

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО
«__» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
на тему:

**Оптимізація бізнес-процесів у торговельній компанії: аналіз і шляхи
вдосконалення (на прикладі ІП «І-АР-СІ», м. Київ)**
**«Optimization of business processes in a trading company: analysis and ways to
improve»**

Виконав здобувач вищої освіти
2м курсу, групи ЕОБ-23м-1,4
ОПП «Економіка та організація бізнесу»
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
_____ Мараховський Б.О.
«__» _____ 2024 р.
Керівник роботи: к.е.н., доцент
_____ Дмитришин Б.В.
«__» _____ 2024 р.
Рецензент: к.е.н., доцент

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Економічний

Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань Управління та адміністрування

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка та організація бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

(підпис)

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

«___» _____ 2024 року

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

Мараховського Богдана Олександровича

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Оптимізація бізнес-процесів у торговельній компанії: аналіз і шляхи вдосконалення (на прикладі ІП «І-АР-СІ», м. Київ)».

2. Керівник роботи Дмитришин Богдан Васильович, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту _____

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета дослідження полягає в аналізі існуючих бізнес-процесів торговельної компанії та розробка рекомендацій для їх оптимізації з урахуванням сучасних технологічних підходів.

Завдання: - проаналізувати теоретичні основи бізнес-процесів та їх оптимізації;

- провести класифікацію бізнес-процесів у торговельній компанії;

- здійснити аналіз організаційної структури та ефективності бізнес-процесів ІП «І-АР-СІ», м. Київ; - визначити напрями вдосконалення бізнес-процесів із впровадженням сучасних цифрових технологій; - розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності компанії

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми роботи, затвердження теми та погодження з керівником	01 вересня – 05 вересня 2024 р.	
2.	Складання та узгодження завдання на кваліфікаційну роботу	06 вересня – 15 вересня 2024 р.	
3.	Аналіз наукової літератури та формування теоретичних основ роботи	16 вересня – 10 жовтня 2024 р.	
4.	Проведення практичного аналізу діяльності ІП «І-АР-СІ»	11 жовтня – 25 жовтня 2024 р.	
5.	Розробка пропозицій щодо вдосконалення бізнес-процесів	26 жовтня – 10 листопада 2024 р.	
6.	Написання основної частини кваліфікаційної роботи	11 листопада – 30 листопада 2024 р.	
7.	Узгодження тексту роботи з керівником	01 грудня – 10 грудня 2024 р.	
8.	Доопрацювання роботи за зауваженнями керівника	11 грудня – 20 грудня 2024 р.	
9.	Підготовка до захисту, оформлення презентації	20 грудня – 30 грудня 2024 р.	

Дата видачі завдання
«05» вересня 2024 р.

Керівник роботи _____ Дмитришин Б.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання
«05» вересня 2024 р.

Здобувач _____ Мараховський Б.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Мараховський Б.О. «Оптимізація бізнес-процесів у торговельній компанії: аналіз і шляхи вдосконалення (на прикладі ІП «І-АР-СІ», м. Київ)». Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка та організація бізнесу» зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2024. 74 с.

Кваліфікаційна робота присвячена комплексному дослідженню оптимізації бізнес-процесів у торговельних компаніях з урахуванням сучасних викликів та технологічних тенденцій. У першому розділі розглянуто теоретичні основи, включаючи поняття, класифікацію та методи оптимізації бізнес-процесів. У другому розділі проведено практичний аналіз бізнес-процесів на прикладі ІП "І-АР-СІ", м. Київ, зокрема організаційної структури, ефективності управління основними та допоміжними процесами, а також аспекти інформаційної безпеки. У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення бізнес-процесів, з акцентом на використанні цифрових технологій, таких як автоматизація логістики, електронний документообіг та інноваційні системи управління. Робота акцентує увагу на практичному застосуванні отриманих результатів для забезпечення конкурентоспроможності та стратегічного розвитку торговельних компаній.

Ключові слова: бізнес-процеси, оптимізація, класифікація, торговельна компанія, організаційна структура, інформаційна безпека, автоматизація, електронний документообіг, цифрові технології, конкурентоспроможність

ANOTATION

Marakhovskyi B.O. "Optimization of business processes in a trading company: analysis and ways to improve". Qualifying work for the second (master's) level of higher education at the OPP "Economics and business organization" in the specialty 076 "Business and trade" / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2024. 74 p.

The qualifying work is dedicated to a comprehensive study of optimizing business processes in trading companies, considering contemporary challenges and technological trends. The first chapter examines the theoretical foundations, including the concepts, classification, and methods of optimizing business processes. The second chapter presents a practical analysis of business processes using the example of IP "ERC" Kyiv, focusing on the organizational structure, the efficiency of managing core and auxiliary processes, and aspects of information security. The third chapter proposes directions for improving business processes, emphasizing the use of digital technologies such as logistics automation, electronic document management, and innovative management systems. The project highlights the practical application of the obtained results to ensure the competitiveness and strategic development of trading companies.

Key words: business processes, optimization, classification, trading company, organizational structure, information security, automation, electronic document management, digital technologies, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ТОРГОВЕЛЬНІЙ КОМПАНІЇ	9
1.1 Загальна характеристика бізнес-процесів у торговельних компаніях.....	9
1.2 Класифікація бізнес-процесів у торговельних компаніях	13
1.3 Методи оптимізації бізнес-процесів у торговельній діяльності	19
2. ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОРГОВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ (НА ПРИКЛАДІ ІП «І-АР-СІ»).....	27
2.1 Аналіз організаційної структури бізнес-процесів	27
2.2 Оцінка основних та допоміжних бізнес-процесів	35
2.3 Оцінка впливу клієнтоорієнтованості на бізнес-процеси.....	48
2.4 Інформаційна безпека у процесі оптимізації бізнес-процесів.....	50
3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ТОРГОВЕЛЬНІЙ КОМПАНІЇ.....	56
3.1 Оптимізація процесів логістики в торговельній компанії	56
3.2. Впровадження інноваційних технологій (AI, IoT, Big Data) у діяльність ІП «І-АР-СІ»	61
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі динамічний розвиток технологій та економіки суттєво змінює правила функціонування бізнесу, ставлячи перед торговельними компаніями нові виклики та завдання. Оптимізація бізнес-процесів стала невід'ємною частиною стратегічного управління, що дозволяє компаніям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, забезпечувати конкурентні переваги та відповідати високим вимогам клієнтів.

Особливу увагу слід звернути на сучасні тенденції глобалізації, яка створює значний конкурентний тиск, особливо для малих і середніх підприємств. З огляду на швидке поширення цифрових технологій, торговельні компанії мають реальну можливість удосконалювати свої бізнес-процеси, використовуючи інструменти автоматизації, аналітики великих даних, CRM-систем та ERP-платформ. Ці технології дозволяють не лише оптимізувати витрати, але й скорочувати час виконання операцій, що особливо важливо в умовах швидкої зміни ринкових умов.

Додатковим фактором актуальності є зростання очікувань споживачів щодо швидкості та якості обслуговування. Сучасні клієнти вимагають персоналізованого підходу, що значно ускладнює процес управління бізнес-процесами. У зв'язку з цим, впровадження сучасних технологічних рішень, таких як штучний інтелект, блокчейн та роботизована автоматизація процесів (RPA), стає необхідним для підтримки конкурентоспроможності компанії.

На прикладі ІП «І-АР-СІ», м. Київ, можна спостерігати реальні виклики, з якими стикається компанія в умовах сучасного ринку. Дослідження її бізнес-процесів дозволяє ідентифікувати ключові проблеми та запропонувати рішення для їх усунення. Це, у свою чергу, має значний практичний ефект, оскільки може бути адаптовано для інших підприємств галузі, що мають схожі проблеми.

Крім того, важливість теми підкреслюється необхідністю забезпечення стійкості бізнесу в умовах економічної нестабільності, викликаній

глобальними кризами, такими як пандемія COVID-19 чи геополітичні конфлікти. Оптимізація бізнес-процесів дозволяє компаніям не лише реагувати на виклики, але й випереджати їх, створюючи нові можливості для зростання.

Наукова складова теми полягає у вдосконаленні існуючих теоретичних підходів до оптимізації бізнес-процесів, зокрема в аспекті інтеграції сучасних цифрових рішень. Практичне значення теми полягає у можливості розробки універсальних рекомендацій, які можуть бути використані широким колом торговельних компаній для підвищення ефективності їх діяльності.

Таким чином, дослідження, присвячене оптимізації бізнес-процесів у торговельних компаніях на прикладі ІП «І-АР-СІ», є вкрай актуальним у контексті сучасних викликів бізнес-середовища. Воно спрямоване на вирішення важливих завдань, що стосуються підвищення продуктивності, зменшення витрат, вдосконалення взаємодії з клієнтами та забезпечення конкурентоспроможності компанії в умовах глобальних змін.

Мета та завдання дослідження. Мета дослідження полягає в аналізі існуючих бізнес-процесів торговельної компанії та розробка рекомендацій для їх оптимізації з урахуванням сучасних технологічних підходів.

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

- проаналізувати теоретичні основи бізнес-процесів та їх оптимізації;
- провести класифікацію бізнес-процесів у торговельній компанії;
- здійснити аналіз організаційної структури та ефективності бізнес-процесів ІП «І-АР-СІ», м. Київ;
- визначити напрями вдосконалення бізнес-процесів із впровадженням сучасних цифрових технологій;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності компанії.

Об’єкт та предмет дослідження. Об’єктом дослідження виступають бізнес-процеси у торговельній компанії.

Предмет дослідження: методи оптимізації бізнес-процесів із використанням сучасних технологій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вдосконаленні підходів до оптимізації бізнес-процесів шляхом впровадження інноваційних цифрових рішень, що дозволяє адаптувати діяльність торговельних компаній до сучасних викликів.

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:

- VII Міжнародна науково-практична конференція «Освіта і наука сьогодні: міжгалузеві проблеми та розвиток науки», (м. Кембридж, Велика Британія – м. Вінниця, Україна, 18.10.2024 року) [4];
- VII Міжнародна науково-теоретична конференція «Процес і динаміка наукового шляху», (м. Афіни, Грецька Республіка, 22.11.2024 року) [2];
- II Всеукраїнська науково-практична конференція «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі», (м. Кропивницький, Україна, 27.11.2024 року).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний її обсяг становить 74 стор. основного тексту (без врахування додатків). Ілюстративний матеріал до кваліфікаційної роботи містить 11 таблиць і 8 рисунка.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ТОРГОВЕЛЬНІЙ КОМПАНІЇ

1.1 Загальна характеристика бізнес-процесів у торговельних компаніях

Ефективна робота торговельних компаній у сучасній економіці базується на раціональній організації бізнес-процесів, яка враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори. Успішність діяльності таких компаній залежить від створення сприятливих умов для досягнення поставлених цілей, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними на ринку. Зокрема, важливу роль відіграють не тільки масштаби виробництва та продажу, але й належна організація внутрішніх процесів, які визначають загальний рівень ефективності діяльності.

Однією з основних характеристик бізнес-процесів є їх взаємозв'язок із ресурсами та завданнями компанії, а також з кінцевими цілями, які передбачають створення цінності для споживача. Системний підхід до управління бізнес-процесами дозволяє досягти високого рівня координації між різними підрозділами компанії, що, в свою чергу, підвищує загальну ефективність та результативність [3].

