порівняно з функціональним: орієнтація на кінцевий результат, підвищення відповідальності працівників за результати бізнес-процесу, посилення горизонтальної комунікації між підрозділами.

Досліджено роль цифровізації в управлінні бізнес-процесами торговельних підприємств. Встановлено, що впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати рутинні операції, зменшити операційні витрати, прискорити виконання завдань та підвищити якість обслуговування клієнтів. Систематизовано засоби цифровізації окремих бізнес-процесів: ERP-системи для планування ресурсів, CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами, WMS для управління складом, TMS для управління транспортуванням, аналітичні платформи на основі Big Data та інструменти штучного інтелекту для прогнозування попиту.

У другому розділі проведено комплексний аналіз бізнес-процесів ІІ «І-AP-CI» – провідного дистриб'ютора комп'ютерної техніки та периферійного обладнання в Україні. Підприємство є частиною міжнародного холдингу ERC Holding GmbH та співпрацює з такими глобальними виробниками як Canon, Hewlett-Packard, Panasonic, Sony, Samsung. Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив позитивну динаміку: після збиткового 2022 року (–68,3 млн грн) підприємство вийшло на прибуткову діяльність у 2023 році (+23,7 млн грн), а у 2024 році чистий прибуток зріс до 75,0 млн грн. Чистий дохід від реалізації відновився до рівня 16,1 млрд грн, що лише на 0,9% менше показника 2022 року.

Оцінено ефективність основних бізнес-процесів підприємства. У сфері логістики впровадження системи моніторингу товарних потоків у реальному часі дозволило скоротити кількість затримок доставки на 20% та витрати на пальне на 6,5%. Інтеграція IoT-рішень забезпечила зменшення аварійних простоїв обладнання на 10,9% та втрат сировини на 8,9%. У збутовій діяльності частка онлайн-продажів зросла до 35% (на 10 в.п. більше

попереднього періоду). Впровадження CRM-системи забезпечило зростання рівня задоволеності клієнтів на 15%.

Проаналізовано результати сегментації клієнтської бази. Для B2B-клієнтів запровадження системи довгострокових контрактів із гнучкими умовами забезпечило зростання середнього розміру транзакції на 12,6%. Для роздрібних покупців реалізація програм лояльності сприяла збільшенню частки повторних замовлень на 11,6%. Впровадження чат-ботів дозволило автоматизувати обробку 88% стандартних запитів клієнтів, скоротити середній час очікування відповіді на 37% та забезпечити підтримку в режимі 24/7.

Досліджено ефективність допоміжних бізнес-процесів. Впровадження програм менторства для нових працівників скоротило час адаптації на 20% та зменшило плинність кадрів на 17,6%. Автоматизація фінансової звітності підвищила точність прогнозування доходів на 14,6% та скоротила час підготовки звітів на 25%. Модернізація IT-інфраструктури (перехід на хмарні технології, заміна серверного обладнання) забезпечила зменшення витрат на обслуговування серверів на 15%, підвищення швидкості доступу до даних на 30% та зростання рівня доступності критичних IT-сервісів з 97,5% до 99,2%.

Проведено SWOT-аналіз діяльності підприємства. До сильних сторін віднесено: усталені партнерські зв'язки з міжнародними постачальниками, високий ступінь автоматизації операційних процесів, адаптивну цінову стратегію. Слабкими сторонами визначено вразливість до валютних коливань та обмежену ринкову присутність порівняно з лідерами галузі. Серед можливостей виокремлено експансію у сегменті електронної комерції та реалізацію екологічно орієнтованих ініціатив. Основними загрозами є геополітична турбулентність та посилення конкурентного тиску з боку глобальних операторів.