Сьогодні питання вибору та впровадження процесного підходу в управлінні, визначення сутності поняття «бізнес-процес», вивчення його специфіки, а також формування системи управління бізнес-процесами є ключовими напрямками досліджень у торговельній сфері. Важливим аспектом є побудова на основі цих процесів ефективних бізнес-моделей, які дозволяють підприємствам адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища.

Широке впровадження бізнес-процесів у торговельних компаніях розпочалося у 90-х роках XX століття. Першими науковцями, які зробили суттєвий внесок у розробку теорії бізнес-процесів, були Август-Вільгельм Шеєр, В. Демінг і Є.З. Зіндер. Їхні дослідження зосереджувалися на

технічних аспектах: описі послідовності операцій і процедур, класифікації бізнес-процесів, а також аналізі зв'язків і взаємодій між їх компонентами.

Згодом бізнес-процеси в торговельних компаніях почали розглядатися через призму управлінської ефективності. Особливий акцент був зроблений на підвищенні доданої вартості, скороченні витрат і покращенні організаційної діяльності. У цьому напрямі значний вклад зробили такі науковці, як Таїчі Оно, Дж. Вумек, Д.Т. Джонс, М. Хаммер, Дж. Чампі, М. Портер, В. Міллар, Дж. Харрінгтон та інші. Аналіз бібліографічних джерел свідчить, що бізнес-процеси характеризуються безперервністю операцій, логічною послідовністю дій та тісною взаємодією між етапами. Бізнес-процес включає взаємопов'язані виробничі та управлінські заходи, спрямовані на досягнення кінцевої мети – отримання доходу та підвищення цінності для споживача. При цьому враховуються як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на діяльність компанії [2].

Однією з ключових характеристик бізнес-процесів є їхня економічна природа, яка описується як «потік» – послідовність часових сегментів, що починається з вхідних ресурсів і закінчується кінцевим продуктом або послугою. Другою важливою характеристикою є тісний взаємозв'язок між цими сегментами, який забезпечує узгодженість та ефективність виконуваних дій. Важливо визначити стартові параметри бізнес-процесу, які можуть відрізнятися залежно від ситуації, а також чітко формулювати кінцеві цілі, що дозволяє уникнути відхилень у виконанні процесів.

Деякі підходи до управління бізнес-процесами акцентують увагу на тому, що їх основною метою є задоволення вимог клієнтів. Однак, крім цього, важливою складовою є безперервний аналіз та вдосконалення процесів з метою підвищення їхньої ефективності. Одним із методів оптимізації є спрощення бізнес-процесів, яке дозволяє підвищити швидкість виконання операцій, зменшити кількість помилок та поліпшити загальну продуктивність. Це може бути досягнуто як шляхом усунення зайвих дій, так

і через систематизацію інформації, що дозволяє швидше приймати рішення та здійснювати контроль над усіма етапами.

Слід зазначити, що спрощення бізнес-процесів може застосовуватися як до всього процесу, так і до окремих його частин. У деяких випадках це потребує більш глибокого втручання у структуру бізнесу, що може вимагати радикальних змін в організації роботи. Вдосконалення бізнес-процесів виходить за рамки простого поліпшення окремих етапів і часто потребує комплексного перегляду підходів до управління торговельною компанією, що дозволяє їй ефективно адаптуватися до змін ринкових умов.

Дослідження літературних джерел [1-13] дозволив сформулювати таблицю, що відображає порівняльну характеристику різних підходів до визначення поняття «бізнес-процеси». Як видно з таблиці (Додаток А, табл. 1.1), зарубіжні та вітчизняні науковці пропонують різноманітні інтерпретації цієї економічної категорії, що відображено в класифікаціях бізнес-процесів.

Узагальнення наведених визначень дозволяє сформулювати власне трактування: *Бізнес-процес – це структурована система взаємопов'язаних дій, яка спрямована на перетворення вхідних ресурсів (матеріальних, інформаційних, фінансових) у вихідний результат у вигляді продукту або послуги, що має економічну цінність і відповідає потребам кінцевого споживача, забезпечуючи ефективне функціонування організації.*

Бізнес-процеси у торговельних компаніях являють собою комплекс взаємопов'язаних дій, які включають організацію, управління та координацію ресурсів з метою досягнення економічного результату через перетворення вхідних ресурсів на продукцію або послуги, що відповідають потребам кінцевого споживача. Успішність функціонування компанії залежить від ефективності цих процесів, які забезпечують її конкурентоспроможність на ринку.

Торговельні компанії функціонують у середовищі, яке постійно змінюється, тому їхні бізнес-процеси повинні бути адаптивними та гнучкими. Основними елементами таких процесів є управління постачаннями,

логістикою, фінансовими ресурсами та клієнтським обслуговуванням. Ефективність бізнес-процесів визначається рівнем взаємодії між внутрішніми підрозділами компанії (закупівля, продаж, маркетинг) та зовнішніми контрагентами (постачальники, клієнти, партнери).

Основні характеристики бізнес-процесів у торговельних компаніях включають:

- Безперервність: процеси повинні бути безперервними та логічно послідовними, щоб забезпечити стабільне функціонування компанії. Це означає, що всі операції, від закупівлі товарів до їх продажу, мають бути чітко організовані та інтегровані, щоб уникнути збоїв і затримок.

- Адаптивність: здатність до швидкої адаптації до змін ринкових умов є ключовим фактором для підтримки конкурентоспроможності. Торговельні компанії повинні бути готові до змін у попиті, нових тенденцій та інновацій, а також до змін у законодавстві та регулюванні. Це вимагає гнучкості в управлінні та швидкого реагування на нові виклики.

- Ефективність управління ресурсами: включає оптимізацію матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, що дозволяє компанії зменшувати витрати та підвищувати продуктивність. Ефективне управління ресурсами передбачає раціональне використання запасів, контроль за витратами, а також впровадження сучасних технологій для автоматизації процесів.

- Орієнтація на клієнта: задоволення потреб споживачів є центральною метою бізнес-процесів. У торговельних компаніях цей аспект відіграє ключову роль, оскільки рівень обслуговування безпосередньо впливає на лояльність клієнтів. Це включає надання високоякісного сервісу, персоналізацію пропозицій, швидке реагування на запити та скарги клієнтів, а також створення позитивного досвіду покупок.

Ці характеристики є основою для успішного функціонування торговельних компаній, забезпечуючи їхню здатність досягати стратегічних цілей та задовольняти потреби ринку.

Таким чином, *бізнес-процеси у торговельних компаніях* можна визначити як скоординовані дії, що перетворюють ресурси на економічно вигідні продукти або послуги. Ці дії включають всі етапи, починаючи від закупівлі сировини та матеріалів, їх обробки та виробництва, до маркетингу, продажу та обслуговування клієнтів. Основною метою цих процесів є максимізація задоволення потреб ринку, що досягається через постійне вивчення та аналіз споживчих запитів, адаптацію до змін ринкових умов та впровадження інновацій [2].

Крім того, бізнес-процеси спрямовані на забезпечення стабільного розвитку компанії. Це включає ефективне управління ресурсами, оптимізацію витрат, підвищення продуктивності та якості продукції або послуг. Важливим аспектом є також підтримка високого рівня обслуговування клієнтів, що сприяє формуванню лояльності та довгострокових відносин з ними.

Таким чином, бізнес-процеси у торговельних компаніях є комплексом взаємопов'язаних дій, які забезпечують ефективне використання ресурсів, задоволення потреб клієнтів та стабільний розвиток компанії на ринку.

1.2 Класифікація бізнес-процесів у торговельних компаніях

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.

У зв'язку з цим питання удосконалення управління бізнес-процесами у торговельних компаніях і підвищення результативності їхньої діяльності на основі ефективного процесного управління мають важливе значення. Отже, українським торговельним компаніям з метою підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей необхідно удосконалити власну систему менеджменту підприємства та приділити особливу увагу розробленню структури та класифікації бізнес-процесів компанії.

Теоретичною і методологічною основою дослідження слугують наукові дослідження та практичні розробки закордонних та вітчизняних учених, присвячені проблемам оптимізації та стратегічного управління: І. Ансоффа, П. Друкера, Р. С. Каплана, А. Маршалла, М. Мескона, Д. С. Сінка, Ф. Тейлора, Лі Якокки. Питання використання процесного підходу у практиці бізнес-організацій були досліджені у роботах Ф.Ж. Гуяра, В.Г. Єліферова, Дж.М. Келлі, В.В. Рєпіна, М. Робсона, М. Хаммера, Дж. Чампі. Проте аналіз наявної теоретичної бази досліджуваної теми показує, що методичні та практичні розробки, що стосуються управління торговельними компаніями на основі удосконалення бізнес-процесів, ще мало досліджені, тому що економічна трансформація вимагає створення нових підходів та рішень [5].

Крім того, міжнародний досвід, зокрема практики провідних європейських та американських торговельних компаній, демонструє ефективність використання класифікації бізнес-процесів для адаптації до змінних умов ринку. Наприклад, у великих роздрібних мережах, таких як Amazon, процеси постійно переглядаються та оптимізуються для підвищення конкурентоспроможності. Amazon активно використовує автоматизацію складських процесів, застосування алгоритмів прогнозування попиту та оптимізації маршрутизації доставки товарів. Walmart, у свою чергу, вдосконалив систему управління ланцюгами постачання завдяки використанню передових технологій, таких як RFID (радіочастотна ідентифікація) для моніторингу товарів у реальному часі.

Незважаючи на велику кількість праць, питання, пов'язані з формуванням структури та класифікації бізнес-процесів у торговельних компаніях, залишаються досі не визначеними. Для вирішення зазначених питань потрібно комплексно розглянути наявні бізнес-процеси торговельних компаній, розробити їх структуру та зробити класифікацію.

Практичне застосування класифікації бізнес-процесів дозволяє торговельним компаніям визначити вузькі місця у своїй діяльності, оптимізувати ресурсне забезпечення та покращити якість обслуговування клієнтів. Наприклад, компанії, що використовують класифікацію для аналізу логістичних процесів, можуть зменшити час доставки товарів і знизити витрати на зберігання.

Інтеграційно-трансформаційні процеси, що відбуваються в українській економіці, висока конкуренція, тиск кризових факторів, висока непередбачуваність змін у зовнішньому середовищі вимагають від українських компаній постійного пошуку нових, більш ефективних методів управління.

Нові методи управління мають бути спрямовані на зміцнення конкурентних переваг компанії на ринку та стабільну діяльність у стратегічній перспективі. Сучасні тенденції розвитку бізнес-процесів у торговельних компаніях також передбачають впровадження автоматизованих систем управління, таких як ERP (Enterprise Resource Planning) і CRM (Customer Relationship Management). Ці системи дозволяють зменшити ручну працю, підвищити точність даних і забезпечити інтеграцію між різними підрозділами компанії. Важливим напрямом є також впровадження штучного інтелекту та машинного навчання для автоматизації аналітики, прогнозування та прийняття управлінських рішень.