У третьому розділі розроблено стратегічні напрями вдосконалення бізнес-процесів ІІ «I-AP-CI» в умовах воєнного стану. Обґрунтовано роль інформаційної безпеки як стратегічного напрямку оптимізації дистрибуційної

діяльності. За даними CERT-UA, протягом 2022–2023 років в Україні було зафіксовано понад 4500 кіберінцидентів. Структуровано систему інформаційної безпеки дистрибуційного підприємства на організаційному (політики безпеки, навчання персоналу, аудити) та технічному (брандмауери, системи виявлення вторгнень, криптографічні модулі, резервне копіювання) рівнях. Витрати підприємства на кібербезпеку у 2024 році зросли на 24,2%, при цьому найбільший приріст демонструють витрати на хмарні сервіси та резервне копіювання (+38,1%).

Проаналізовано напрями оптимізації логістичних процесів підприємства. Встановлено, що в умовах воєнного стану структура логістичних витрат суттєво змінилася: транспортні витрати становлять 48% (зросли через подорожчання пального та страхових тарифів), складування – 24%, управління запасами – 16%, адміністративні витрати – 12%. Динаміка КРІ засвідчила неоднозначні результати: час обробки замовлення скоротився на 12,5% (з 32 до 28 годин), точність комплектації зросла до 96,8%, оборотність запасів збільшилася на 8,8%. Водночас середній час доставки зріс на 29,2% через низьку пропускну спроможність прикордонних переходів, а частка логістичних витрат у виручці збільшилася з 5,2% до 5,8%.

Запропоновано комплексну модель вдосконалення бізнес-процесів на основі інноваційних технологій (AI, IoT, Big Data). Впровадження штучного інтелекту передбачає: прогнозування попиту (підвищення точності планування на 10–15%), динамічне ціноутворення (приріст маржинального доходу на 3–5%), автоматизацію обслуговування партнерів через чат-боти (скорочення навантаження на контакт-центр на 15–20%). Інтеграція IoT-технологій забезпечить моніторинг логістики в реальному часі та зменшення логістичних втрат на 8–12%. Аналітика Big Data сприятиме підвищенню ефективності маркетингових кампаній на 12–18%.

Обґрунтовано поетапний підхід до реалізації запропонованих заходів. Перший етап (1–6 місяців) передбачає пілотні проекти: впровадження AI-модуля прогнозування для топ-100 SKU та тестування IoT-моніторингу на

одному транспортному маршруті. Другий етап (6–12 місяців) охоплює розширення AI на весь асортимент, інтеграцію IoT-сенсорів на складі та запуск аналітичної платформи Big Data. Третій етап (12–24 місяці) передбачає повну інтеграцію систем, відкриття регіонального логістичного хабу та впровадження моделі VMI для стратегічних партнерів.

Розраховано економічний ефект від впровадження запропонованих заходів. Сукупний обсяг інвестицій оцінюється на рівні 25–35 млн грн протягом двох років: програмне забезпечення AI/Big Data (8–12 млн грн), IoT-обладнання (5–7 млн грн), регіональний логістичний хаб (15–20 млн грн), навчання персоналу (2–3 млн грн). Очікуваний ефект: зниження операційних витрат на 8–12% (80–120 млн грн на рік при виручці 16 млрд грн), підвищення маржинальності на 0,3–0,5 в.п., зростання виручки на 5–8%. Термін окупності інвестицій становитиме 2–3 роки.

Таким чином, запропоновані шляхи вдосконалення бізнес-процесів ІІІ «I-AR-CI» охоплюють три взаємопов'язані напрями: забезпечення інформаційної безпеки, оптимізацію логістичної системи та впровадження інноваційних технологій у поєднанні з розвитком людського капіталу. Комплексний підхід та поетапна реалізація дозволять мінімізувати ризики впровадження та забезпечити стійке підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О., Дьогтева І.О., Шиян А.А. Система підтримки прийняття рішень щодо підвищення рівня інформаційної безпеки підприємства. *Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія*. 2022. № 1. С. 12–18.
2. Андрійшина О.О., Шаповал В.А. Роздрібна торгівля в умовах цифровізації суспільства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 2. С. 92–103. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/2/EV20222_092-103.pdf
3. Верба В.А. Розвиток компанії на принципах процесного управління. *Стратегія розв. України: соціол., економіка, право*. 2008. № 1/2. С. 517–525.
4. Верба В.А., Гребешкова О.М. Управління розвитком компанії : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2011. 488 с.
5. Виздрик В.С., Мельник О.М. Інформаційна безпека в Україні: сучасний стан. *Grail of Science*. 2023. № 24. С. 196–202.
6. Гречко А.В., Захаров Н.В. Сутність поняття бізнес процес. *Управління та діагностування бізнес процесів на підприємстві*. 2024. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.25>
7. Гринів Н.Т., Равліковська А.А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *Академічні візії*. 2023. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/84>
8. Гудзенко І. Мартін Гайдеггер: філософія буття, екзистенціалізм та вплив на сучасну філософію. URL: <https://tureligious.com.ua/martin-haydegger-filosofiiia-buttia-ekzystentsializm-ta-vplyv-na-suchasnu-filosofiiu>
9. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>
10. Денисенко Л.О. Шацька С.Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації.