Отже, одним із найбільш проблемних місць є завдання переорієнтації компаній на високотехнологічну модель удосконалення та розвитку бізнес-процесів. Розроблення структури та класифікації бізнес-процесів у торговельних компаніях дає змогу знайти шляхи оптимізації їхньої

діяльності (економічної ефективності) з урахуванням специфіки управління на перспективу.

У результаті аналізу підходів щодо управління торговельними компаніями у нашому дослідженні обґрунтовується доцільність переходу до процесного управління, головна перевага якого – в тому, що приділяється значна увага таким важливим аспектам бізнесу, як орієнтація на кінцевий продукт, зацікавленість кожного працівника компанії у підвищенні якості кінцевого продукту і, як результат, зацікавленість у кінцевому виконанні роботи всієї компанії. Дослідження показали, що застосування процесного підходу в управлінні компанією дає змогу знизити витрати і підвищити якість продукції та послуг, отримати необхідну інформацію про поточний стан ведення бізнесу.

Керівництво отримує унікальну можливість приймати своєчасні і стратегічно правильні рішення щодо подальшого існування компанії. Основою процесного управління є бізнес-процеси.

Встановлено, що бізнес-процесам, незалежно від ролі у створенні цінностей компанії, притаманні основні елементи. Будь-який бізнес-процес має власника, відповідального за його виконання, а також такі елементи, як вхід, вихід, управління і ресурси. Узагальнення теоретичних розробок у сфері процесного управління дало змогу уточнити зміст і дати авторське визначення категорії «бізнес-процес торговельної компанії», під яким розуміється сукупність послідовних аналітичних і торгово-технологічних взаємопов'язаних операцій, які використовують на вході планування ресурсів, організацію дій для вирішення завдань. А на виході застосовують принципи контролінгу в процесі створення продукції або послуги, яка становить цінність для споживачів [11].

Бізнес будь-якої торговельної компанії можна уявити як сукупність бізнес-процесів виробничого і невиробничого характеру. При цьому немає будь-якого стандартного переліку бізнес-процесів, і тому кожна компанія

повинна розробляти свої власні бізнес-процеси на основі організації активного, стабільного і збалансованого механізму управління.

Нині є безліч типів і видів бізнес-процесів. Як правило, основу для класифікації бізнес-процесів становлять чотири базові категорії:

Основні бізнес-процеси. Це процеси, які безпосередньо пов'язані з основною діяльністю компанії, такі як закупівля, виробництво, маркетинг, продаж та обслуговування клієнтів. Вони створюють основну цінність для споживачів і є ключовими для досягнення стратегічних цілей компанії.

Забезпечуючі бізнес-процеси. Ці процеси підтримують основні бізнес-процеси, забезпечуючи їх необхідними ресурсами та інфраструктурою. До них належать управління персоналом, фінансами, інформаційними технологіями та матеріально-технічним забезпеченням.

Бізнес-процеси розвитку. Вони спрямовані на інновації та вдосконалення діяльності компанії. Це включає дослідження і розробки, впровадження нових технологій, розвиток нових продуктів та послуг, а також стратегічне планування.

Допоміжні бізнес-процеси. Ці процеси забезпечують підтримку основних та забезпечуючих бізнес-процесів, але не створюють безпосередньої цінності для споживачів. Прикладами є адміністративні функції, юридичне забезпечення, внутрішній аудит та управління ризиками.

Для виділення бізнес-процесів використовуються такі основні підходи:

- за організаційною структурою управління компанії;
- за результатом виконання бізнес-процесу (продукт або послуга);
- за ланцюгом створення цінності.

Ми вважаємо, що у торговельних компаніях переважають бізнес-процеси аналітичного та торгово-технологічного характеру, тому основним критерієм декомпозиції бізнес-процесів повинні бути такі критерії, як аналіз / ресурси / продукт або послуга.

Для ідентифікації бізнес-процесів торговельної компанії доцільно дотримуватися логіки класифікації Американської асоціації якості (American

Productivity and Quality Center), яка враховує всі особливості діяльності таких компаній [25].

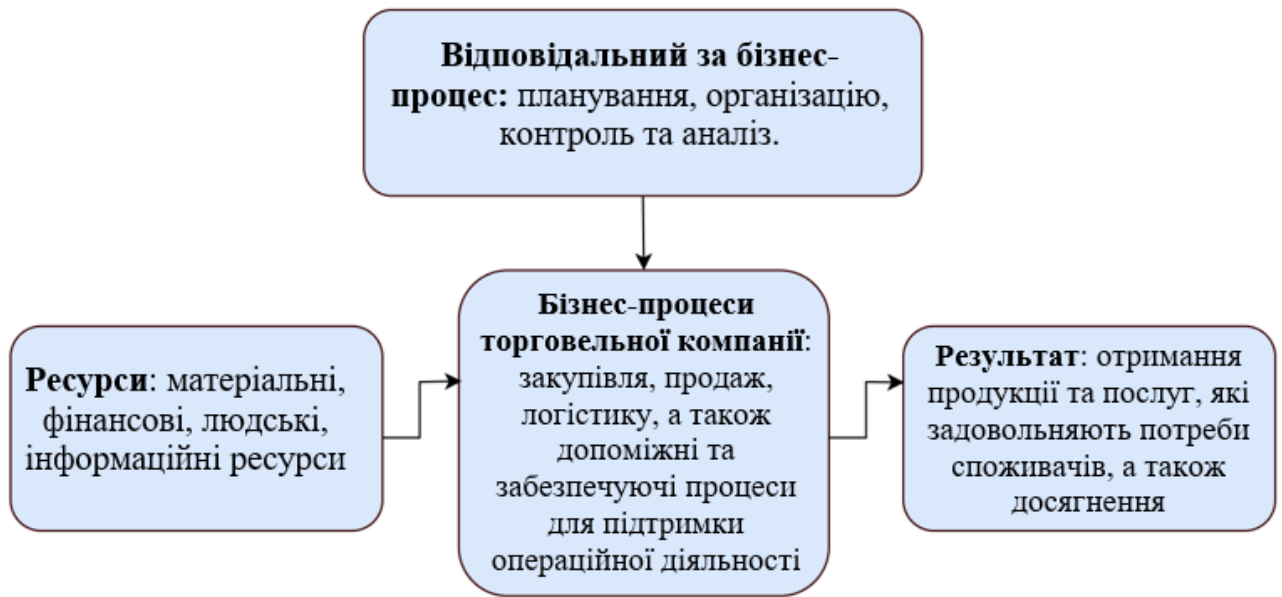


Рисунок 1.1 – Структура бізнес-процесу торговельної компанії

На підставі рис 1.1 видно, як усі елементи взаємодіють для досягнення спільної мети – створення продукції або послуг із доданою цінністю. Відповідальний за бізнес-процес забезпечує:

- ефективний розподіл ресурсів;
- контроль якості результату;
- узгодженість дій між різними підрозділами.

Удосконалення структури бізнес-процесів у торговельних компаніях – це складний, але необхідний етап для досягнення конкурентоспроможності. Сучасні компанії повинні враховувати динамічні зміни ринку, інтегрувати інноваційні підходи та оптимізувати свої процеси на основі автоматизації й аналітики. Це дозволить не лише підвищити економічну ефективність, а й забезпечити якість та швидкість обслуговування клієнтів.

З врахуванням сучасних потреб ринку, бізнес-процеси можна удосконалити за допомогою використання автоматизованих систем, таких як ERP (єдина система планування ресурсів) та CRM (системи управління відносинами з клієнтами). Додатково, впровадження аналітичних платформ

дозволяє забезпечувати глибокий аналіз та моделювання бізнес-процесів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній. Інтеграція інструментів штучного інтелекту та великих даних дозволяє прогнозувати попит і оперативно реагувати на зміни ринку.

Значною увагою потребує розкриття ролі сучасних інновацій у процесі класифікації. Зокрема, варто уважно проаналізувати досвід таких компаній, як Amazon та Walmart, де створено ефективні моделі логістики та спрощеного управління ланцюгами постачання.

Спираючись на сучасний досвід, можна узагальнити головні етапи удосконалення бізнес-процесів:

Аудит пісцуного стану. Визначення сильних та слабких сторін бізнес-процесів.

Постановка цілей. Формування чіткої стратегії розвитку.

Моделювання та оптимізація. Створення ефективних схем та зміна неефективних потоків.

Впровадження інновацій. Постійне використання сучасних технологій.

Отже, класифікація бізнес-процесів у торговельних компаніях є ключовим інструментом для забезпечення ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей. Її впровадження сприяє оптимізації діяльності, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стабільного розвитку компаній у динамічних ринкових умовах.

1.3 Методи оптимізації бізнес-процесів у торговельній діяльності

Оптимізація бізнес-процесів у торговельній діяльності є комплексним процесом, який охоплює вдосконалення операційної діяльності компанії шляхом покращення кожного з її ключових етапів. *Метою оптимізації* є забезпечення ефективної та гнучкої роботи підприємства, зменшення витрат, підвищення продуктивності та задоволення потреб клієнтів. Враховуючи сучасні вимоги до ведення бізнесу, важливо, щоб бізнес-процеси компанії

були максимально адаптованими до швидко змінюваного ринкового середовища.

В умовах військового часу вкрай необхідна оптимізація бізнес-процесів у торгівельній діяльності, яка допомагає забезпечувати ефективну роботу та створювати безпечні умови для співробітників. Завдяки засобам автоматизації цифровізація дозволяє спрощувати та прискорювати бізнес-процеси, усуваючи затримки, пов'язані з людським фактором. У свою чергу, трансформаційні процеси в умовах воєнного стану мають вагомий вплив на діяльність у сфері торгівельної діяльності, зокрема на взаємодію із замовниками та споживачами.

Трансформаційні зміни у торгівельній діяльності охоплюють цифровізацію ключових блоків її функціонування: комерційної діяльності, бізнес-процесів та бізнес-моделі. Кожен із цих блоків складається з елементів, які утворюють набір складових цифрової трансформації. Наприклад, трансформація комерційної діяльності включає моделювання взаємовідносин, розуміння очікувань і переваг клієнтів, а також персоналізацію продажів. У свою чергу, трансформація операційних бізнес-процесів стає пріоритетним завданням для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Бізнес-модель у торгівельній діяльності також зазнає змін, адже саме вона у поєднанні з цифровими інструментами визначає ефективність її функціонування [2].

Одним із основних заходів оптимізації бізнес-процесів у торгівельній діяльності є впровадження електронного документообігу. В умовах воєнних дій значну частину бізнес-процесів можливо виконувати онлайн. Це дозволяє багатьом учасникам торгівельної діяльності працювати у віддаленому форматі, особливо враховуючи, що у багатьох регіонах України офлайн-діяльність є неможливою або небезпечною.

Перехід на електронний формат відправки та погодження документів став оптимальним рішенням, яке не лише прискорює процеси роботи з документацією, але й створює безпечні умови для співробітників.

Електронний документообіг значно полегшує управління всіма бізнес-процесами торгівельної діяльності, забезпечуючи оперативність, зручність і ефективність навіть у складних умовах.