Ефективна економіка. 2012. №11. URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>

11. ДСТУ ISO 9000:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги та правила складання. URL:
<https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>

12. Ключові проблеми у сфері транспорту та логістики під час війни в Україні. *Logist.Today*. URL: <https://logist.today/>

13. Ковшова І.О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 1. С. 53–62.

14. Коптева Г.М. Забезпечення економічної безпеки підприємства торгівлі в умовах цифровізації. *Економіка в контексті глобальних змін суспільства* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 18 липня. Дніпро : НО «Перспектива», 2020. С. 65–68. URL:
<https://files.core.ac.uk/download/pdf/333611508.pdf>

15. Кузьменко О., Маклюк О., Чернишова О. Кібербезпека бізнесу під час війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-21.

16. Офіційний веб-сайт ІП «І-АР-СІ» (ERC Ukraine). URL: <https://erc.ua/>

17. Панченко О.А. Інформаційна безпека в контексті викликів і загроз національній безпеці. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2020. № 2. С. 57–63.

18. Піддубна Л.В., Павліченко В.М. Інформаційна безпека в системах електронного документообігу. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 4 (95). С. 59–66.

19. Помазун О. М. Сучасні аспекти прийняття рішень з управління бізнес- процесами підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 3. С. 12-17.

20. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Знахур С. В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.

21. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 19.12.2023 № 1163 «Про затвердження плану заходів на 2023–2024 роки з реалізації Стратегії кібербезпеки України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2023-%D1%80/>

22. Світлишин І.І. Категоріальний аналіз поняття «бізнес-процес». *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2(104). С. 58–64.

23. Серединська В.М., Загородна О.М., Федорович Р.В. Економічний аналіз: навч. посіб. Тернопіль: Видавництво Астон, 2010. 661 с.

24. Сопілко І.М. Інформаційна безпека та кібербезпека: порівняльно-правовий аспект. *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2021. № 2 (59). С. 110–115.

25. Тіханова Т.Ю., Калінчик О.В., Кузнєцова М.А. та ін. Основи бізнесу: навч. посібник. Одеса : Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова, 2007. 188 с.

26. Чміль Г.Л. Передумови розвитку цифрової трансформації мікроекономічних систем ритейлу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. Т.3, №4. С. 48–55. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/2020-4t3-10.pdf>

27. Шостак Л., Федонюк А., Помазун О. Особливості кібербезпеки бізнесу в умовах воєнного часу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 3 (12). С. 121–125. DOI: 10.32782/dees.12-22.

28. Agrawal A., Gans J., Goldfarb A. *Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence*. Harvard Business Review Press, 2018. 272 p.

29. Andrushkiv B.M., Melnyk L.M. Formation of the system of business processes of the enterprise in the context of sustainable development. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*. 2015. No 2(1). Pp. 91–97.