На сьогоднішній день електронний документ, підписаний КЕП (кваліфікований електронний підпис), має таку ж юридичну силу, як і паперовий документ із фізичним підписом, відповідно до Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг». Для торгівельної діяльності це є ключовим інструментом для оптимізації бізнес-процесів, оскільки забезпечує ефективний документообіг та підвищує оперативність виконання завдань. Крім того, електронні архіви дозволяють безпечно зберігати документи, мінімізуючи ризики їх втрати або пошкодження.

Сучасні рішення також спрощують підписання та погодження електронних документів із бізнес-партнерами. Завдяки використанню посилань на документи, контрагентам не потрібно встановлювати спеціальне програмне забезпечення – достатньо мати електронну пошту або месенджер, щоб отримати та підписати документ. Відкрити посилання можна у веббраузері, що робить процес максимально зручним. Аналогічно, такі механізми застосовуються і для внутрішнього погодження документів у рамках торгівельної діяльності, забезпечуючи швидкий доступ директору чи іншим співробітникам. Для цього потрібні лише смартфон і доступ до інтернету, що дозволяє залишатися продуктивними навіть у мобільному режимі.

Ще одним важливим кроком до оптимізації бізнес-процесів у торгівельній діяльності є впровадження технологій Industry 4.0, таких як штучний інтелект (AI), блокчейн, чат-боти, промислова автоматизація та Big Data. Ці інструменти відкривають нові можливості для автоматизації процесів, аналізу великих обсягів даних та покращення комунікації з клієнтами. Використання Industry 4.0 сприяє підвищенню ефективності

операційних процесів, знижує витрати та забезпечує адаптивність торгівельної діяльності до динамічних змін ринку.

Штучний інтелект може бути впроваджений як у системи управління персоналом, автоматизації процесів, контролю якості, так і у методології обслуговування обладнання, такі як Predictive Maintenance. Найважливішим напрямом впровадження AI у торгівельній діяльності сьогодні є забезпечення безпеки робочого місця. Одна з ключових можливостей штучного інтелекту – організація безпеки робочого середовища. AI-системи можуть брати на себе управління у небезпечних для людини умовах, а також забезпечувати контроль попереджувальних заходів під час війни.

Зокрема, штучний інтелект може проводити оповіщення працівників, контролювати виконання вимог щодо евакуації до бомбосховищ, планувати безпечні маршрути пересування тощо. У контексті дефіциту кваліфікованого персоналу, спричиненого втратами, міграцією або службою в армії, штучний інтелект стає рятівним рішенням для бізнесу [4].

У кризовий період застосування AI в операційному управлінні забезпечує стійкість і гнучкість процесів у торгівельній діяльності. Це дозволяє адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, підтримувати ефективність бізнесу та відкривати нові можливості для подальшого розвитку навіть у найскладніших умовах.

Ще одним ключовим заходом у системі оптимізації бізнес-процесів торгівельної діяльності є моделювання взаємовідносин із клієнтами через SMM (Social Media Marketing). Для підтримання товарообігу в умовах війни важливо забезпечити активну взаємодію зі споживачами, демонструючи стабільність і готовність учасників торгівельної діяльності продовжувати свою роботу навіть у кризових обставинах.

SMM стає основним каналом комунікації, де представники торгівельної діяльності можуть не лише інформувати клієнтів, але й створювати позитивний імідж, враховуючи поточну ситуацію. Для ефективної взаємодії в рамках торгівельної діяльності слід дотримуватись таких принципів:

1. Адаптація профілю компанії – оформлення сторінок у соціальних мережах з урахуванням кризових умов, актуалізація дизайну та контенту.

2. Оновлення ключової інформації – регулярне інформування клієнтів про графік роботи, доступність товарів та послуг, а також про будь-які зміни в діяльності.

3. Корисний і адаптований контент – публікація матеріалів, які відповідають потребам клієнтів під час кризи, наприклад, поради з безпеки або спеціальні пропозиції.

4. Випередження питань клієнтів – надання відповідей на потенційні запити ще до їхнього виникнення, що створює відчуття турботи й професіоналізму.

5. Активна реакція на коментарі та запити – оперативне реагування на відгуки, повідомлення та запитання клієнтів, що формує довіру та лояльність.

6. Постійний зв'язок із замовниками – підтримання активної присутності у соціальних мережах, щоб клієнти знали, що компанія завжди на зв'язку.

Для оптимізації бізнес-процесів у торгівельній діяльності в особливих умовах завжди застосовується індивідуальний підхід. Проте існують базові принципи вдосконалення, які часто приводять до позитивних результатів:

1. Горизонтальне стиснення процесу – об'єднання кількох субпроцесів в один для спрощення та прискорення операцій.

2. Вертикальне стиснення процесу – надання співробітникам більших повноважень та збільшення їхньої ролі у прийнятті рішень.

3. Вибір іншого варіанту виконання процесу – перенесення процесів у більш відповідні локації з одночасним зменшенням кількості перевірок і контрольних впливів.

4. Скорочення кількості погоджень – створення єдиної точки контакту, яку забезпечує один менеджер або автоматизована система.

На основі процесного підходу до опису бізнес-процесів створено метод Workflow. Цей метод спрямований на прискорення адаптації торгівельної діяльності до змін у бізнес-середовищі та зменшення часу реакції на них.

Workflow – це впорядкована у часі система, яка об'єднує завдання, одержувані та виконувані співробітниками із використанням засобів автоматизації та механізації. Основне завдання Workflow – надання інструментів для аналізу та автоматизації функцій бізнес-процесів.

Технологія Workflow базується на таких методиках:

- Аналіз часових витрат – оптимізація часу, необхідного для виконання завдань.
- Управління якістю – контроль та покращення стандартів обслуговування.
- Поставка в строк – забезпечення виконання завдань у встановлені терміни.
- Електронний обмін даними – підвищення швидкості та точності передачі інформації.

Впровадження Workflow у торгівельній діяльності підвищує ефективність операцій, сприяє швидкому впровадженню інформаційних технологій та відкриває нові ринкові можливості навіть в умовах воєнного стану.

Переваги впровадження технологій оптимізації:

1. Легша адаптація до нових умов – цифровізація дозволяє учасникам торгівельної діяльності швидше реагувати на зміни в бізнес-середовищі, зберігаючи конкурентоспроможність і забезпечуючи гнучкість операцій.
2. Підтримка якості обслуговування клієнтів – діджиталізація допомагає зберігати високий рівень сервісу навіть у складних умовах, сприяючи персоналізації взаємодії з клієнтами та підвищенню їхньої лояльності.
3. Покращення внутрішньої взаємодії – забезпечення ефективної комунікації між співробітниками сприяє підвищенню керованості процесами, полегшує координацію завдань і мінімізує втрати часу на неузгодженість.

Таким чином, оптимізація бізнес-процесів у торгівельній діяльності є не лише відповіддю на сучасні виклики, а й ефективним засобом для створення

конкурентних переваг. Вона забезпечує гнучкість, адаптивність і ефективність у виконанні завдань, сприяючи не лише виживанню, а й розвитку компаній навіть у кризових умовах.

Застосування цифрових технологій, таких як електронний документообіг, штучний інтелект та методики Industry 4.0, дозволяє підприємствам торгівельної галузі не тільки підвищувати свою продуктивність, але й вдосконалювати взаємодію з клієнтами та партнерами. У довгостроковій перспективі ці зміни відкривають нові горизонти для розширення ринків, підвищення якості обслуговування та створення стійких бізнес-моделей.



Рисунок 1.2 – Методи оптимізації бізнес-процесів у торговельній діяльності

Оптимізація бізнес-процесів є постійним та багатогранним процесом, що вимагає не лише інноваційного підходу, але й системного аналізу, стратегічного планування та активного застосування новітніх технологій. У сучасних умовах швидкої зміни ринкових трендів, глобалізації економіки та зростання вимог клієнтів, здатність до постійного вдосконалення стає визначальним фактором успішності. Лише ті учасники торгівельної діяльності, які здатні швидко реагувати на виклики, впроваджувати

ефективні зміни та адаптуватися до нових умов, можуть не лише зберігати свою актуальність, а й створювати конкурентні переваги [13].

Впровадження новітніх технологій, таких як системи управління бізнес-процесами (BPM), штучний інтелект (AI), аналітика великих даних (Big Data), хмарні рішення та автоматизація процесів (RPA), дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й підвищувати швидкість і точність виконання операцій. Учасники ринку, які використовують ці інструменти, можуть краще розуміти потреби своїх клієнтів, забезпечувати високий рівень обслуговування та швидше адаптуватися до змін.

Однак ефективна оптимізація бізнес-процесів потребує не лише технічних інновацій, але й перегляду управлінських підходів, залучення кваліфікованих кадрів і впровадження культури безперервного вдосконалення. У сучасному конкурентному середовищі значну роль відіграють здатність компаній до гнучкості, стратегічного прогнозування та ефективного управління змінами.

Таким чином, оптимізація бізнес-процесів є не просто потребою, а стратегічною необхідністю для тих учасників торгівельної діяльності, які прагнуть досягти довгострокового успіху, зміцнити свою позицію на ринку та залишатися конкурентоспроможними в умовах постійних змін у бізнес-середовищі.

2. ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОРГОВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ (НА ПРИКЛАДІ ІП «І-АР-СІ»)

2.1 Аналіз організаційної структури бізнес-процесів

Аналіз організаційної структури бізнес-процесів ІП «І-АР-СІ», м. Київ, є важливим етапом дослідження ефективності функціонування підприємства, його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Організаційна структура визначає ієрархію, розподіл функцій, відповідальності та повноважень між підрозділами, що безпосередньо впливає на ефективність виконання бізнес-процесів.

Організаційна структура ІП «І-АР-СІ» є ключовим інструментом управління, який визначає взаємодію між підрозділами компанії, розподіл обов'язків, функцій та повноважень. Вона також забезпечує ефективність бізнес-процесів і їх відповідність стратегічним цілям. Організаційна структура може бути розглянута через призму сучасних підходів до управління:

ІП «І-АР-СІ» є одним із провідних операторів ринку дистрибуції електронних пристроїв і аксесуарів в Україні, що працює як у роздрібному, так і в оптовому сегментах. Основна діяльність підприємства зосереджена на постачанні високоякісної електронної техніки, яка включає смартфони, планшети, периферійні пристрої, комп'ютерні аксесуари, а також програмне забезпечення для бізнесу.

Стратегія компанії базується на диверсифікації бізнесу через розширення асортименту товарів, співпрацю з міжнародними постачальниками та впровадження цифрових інструментів для автоматизації бізнес-процесів. Компанія має два ключових напрямки роботи:

Роздрібна торгівля: продаж продукції кінцевим споживачам через офлайн-магазини та онлайн-платформи.

B2B сегмент: обслуговування корпоративних клієнтів, зокрема невеликих ІТ-компаній, освітніх установ, офісів та інших організацій.

Окрім продажу техніки, компанія надає супутні послуги, такі як технічне обслуговування, гарантійний ремонт та консультаційна підтримка. Важливим конкурентним фактором є налагоджена система лояльності для клієнтів, що включає знижки, бонуси та програми розстрочки.

Ринок електроніки в Україні характеризується динамічним розвитком, зростанням попиту на доступні та енергоефективні пристрої, а також високою конкуренцією. Основні виклики для підприємств у цьому секторі:

Воєнний стан: порушення логістичних ланцюгів, зниження купівельної спроможності населення.

Швидка діджиталізація: необхідність впровадження цифрових платформ для збереження конкурентоспроможності.

Висока залежність від імпорту: нестабільність валютного курсу суттєво впливає на ціноутворення.

ІП «І-АР-СІ» відповідає на ці виклики через інноваційні рішення, такі як автоматизація складських процесів, інтеграція системи прогнозування попиту та впровадження логістичних платформ для моніторингу доставки.

Аналіз фінансових показників

Аналіз фінансових результатів ІП «І-АР-СІ» свідчить про позитивну динаміку за останні три роки, попри зовнішні труднощі.



Рисунок 2.1 – Аналіз рентабельності, %



Рисунок 2.2 – Аналіз доходу, млн грн



Рисунок 2.3 – Аналіз чистого прибутку, млн грн



Рисунок 2.4 – Аналіз операційних витрат, млн грн

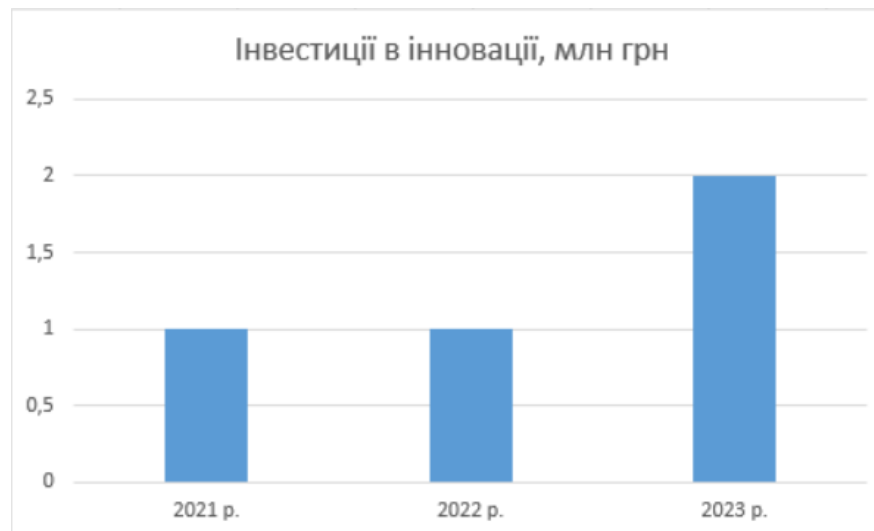


Рисунок 2.5 – Аналіз інвестицій в інновації, млн грн

Як видно з графіків, підприємство демонструє стабільне зростання доходів та прибутку. Рентабельність у 2023 році досягла 15%, що свідчить про високу ефективність операцій. Зменшення операційних витрат було досягнуто через впровадження електронного документообігу, що дозволило скоротити затримки у процесах і знизити витрати на адміністрування.

Ефективність бізнес-процесів

Для аналізу ефективності бізнес-процесів було оцінено ключові напрямки діяльності:

Логістика: завдяки автоматизації процесів доставки витрати на логістику знизились на 10% у 2023 році. Впроваджено систему відстеження поставок у режимі реального часу.

Продажі: онлайн-продажі склали 35% від загального доходу в 2023 році, що на 10% більше порівняно з 2022 роком.

Обслуговування клієнтів: завдяки інтеграції CRM-системи задоволеність клієнтів зростає на 15%.

SWOT-аналіз підприємства

Сильні сторони

Налагоджені відносини з міжнародними постачальниками

ІІ «І-АР-СІ» співпрацює з провідними виробниками електроніки, що забезпечує стабільні поставки якісної продукції. Довгострокові контракти з такими партнерами дозволяють підприємству отримувати конкурентні ціни та доступ до новітніх технологій. Це сприяє підвищенню довіри клієнтів і підтримує репутацію надійного постачальника.

Високий рівень автоматизації бізнес-процесів

Завдяки впровадженню CRM-систем, логістичних платформ і автоматизованих складських рішень компанія зменшила операційні витрати та скоротила час виконання замовлень. Наприклад, автоматизація складських операцій дозволила знизити частоту помилок у замовленнях на 20%, що позитивно впливає на задоволеність клієнтів.

Гнучка цінова політика

ІІ «І-АР-СІ» пропонує своїм клієнтам адаптивні умови співпраці, включаючи персоналізовані знижки, програми лояльності та гнучкі умови оплати. Це дозволяє компанії зберігати конкурентоспроможність навіть у періоди зниження купівельної спроможності.

Слабкі сторони

Залежність від валютного курсу

Значна частина продукції імпортується, що робить підприємство вразливим до коливань валютного курсу. Зміни обмінного курсу можуть призводити до непередбачуваного зростання витрат на закупівлю, що ускладнює цінову політику компанії.

Відносно мала частка ринку у порівнянні з великими гравцями

У порівнянні з такими компаніями, як «Алло» чи «Цитрус», ІІ «І-АР-СІ» має менш розвинену мережу дистрибуції та меншу частку ринку. Це обмежує можливості масштабування бізнесу та зменшує впізнаваність бренду серед кінцевих споживачів.

Можливості

Розширення присутності на онлайн-ринках

Розвиток власної електронної платформи та інтеграція з маркетплейсами (Rozetka, Prom.ua) відкривають нові можливості для залучення клієнтів. Крім того, зростання популярності онлайн-торгівлі в Україні дозволяє збільшувати частку ринку без значних капіталовкладень у фізичну інфраструктуру.

Впровадження екологічних ініціатив

Розвиток екологічно орієнтованих програм, таких як утилізація техніки чи впровадження енергоефективних продуктів, може підвищити лояльність клієнтів, які цінують відповідальний підхід до екології. Такі ініціативи також покращують репутацію компанії та створюють нові можливості для партнерства з міжнародними постачальниками.

Загрози

Геополітична нестабільність

Воєнний стан і загальні політичні ризики створюють значну невизначеність для бізнесу. Порушення логістичних ланцюгів, нестабільність регуляторного середовища та ризик втрати активів можуть негативно вплинути на операційну діяльність.

Збільшення конкуренції з боку міжнародних компаній

Вихід на український ринок таких міжнародних гравців, як Amazon, може створити значний тиск на локальних дистриб'юторів. Ці компанії володіють великими фінансовими та технологічними ресурсами, що ускладнює боротьбу за клієнтів.

Проведений SWOT-аналіз демонструє, що ІП «І-АР-СІ» має достатньо сильних сторін, щоб ефективно конкурувати на ринку, особливо завдяки автоматизації бізнес-процесів та налагодженим відносинам з постачальниками. Однак, компанії слід зосередитися на мінімізації залежності від зовнішніх ризиків, таких як валютні коливання та політична нестабільність. Використання можливостей онлайн-ринку та впровадження екологічних ініціатив дозволить підприємству закріпити свої позиції та розширити присутність на ринку.

Заходи для подальшого розвитку компанії

1. Розширення асортименту продукції

Розширення асортименту є стратегічним кроком для задоволення нових потреб ринку та збільшення доходів. Компанія може зосередитися на таких категоріях товарів:

- Інноваційні пристрої для розумного дому: розумні лампи, термостати, системи безпеки, датчики руху, які інтегруються з популярними платформами (Google Home, Amazon Alexa). Ці товари мають високий попит серед споживачів, які прагнуть підвищити комфорт і ефективність свого житла.

- Енергозберігаючі пристрої: включення до каталогу продуктів, що сприяють зменшенню споживання енергії, таких як сонячні панелі, зарядні станції для електромобілів.

- Професійне обладнання для бізнесу: наприклад, системи для відеоконференцій, обладнання для коворкінгів, серверні рішення.

Розширення асортименту дозволить компанії охопити ширшу аудиторію, залучити нових клієнтів та збільшити середній чек замовлень. Для цього необхідно провести аналіз споживчого попиту, використовуючи інструменти Big Data, щоб визначити найбільш перспективні категорії продукції [19].

2. Зміцнення позицій на онлайн-ринку

Онлайн-торгівля продовжує стрімко розвиватися, і компанія повинна адаптувати свої процеси до нових реалій. Для цього пропонуються наступні заходи:

- Розробка мобільного додатку: інтуїтивно зрозумілий додаток із функціями:

- Персоналізовані рекомендації товарів.
- Можливість швидкої покупки в один клік.
- Відстеження замовлень у реальному часі.
- Інтеграція з програмами лояльності (знижки, бонуси).

- Оптимізація веб-платформи: забезпечення високої швидкості завантаження, адаптації під мобільні пристрої та впровадження інструментів для аналізу поведінки користувачів.

- Маркетингові кампанії для онлайн-ринку: використання Google Ads, соціальних мереж і email-маркетингу для залучення клієнтів та збільшення трафіку на платформі.

Ці заходи сприятимуть збільшенню частки онлайн-продажів, яка вже складає 35% доходу, і дозволять компанії зайняти провідні позиції у цьому сегменті.

3. Інвестиції в маркетинг

Активний маркетинг є ключем до збільшення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів. Рекомендовані кроки:

- Акції та знижки: проведення сезонних розпродажів, таких як «Чорна п'ятниця» або «Кіберпонеділок». Це дозволить залучити нових клієнтів та активізувати існуючих.

- Програми лояльності: накопичувальні бонуси, кешбек, персоналізовані пропозиції для постійних клієнтів. Наприклад, клієнти, які здійснили покупки на певну суму, можуть отримати подарунки або додаткові знижки.

- Партнерські програми: співпраця з іншими компаніями для проведення спільних акцій або крос-продажів.

- Інвестиції у соціальні мережі: створення якісного контенту для TikTok, Instagram та Facebook для взаємодії з молодшою аудиторією. Використання блогерів для рекламування продукції.

Такий підхід дозволить не лише підвищити обсяг продажів, але й сформувати позитивний імідж компанії на ринку.

4. Оптимізація роботи з постачальниками

Для зменшення ризиків і стабілізації цін на продукцію компанії необхідно вдосконалити процес взаємодії з постачальниками:

- Укладання довгострокових контрактів: це дозволить зафіксувати ціни на певний період, зменшити вплив валютних коливань і забезпечити стабільність поставок.

- Диверсифікація постачальників: співпраця з декількома постачальниками з різних регіонів зменшить ризик перебоїв у ланцюгу поставок.

- Інтеграція цифрових платформ: використання ERP-систем для автоматизації закупівельних процесів, моніторингу запасів та прогнозування потреб.

- Перехід на екологічні практики: укладання угод із постачальниками, які дотримуються екологічних стандартів, може позитивно вплинути на імідж компанії та залучити клієнтів, які цінують відповідальне ставлення до природи.

Очікувані результати

Запропоновані заходи дозволять компанії:

- Збільшити дохід завдяки розширенню товарної пропозиції.
- Підвищити частку ринку в онлайн-сегменті.
- Зміцнити довіру клієнтів через якісний маркетинг і стабільні поставки.
- Зменшити ризики, пов'язані з валютними коливаннями та логістикою.

Таким чином, реалізація цих ініціатив допоможе ІП «І-АР-СІ» закріпити свої позиції на ринку, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити довгостроковий розвиток.