30. Blockchain Supply Chain Market Size & Share Report. Grand View Research. URL: <https://www.grandviewresearch.com/>

31. Bowersox D.J., Closs D.J., Cooper M.B. *Supply Chain Logistics Management*. 5th ed. McGraw-Hill Education, 2020. 496 p.
32. Brynjolfsson E., McAfee A. The Business of Artificial Intelligence. *Harvard Business Review*. 2017. Vol. 95, No. 4. P. 3–11.
33. Champy J. *Reengineering Management: The Mandate for New Leadership*. New York : HarperCollins Publishers, 1995. 213 p.
34. Champy J. *X-Engineering the Corporation: Reinventing Your Business in the Digital Age*. New York : Warner Books, 2002. 232 p.
35. Chopra S., Meindl P. *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. 7th ed. Pearson, 2019. 528 p.
36. Cybersecurity Ventures. 2024 Official Cybercrime Report. URL: <https://cybersecurityventures.com/cybercrime-report-2024/>
37. Davenport T.H. *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Boston : Harvard Business School Press, 1993. 337 p.
38. Davenport T.H., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*. 2018. Vol. 96, No. 1. P. 108–116.
39. Deming W.E. *Out of the Crisis*. Cambridge, MA : Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986. 507 p.
40. Deming W.E. *The New Economics for Industry, Government, Education*. 2nd ed. Cambridge, MA : MIT Press, 1994. 247 p.
41. Emmett S. *Excellence in Warehouse Management: How to Minimise Costs and Maximise Value*. Wiley, 2005. 314 p.
42. Fayol H. *General and Industrial Management*. London : Sir Isaac Pitman & Sons, 1949. 110 p.
43. Fernie J., Sparks L. *Logistics and Retail Management: Emerging Issues and New Challenges*. 5th ed. Kogan Page, 2018. 312 p.
44. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York : HarperBusiness, 1993. 223 p.

45. Hardgrave B. C., Waller M., Miller R. Does RFID Reduce Out of Stocks? A Preliminary Analysis. Information Technology Research Institute, University of Arkansas. 2005. 18 p.
46. Heidegger M. Sein Und Zeit. URL: <https://archive.org/details/HeideggerMartinSeinUndZeit/mode/2up>
47. Intrusion Detection System & Intrusion Prevention System Market Size & Growth. Business Research Insights. 2024. URL: <https://www.businessresearchinsights.com/>
48. Laudon K.C., Laudon J.P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 16th ed. Pearson, 2020. 672 p.
49. Levy M., Weitz B.A., Grewal D. Retailing Management. 11th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2022. 672 p.
50. Liu Y., Moody D. Post-Quantum Cryptography, and the Quantum Future of Cybersecurity. *Physical Review Applied*. 2024. Vol. 21. DOI: 10.1103/PhysRevApplied.21.040501.
51. McAfee A., Brynjolfsson E. Big Data: The Management Revolution. *Harvard Business Review*. 2012. Vol. 90, No. 10. P. 60–68.
52. NIST Releases First 3 Finalized Post-Quantum Encryption Standards. National Institute of Standards and Technology. 2024. URL: <https://www.nist.gov/>
53. Noe R.A. Employee Training and Development. 8th ed. McGraw-Hill Education, 2020. 592 p.
54. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. 4th ed. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2020. 448 p.
55. Porter M.E., Heppelmann J.E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*. 2014. Vol. 92, No. 11. P. 64–88.
56. Porter M.E., Millar V.E. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. 1985. Vol. 85 (July–August). P. 149–160.
57. Richards G. Warehouse Management: A Complete Guide to Improving Efficiency and Minimizing Costs. 3rd ed. Kogan Page, 2018. 472 p.

58. Robson M., Ullah F. A Practical Guide to Business Process Reengineering. URL: <https://surl.li/kytpor>
59. Scheer A.-W. ARIS – Business Process Modeling. 3rd ed. Berlin : Springer, 2000. 244 p.
60. Sheffi Y. The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage. MIT Press, 2015. 352 p.
61. Timms J. Introduction to Business and Management: Subject Guide. URL: http://www.londoninternational.ac.uk/sites/default/files/programme_resources/lse/lse_pdf/subject_guides/mn1107_ch1-4.pdf
62. Wulfraat M. Amazon Robotics (Kiva Systems) – A Case Study. MWPVL International. URL: https://www.mwpvl.com/html/kiva_systems.html