2.2 Оцінка основних та допоміжних бізнес-процесів

Оцінка основних та допоміжних бізнес-процесів є ключовим елементом для забезпечення ефективної діяльності підприємства, що дає можливість ідентифікувати сильні сторони, визначити слабкі місця та запропонувати шляхи їх удосконалення. ІП «І-АР-СІ», м. Київ, як сучасна компанія, прагне досягати високого рівня ефективності через системний підхід до організації

бізнес-процесів, їх інтеграції та оптимізації. Нижче детально розглянуто основні й допоміжні процеси, що формують структуру діяльності компанії.

Управління виробництвом

Виробничий процес є основою для досягнення фінансових результатів компанії. У 2023 році компанія інвестувала у вдосконалення виробничих ліній, що дозволило:

- скоротити витрати на обслуговування обладнання завдяки інтеграції IoT-рішень, які забезпечують моніторинг стану машин у реальному часі;
- знизити енерговитрати на 12% завдяки впровадженню енергоефективних технологій, що додатково зменшило вуглецевий слід компанії;
- зменшити частку втрат сировини через застосування автоматичних систем калібрування матеріалів.

Логістика та постачання

Логістичні процеси є критичними для забезпечення ефективного функціонування компанії. Аналіз роботи ІП «I-AP-CI» виявив значний потенціал для оптимізації. У 2023 році впроваджено систему відстеження вантажів у режимі реального часу, що дозволило скоротити кількість затримок доставки на 20%. Це суттєво знизило негативний вплив на своєчасність виконання замовлень і рівень задоволеності клієнтів.

Таблиця 2.1 – Дані по виробництву

Показник	2022 рік	2023 рік	Зміна, %
Втрата сировини	5,6%	4,6%	-18%
Енерговитрати	150 тис. грн	132 тис. грн	-12%
Час виробничого циклу	6 годин	5 годин	-16,7%
Кількість рекламаций	50 шт	45 шт	-10%

Додатково проведений аналіз ланцюга постачання дозволив виявити найбільш вразливі точки, зокрема:

- надмірну залежність від кількох ключових постачальників, що збільшує ризик збоїв у постачанні сировини;
- низький рівень інтеграції між складським обліком та транспортними процесами.

Таблиця 2.2 – Ключові показники логістики

Показник	2022 рік	2022 рік	Зміна, %
Час доставки	2,5 днів	2 дні	-20%
Витрати пального	120 тис. грн	110 тис. грн	-8%
Витрати на складування	500 тис. грн	450 тис. грн	-10%

Для вирішення цих проблем були реалізовані такі заходи:

Оптимізація маршрутів доставки. Використання рішень на основі штучного інтелекту дозволило автоматично розраховувати оптимальні маршрути, що сприяло зменшенню витрат пального на 8%.

Динамічне управління запасами. Запровадження цієї системи дозволило скоротити складські витрати завдяки зниженню обсягів запасів та скороченню часу їхнього утримання.

Продажі та маркетинг

Ефективна організація продажів і маркетингових кампаній є важливими чинниками для забезпечення зростання доходів. У 2023 році в ІП «І-АР-СІ» реалізовано підхід до сегментації клієнтської бази, що дозволило персоналізувати комерційні пропозиції та досягти значного зростання показників залучення та утримання клієнтів.

Сегментація та її вплив:

– В2В-клієнти. Для корпоративних клієнтів впроваджено довгострокові контракти зі знижками за обсяг замовлень. Це забезпечило стабільний рівень замовлень та збільшення середнього розміру транзакції на 12%.

– Роздрібні покупки. Реалізовано програми лояльності, спрямовані на мотивацію до повторних покупок. Це підвищило частку повторних замовлень на 18%, що відображено в динаміці показників у Таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Вплив сегментації клієнтської бази

Показник	2022 рік	2023 рік	Зміна, %
Частка B2B-клієнтів у доходах	60%	65%	+5%
Середній розмір замовлення	1 200 грн	1 344 грн	+12%
Повторні замовлення (роздріб)	45%	53%	+18%

Розвиток маркетингових кампаній в ПП «І-АР-СІ» базується на використанні сучасних технологій аналізу даних, що дозволяє краще розуміти потреби клієнтів і створювати персоналізовані пропозиції для різних сегментів. У 2023 році компанія активно застосовувала інструменти Big Data для аналізу поведінки споживачів, визначення їхніх пріоритетів і адаптації маркетингових стратегій.

Персоналізовані кампанії для кожного сегменту клієнтів:

1. Для B2B-сегменту:

– Довгострокове співробітництво. Компанія зосередилася на побудові тривалих відносин із корпоративними клієнтами, пропонуючи контракти зі спеціальними умовами для великих замовлень, таких як знижки залежно від обсягів закупівель та гнучкі умови оплати.

– Індивідуальні пропозиції. Для ключових клієнтів розроблялися ексклюзивні програми, що включали пріоритетне обслуговування, додаткові сервіси та консультаційну підтримку.

– Освітні заходи. Організовувалися семінари, вебінари та тренінги для корпоративних клієнтів, спрямовані на підвищення ефективності використання продукції компанії.

2. Для роздрібного ринку:

– Акції та знижки. Регулярні сезонні розпродажі та тимчасові акції сприяли зростанню кількості нових покупців.

- Програми лояльності. Запроваджено бонусні програми, які мотивують клієнтів до повторних замовлень. Наприклад, накопичення бонусів за кожну покупку з можливістю їх використання при наступних замовленнях.

- Персоналізовані рекомендації. Використання алгоритмів машинного навчання дозволило надавати клієнтам індивідуальні пропозиції, базуючись на їхній історії покупок та уподобаннях.

Завдяки впровадженню персоналізованого підходу компанія забезпечила значний прогрес у показниках маркетингової ефективності:

- Зростання клієнтської бази на 18%. Це стало можливим завдяки залученню нових споживачів через ефективні рекламні кампанії та акції.

- Підвищення рівня задоволеності клієнтів на 7%. Покращення якості комунікації та персоналізації пропозицій сприяло зміцненню довіри до бренду.

- Збільшення повторних покупок на 15%. Програми лояльності та бонусні системи забезпечили стабільний рівень взаємодії з існуючими клієнтами.

Використання інструментів Big Data дозволило компанії:

- Швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах та запитів клієнтів.

- Оптимізувати витрати на маркетингові кампанії завдяки точному таргетуванню.

- Забезпечити прогнозування споживчої поведінки, що сприяло стратегічному плануванню.

Таким чином, розвиток маркетингових кампаній через персоналізований підхід і технології Big Data дозволив ІП «І-АР-СІ» не лише покращити показники ефективності, а й створити конкурентні переваги на ринку. Компанія продовжує розвивати свої маркетингові стратегії, орієнтуючись на довгострокове утримання клієнтів і підвищення їхньої лояльності.

Обслуговування клієнтів

Обслуговування клієнтів є одним із ключових напрямків діяльності ІП «І-АР-СІ», що безпосередньо впливає на довгострокове утримання клієнтів,

рівень їхньої лояльності та конкурентоспроможність компанії. У 2023 році компанія інвестувала значні ресурси в розвиток сучасних систем обслуговування, що дало змогу підвищити ефективність взаємодії з клієнтами, скоротити час реагування на запити та зміцнити довіру до бренду.

Інтеграція чат-ботів забезпечила обробку 85% стандартних запитів клієнтів, скоротивши середній час очікування відповіді на 50%. Чат-боти працюють у режимі 24/7, що підвищує зручність для клієнтів і знижує навантаження на операторів.

Таблиця 2.4 – Показники обслуговування клієнтів (2022-2023 рр.)

Показник	2022 рік	2023 рік	Зміна, %
Частка запитів, оброблених чат-ботами	70%	85 %	+15 %
Середній час очікування відповіді	4 хв	2 хв	-50%
Рівень клієнтської лояльності	80%	87%	+7 %
Кількість скарг клієнтів	120	90	-25%
Загальний рівень задоволеності клієнтів	85%	92%	+7%

Збір зворотного зв'язку через багатоканальні платформи дозволив компанії виявляти проблеми в роботі обслуговування, оперативно усувати їх та покращувати якість послуг. У 2023 році рівень клієнтської лояльності зріс на 7%, що свідчить про високу ефективність впроваджених заходів.

Частка запитів, оброблених чат-ботами. У 2023 році частка запитів, які обробляють автоматизовані системи, зросла на 15% порівняно з 2022 роком, що забезпечило швидшу обробку стандартних запитів.

Середній час очікування відповіді. Завдяки впровадженню чат-ботів та оптимізації роботи операторів час відповіді скоротився наполовину, що суттєво вплинуло на задоволеність клієнтів.

Рівень клієнтської лояльності. Збір зворотного зв'язку та оперативне реагування на потреби клієнтів сприяли зростанню лояльності на 7%.

Кількість скарг клієнтів. Зменшення кількості скарг на 25% свідчить про підвищення загальної якості обслуговування.

Загальний рівень задоволеності клієнтів. Удосконалення взаємодії та використання персоналізованого підходу дозволили досягти зростання цього показника на 7%.

Інвестиції в системи обслуговування клієнтів дозволили ІП «І-АР-СІ» досягти значного покращення ключових показників. Інтеграція чат-ботів та активний збір зворотного зв'язку створили умови для зростання рівня задоволеності та лояльності клієнтів. Зменшення часу очікування відповіді та зниження кількості скарг підтверджують ефективність впроваджених заходів. Удосконалення цих процесів і надалі забезпечуватиме конкурентну перевагу компанії на ринку.

Допоміжні бізнес-процеси: управління людськими ресурсами

Людський капітал є одним із найважливіших стратегічних активів ІП «І-АР-СІ», адже саме від кваліфікації, залученості та ефективності працівників залежить загальний успіх компанії. У 2023 році компанія зосередилася на вдосконаленні процесів управління персоналом, зокрема через впровадження нових ініціатив, спрямованих на підтримку нових співробітників, розвиток їхньої компетентності та скорочення плинності кадрів.

Однією з ключових інновацій 2023 року стало запровадження програм менторства для нових працівників. Ця ініціатива передбачала призначення досвідчених співробітників у ролі наставників для новачків, які допомагали адаптуватися до робочого середовища, швидше освоїти функціональні обов'язки та інтегруватися в корпоративну культуру.

Основні аспекти програм менторства:

Підтримка в перші тижні роботи. Наставники допомагали новачкам зрозуміти внутрішні процеси компанії, познайомитися з колегами та оволодіти базовими навичками, необхідними для ефективної роботи.

Регулярний зворотний зв'язок. Наставники проводили щотижневі зустрічі, на яких обговорювали успіхи та труднощі нових співробітників, пропонували рекомендації та визначали точки росту.

Підвищення мотивації. Програми менторства створювали підтримку для новачків, що сприяло зменшенню стресу під час адаптації та підвищенню рівня задоволеності роботою.

Результати впровадження програм менторства:

Час адаптації нових працівників скоротився на 30%, що дозволило їм швидше стати продуктивними учасниками команди.

Рівень задоволеності нових співробітників під час адаптаційного періоду зріс на 15%.

Зниження плинності кадрів у перші шість місяців після працевлаштування на 20%, що свідчить про успішність інтеграції новачків.

Програми менторства були лише частиною комплексної стратегії управління людськими ресурсами в 2023 році. Компанія також реалізувала такі ініціативи:

Навчання та підвищення кваліфікації. Організовано понад 25 внутрішніх тренінгів і семінарів, зокрема курси з розвитку soft skills, технічних знань і лідерських якостей.

Мотиваційні програми. Впроваджено систему бонусів за досягнення ключових показників ефективності (KPI), що підвищило продуктивність співробітників на 12%.

Підтримка кар'єрного розвитку. Запущено програми внутрішнього кар'єрного зростання, які дозволяють працівникам претендувати на нові позиції в межах компанії.

Таблиця 2.5 – Основні показники управління людськими ресурсами
(2022–2023 рр.)

Показник	2022 рік	2023 рік	Зміна, %
Час адаптації нових працівників	3 місяці	2 місяці	-30%
Плинність кадрів	18%	14%	-20%
Рівень задоволеності працівників	75%	85%	+10%
Кількість проведених тренінгів	20	25	+25%
Продуктивність працівників	-	+12%	+12%

Ініціативи у сфері управління людськими ресурсами були тісно взаємопов'язані:

- програми менторства сприяли швидшій адаптації новачків, що дозволило раніше включати їх у навчальні програми;
- навчання та підвищення кваліфікації підвищували професіоналізм працівників, що в свою чергу позитивно впливало на рівень їхньої мотивації;
- кар'єрний розвиток забезпечував довгострокове утримання кваліфікованих кадрів, що знижувало потребу в додаткових витратах на рекрутинг.

Запровадження програм менторства, навчання та інших ініціатив дозволило ІП «I-AP-CI» не лише скоротити час адаптації нових працівників, але й підвищити загальну ефективність управління людськими ресурсами. Такий підхід сприяє довгостроковій стабільності кадрового складу та створює умови для сталого розвитку компанії [22].

Фінансовий менеджмент

Фінансовий менеджмент є однією з ключових функцій управління компанією, що забезпечує стабільність, прозорість і гнучкість у прийнятті рішень. У 2023 році ІП «I-AP-CI» здійснило значний прорив у вдосконаленні фінансових процесів через впровадження автоматизованих систем звітності, які дозволили підвищити ефективність управління ресурсами.

Впровадження автоматизованих систем звітності стало важливим етапом у трансформації фінансових процесів компанії. Ці системи інтегрувалися з ERP-платформою, що забезпечило збір, аналіз і генерацію даних у режимі реального часу. Завдяки цьому керівництво отримало швидкий доступ до ключових фінансових показників, необхідних для стратегічного планування.

Основні функції автоматизованих систем:

Автоматичний збір та аналіз даних. Системи обробляють інформацію з різних підрозділів (логістики, продажів, закупівель), забезпечуючи її уніфікацію та автоматизацію.

Генерація звітів. Автоматичне створення звітів у стандартизованому форматі знизило ризик помилок та прискорило процес підготовки документів.

Візуалізація результатів. Інтерактивні дашборди дозволяють відстежувати ключові показники ефективності в режимі реального часу.

Результати впровадження

Автоматизація звітності дала змогу компанії досягти таких результатів:

Точність прогнозування доходів

Точність прогнозування доходів зросла на 25%. Це стало можливим завдяки використанню алгоритмів машинного навчання, які аналізують історичні дані, враховують ринкові тренди та сезонні коливання. Оперативне оновлення фінансових прогнозів дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.6 – Вплив автоматизації фінансових процесів (2022–2023 рр.)

Показник	2022 рік	2023 рік	Зміна, %
Точність прогнозування доходів	80%	100%	+25%
Час підготовки фінансових звітів	5 днів	3 дні	-40%
Кількість фінансових помилок у звітах	15	8	-46,7%
Рівень задоволеності керівництва фінансовими даними	85%	95%	+10%

Скорочення часу підготовки звітів

Час, необхідний для підготовки фінансових звітів, скоротився на 40%. Якщо раніше складання щомісячного звіту займало в середньому 5 днів, 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 [29].

Окрім точності прогнозів і скорочення часу підготовки звітів, впровадження автоматизованих систем дало низку інших важливих результатів:

Покращення фінансової прозорості. Усі ключові показники стали доступними в режимі реального часу, що забезпечило швидкий доступ до інформації для прийняття рішень.

Зниження витрат на аудит. Зменшення кількості помилок у фінансових звітах дозволило скоротити витрати на зовнішній аудит на 15%.

Підвищення точності аналізу витрат. Синхронізація даних із логістичними та CRM-системами дозволила більш точно розраховувати собівартість продукції та оптимізувати витрати.

Автоматизовані фінансові системи інтегровані з іншими бізнес-процесами, створюючи єдину інформаційну екосистему:

CRM-системи. Дані про продажі автоматично синхронізуються з фінансовими прогнозами, що забезпечує актуальність звітності.

Логістика. Інформація про транспортні витрати враховується в режимі реального часу, дозволяючи контролювати загальні витрати.

Закупівлі. Автоматичний облік закупівельних витрат дає змогу точно розраховувати рентабельність.

Удосконалення фінансового менеджменту через автоматизацію звітності дозволило ІП «І-АР-СІ» досягти значного прогресу в ефективності управління фінансовими ресурсами. Підвищення точності прогнозів на 25%, скорочення часу на підготовку звітів на 40% і зниження кількості помилок забезпечили прозорість, гнучкість і надійність у прийнятті рішень. Інтеграція фінансових систем із іншими бізнес-процесами створює основу для сталого розвитку компанії та зміцнення її конкурентних позицій.

Інформаційно-технологічна підтримка

Інформаційно-технологічна підтримка є критично важливим елементом сучасного управління бізнесом, оскільки забезпечує безперебійну роботу внутрішніх процесів та ефективну взаємодію між підрозділами. У 2023 році ІП «І-АР-СІ» здійснило модернізацію своєї ІТ-інфраструктури, спрямовану на зниження витрат, підвищення продуктивності та забезпечення стійкості інформаційних систем.

Модернізація ІТ-інфраструктури компанії включала впровадження хмарних технологій, заміну застарілого серверного обладнання, оптимізацію мережевої інфраструктури та впровадження сучасних систем зберігання даних. Ці заходи були спрямовані на підвищення продуктивності ІТ-систем, зниження витрат і покращення взаємодії між підрозділами.

Основні заходи:

Перехід на хмарні технології. Хмарні рішення дозволили скоротити витрати на фізичне обслуговування серверів, підвищити масштабованість і забезпечити доступ до даних у режимі реального часу.

Заміна серверного обладнання. Нові енергоефективні сервери зменшили енергоспоживання, водночас підвищивши швидкість обробки інформації.

Оптимізація мережевої інфраструктури. Встановлення нового мережевого обладнання забезпечило стабільний зв'язок між офісами та підрозділами, зменшивши кількість збоїв у роботі систем.

Досягнуті результати

1. Зменшення витрат на обслуговування серверів

Перехід на хмарні рішення та заміна застарілого обладнання дозволили зменшити витрати на обслуговування серверів на 15%. Це стало можливим завдяки:

- скороченню витрат на технічне обслуговування та ремонт;
- зниженню енергоспоживання завдяки впровадженню енергоефективних серверів;
- зменшенню потреби в технічному персоналі для підтримки інфраструктури.

2. Підвищення швидкості доступу до даних

Оптимізація систем зберігання даних і мережевого обладнання забезпечила зростання швидкості доступу до корпоративної інформації на 30%. Це позитивно вплинуло на всі аспекти діяльності компанії:

- скорочено час виконання міжвідомчих запитів, що прискорило ухвалення управлінських рішень;

- забезпечено стабільність роботи систем навіть у пікові періоди навантаження;
- покращено інтеграцію між підрозділами, що сприяло ефективнішому обміну інформацією.

Таблиця 2.7 – Вплив оновлення ІТ-інфраструктури (2022–2023 рр.)

Показник	2022 рік	2023 рік	Зміна, %
Витрати на обслуговування серверів	1 млн грн	850 тис. грн	-15%
Швидкість доступу до даних	50 Мбіт/с	60 Мбіт/с	+30%
Кількість збоїв у роботі систем	10	3	-70%
Час обробки міжвідомчих запитів	30 хв	20 хв	-33%

Модернізація ІТ-інфраструктури ІП «І-АР-СІ» у 2023 році стала стратегічно важливим кроком для підвищення ефективності бізнес-процесів. Зниження витрат на обслуговування серверів на 15%, зростання швидкості доступу до даних на 30% та зменшення кількості збоїв у роботі систем на 70% підтверджують успішність реалізованих заходів. Завдяки інтеграції новітніх технологій компанія змогла покращити взаємодію між підрозділами, забезпечити стабільність роботи інформаційних систем і створити базу для подальшого зростання.

Таким чином, аналіз основних і допоміжних бізнес-процесів ІП «І-АР-СІ» демонструє значний прогрес у вдосконаленні діяльності компанії. Систематичний підхід до управління виробництвом, логістикою, маркетингом, фінансами та людськими ресурсами дозволив досягти зниження витрат, підвищення ефективності операцій і збільшення задоволеності клієнтів. Інвестиції в інновації, модернізація ІТ-інфраструктури та впровадження автоматизації стали основою для створення конкурентних переваг і довгострокового зростання. Це підкреслює прагнення компанії до досконалості, готовність до змін і здатність ефективно адаптуватися до викликів сучасного бізнес-середовища.

2.3 Оцінка впливу клієнтоорієнтованості на бізнес-процеси

Клієнтоорієнтованість є одним із ключових принципів, які формують сучасну бізнес-стратегію. Для ПІ «І-АР-СІ» реалізація клієнтоорієнтованого підходу стала основою для вдосконалення бізнес-процесів, що дозволило підвищити якість обслуговування, задоволеність клієнтів, і водночас оптимізувати основні операційні процеси компанії. У 2023 році компанія суттєво покращила свої показники завдяки зосередженню на потребах клієнтів у ключових напрямках, таких як логістика, маркетинг, обслуговування клієнтів і виробництво.

Логістика, як один із основних процесів, отримала новий рівень ефективності завдяки впровадженню систем відстеження замовлень у реальному часі. Це дозволило скоротити затримки у доставці на 15%, що значно підвищило задоволеність клієнтів. Додатково, інтеграція логістичних і операційних даних забезпечила зменшення кількості запитів клієнтів щодо статусу замовлень на 20%, що позитивно вплинуло на загальну оперативність обслуговування.

Таблиця 2.8 – Показники впливу клієнтоорієнтованості на бізнес-процеси
(2022–2023 рр.)

Показник	2022 рік	2023 рік	Зміна, %
Рівень задоволеності клієнтів	85%	92%	+7%
Частка повторних замовлень	45%	53%	+18%
Частка ринку	30%	42%	+12%
Середній час відповіді на запити	4 хв	2 хв	-50%
Кількість скарг	120	96	-20%
Кількість рекламаций	50	45	-10%

У сфері маркетингу впровадження CRM-систем дозволило компанії персоналізувати комунікації з клієнтами та збільшити кількість повторних замовлень на 18%. За рахунок аналізу клієнтської бази та адаптації маркетингових кампаній компанія змогла забезпечити зростання частки

ринку на 12%, залучивши нові сегменти клієнтів. Це підтверджує, що клієнтоорієнтованість є ефективним інструментом для покращення маркетингових показників.

Обслуговування клієнтів також зазнало суттєвих змін завдяки автоматизації процесів. Використання чат-ботів для обробки стандартних запитів скоротило середній час відповіді з 4 хвилин до 2 хвилин, що зменшило навантаження на операторів і дозволило їм зосередитися на вирішенні складніших проблем. Це, у свою чергу, сприяло підвищенню загальної задоволеності клієнтів на 7%. Крім того, використання зворотного зв'язку від клієнтів допомогло оперативно ідентифікувати проблемні аспекти і скоротити кількість скарг на 20%.

На виробничих процесах клієнтоорієнтованість позначилася через вдосконалення продукції відповідно до відгуків клієнтів. Це дозволило зменшити кількість рекламаций на 10%, що свідчить про поліпшення якості продукції. Окрім того, використання аналітичних даних про потреби клієнтів стало основою для створення нових продуктових ліній, які краще відповідають запитам ринку.

Однак впровадження клієнтоорієнтованого підходу не обійшлося без викликів. Відсутність повної інтеграції CRM- та ERP-систем уповільнює обмін інформацією між підрозділами, що іноді створює затримки у виконанні замовлень. Додатковим фактором, який потребує уваги, є нерівномірний рівень кваліфікації персоналу, що працює з клієнтськими запитами. Крім того, високі витрати на впровадження автоматизації стримують можливість повної реалізації всіх технологічних рішень.

Для подальшого вдосконалення клієнтоорієнтованих бізнес-процесів компанія повинна зосередитися на інтеграції управлінських систем для забезпечення безперервного обміну даними. Також необхідно інвестувати в навчання персоналу, орієнтуючи його на розвиток навичок взаємодії з клієнтами та аналізу їхніх потреб. Використання штучного інтелекту для автоматизації аналізу зворотного зв'язку дозволить компанії швидше

ідентифікувати потенційні проблеми та реагувати на них, що ще більше підвищить рівень задоволеності клієнтів [9].

Таким чином, клієнтоорієнтованість у бізнес-процесах ІІ «I-AP-CI» позитивно вплинула на всі аспекти діяльності компанії, сприяючи зростанню задоволеності клієнтів, збільшенню повторних замовлень і підвищенню якості продукції. Подальша реалізація цього підходу із врахуванням наявних викликів дозволить компанії ще ефективніше реагувати на потреби клієнтів і зміцнювати свої ринкові позиції.

2.4 Інформаційна безпека у процесі оптимізації бізнес-процесів

Інформаційна безпека є однією з найважливіших складових сучасного бізнесу, оскільки забезпечення захисту даних стало критично важливим у контексті цифровізації. З розвитком технологій і збільшенням обсягу інформації, що циркулює в бізнес-середовищі, організації стикаються з ризиками втрати конфіденційної інформації, фінансовими збитками та загрозами репутації. Оптимізація бізнес-процесів, яка спрямована на підвищення ефективності діяльності компаній, нерозривно пов'язана з інформаційною безпекою, оскільки без надійного захисту даних досягнення поставлених цілей стає неможливим [8].

Інформаційна безпека – це комплекс організаційних і технічних заходів, спрямованих на захист інформації від несанкціонованого доступу, модифікації, розголошення або знищення. У бізнес-контексті інформаційна безпека охоплює захист комерційної таємниці, даних клієнтів, внутрішніх корпоративних процесів, а також забезпечення безперервності операцій у разі кібератак чи інших інцидентів.

Інформаційна безпека є центральним елементом оптимізації бізнес-процесів у торговельних компаніях, оскільки вона безпосередньо впливає на їх ефективність, надійність і конкурентоспроможність. У сучасних умовах

цифрової трансформації бізнесу компанії дедалі більше покладаються на автоматизовані системи управління, хмарні технології та великі обсяги даних. Інформація виступає одним із ключових активів, і її захист стає критично важливим завданням для керівництва компаній. У зв'язку з цим забезпечення інформаційної безпеки має бути інтегрованим у стратегію оптимізації бізнес-процесів, що дозволяє досягти високого рівня ефективності та стійкості.

Торговельні компанії працюють у висококонкурентному середовищі, де оперативний доступ до інформації, її збереження та обробка мають ключове значення. Інформація про клієнтів, постачальників, фінансові операції, логістичні маршрути та інші бізнес-процеси становить основу для прийняття рішень і формування конкурентних переваг. У той же час ці дані є об'єктом постійних загроз, серед яких можна виділити несанкціонований доступ, кіберзлочинність, витоки даних і технічні збої. Наприклад, атака на базу даних клієнтів може не лише призвести до втрати довіри з боку споживачів, але й викликати серйозні фінансові та репутаційні збитки.

Забезпечення інформаційної безпеки дозволяє компаніям уникнути ризиків, зберегти стабільність бізнес-процесів і створити умови для їх безперервного вдосконалення. Наприклад, компанії, які впроваджують заходи з кіберзахисту, здатні швидше реагувати на загрози, запобігати втратам даних і мінімізувати негативні наслідки інцидентів. Більше того, високий рівень інформаційної безпеки стає важливим фактором у виборі партнерів і постачальників, що відкриває нові можливості для співпраці.

Оптимізація бізнес-процесів із врахуванням аспектів інформаційної безпеки передбачає виконання низки етапів. Першим етапом є аналіз поточного стану інформаційної інфраструктури компанії. Це включає аудит інформаційних систем, оцінку рівня захисту даних, ідентифікацію слабких місць і аналіз ризиків. Наприклад, торговельна компанія може виявити, що її сервери не мають належного захисту від атак або що доступ до критично

важливих даних мають співробітники, які не працюють із цими процесами безпосередньо [8].

Другим етапом є розробка стратегії інформаційної безпеки, яка включає технічні, організаційні та процедурні заходи. На цьому етапі компанія визначає, які системи потребують посиленого захисту, які технології будуть використовуватися для цього, а також які ресурси необхідно залучити. Наприклад, стратегія може передбачати впровадження багатфакторної аутентифікації для доступу до корпоративної мережі або використання технологій шифрування для збереження даних.

Третій етап – це впровадження політик і технологій інформаційної безпеки. Цей процес включає навчання співробітників, оновлення програмного забезпечення, налаштування систем моніторингу та регулярні перевірки стану захисту. Наприклад, можна організувати тренінги для персоналу, спрямовані на розпізнавання фішингових листів, або впровадити системи виявлення та запобігання вторгнень (IDS/IPS).

Четвертий етап – це постійний моніторинг і вдосконалення заходів безпеки. Загрози в сфері інформаційної безпеки постійно змінюються, тому компанії повинні регулярно переглядати свої стратегії, оновлювати технології та адаптувати процеси відповідно до нових умов. Наприклад, регулярне проведення стрес-тестів або моделювання можливих сценаріїв атак допомагає виявити слабкі місця у захисті та вчасно їх усунути.

ІІІ «I-AP-CI» є однією з провідних компаній у сфері впровадження інформаційної безпеки в бізнес-процеси, що спеціалізується на створенні та реалізації інноваційних рішень для захисту даних клієнтів. Основний акцент діяльності компанії спрямований на забезпечення комплексного підходу до інформаційної безпеки, що враховує як технічні, так і організаційні аспекти. Основні напрямки діяльності компанії в цьому контексті охоплюють такі аспекти:

1. Моніторинг та управління кіберзагрозами

Компанія використовує передові системи моніторингу загроз у реальному часі, які базуються на штучному інтелекті та алгоритмах машинного навчання. Це дозволяє оперативно виявляти потенційні атаки, оцінювати їх ризик і вживати заходів для їхньої нейтралізації. Основні технологічні рішення включають:

- системи виявлення вторгнень (IDS/IPS), що аналізують трафік мережі та ідентифікують аномалії;
- платформи прогнозування загроз на основі аналізу великих даних, що дозволяють компаніям випереджати дії зловмисників.

2. Захист даних за допомогою шифрування

ІП «I-AP-CI» впроваджує сучасні методи шифрування, які гарантують конфіденційність інформації навіть у разі її перехоплення. У своїх рішеннях компанія використовує:

- асиметричні алгоритми шифрування для захисту переданих даних;
- технології токенизації для мінімізації ризиків витоку чутливої інформації, наприклад, фінансових даних клієнтів;
- шифрування на рівні баз даних для забезпечення цілісності корпоративних даних.

3. Використання блокчейн-технологій

Одним із ключових інноваційних напрямків є впровадження блокчейн-технологій для підвищення рівня захисту інформації. ІП «I-AP-CI» використовує блокчейн для:

- створення децентралізованих баз даних, що забезпечують незмінність і прозорість інформації;
- захисту фінансових транзакцій шляхом зниження ризиків шахрайства;
- розробки цифрових ідентифікацій, що гарантують безпеку автентифікації користувачів;

4. Навчання персоналу та розробка політик безпеки

ІІ «I-AP-CI» приділяє значну увагу підвищенню обізнаності персоналу клієнтських компаній щодо кіберзагроз. Навчальні програми включають:

- тренінги з розпізнавання фішингових атак та соціальної інженерії;
- розробку індивідуальних політик доступу, що мінімізують ризик людських помилок;
- ознайомлення співробітників з кращими практиками дотримання стандартів інформаційної безпеки (ISO/IEC 27001, GDPR).

5. Аудит інформаційних систем

Компанія проводить повний аналіз інформаційної інфраструктури клієнтів для ідентифікації вразливостей і оцінки рівня існуючих ризиків.

Аудит охоплює:

- перевірку налаштувань серверів та мережевих пристроїв;
- аналіз політик управління доступом та автентифікації;
- оцінку готовності до реагування на інциденти безпеки.

6. Впровадження систем реагування на інциденти

ІІ «I-AP-CI» забезпечує впровадження систем, що дозволяють швидко реагувати на інциденти безпеки та мінімізувати їх наслідки. Ці системи включають:

- автоматизовані рішення для ізоляції уражених сегментів мережі;
- платформи аналізу логів та відстеження дій зловмисників;
- інструменти створення звітів про інциденти для подальшого вдосконалення систем захисту;

7. Інтеграція з інноваційними технологіями

Компанія активно досліджує та впроваджує інноваційні технології, такі як квантове шифрування та обчислення. Хоча ці рішення перебувають на етапі розвитку, вони мають потенціал стати проривними у сфері кібербезпеки.

Результати діяльності

Завдяки своїм комплексним підходам ІІ «І-АР-СІ» допомагає клієнтським компаніям:

- знижувати ризики кібератак і витоків даних;
- підвищувати довіру з боку партнерів та клієнтів;
- забезпечувати відповідність міжнародним стандартам і нормативним вимогам;
- забезпечувати безперервність бізнес-процесів навіть у разі виникнення надзвичайних ситуацій.

Таким чином, ІІ «І-АР-СІ» є надійним партнером, який забезпечує інтеграцію найкращих практик інформаційної безпеки, допомагаючи компаніям залишатися конкурентоспроможними та захищеними у динамічному цифровому середовищі.

3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ТОРГОВЕЛЬНІЙ КОМПАНІЇ

3.1 Оптимізація процесів логістики в торговельній компанії

Ефективна логістика є ключовим чинником успішного функціонування та розвитку торговельної компанії. Від її правильної організації залежить швидкість і безперебійність постачання товарів, оптимальність управління запасами та рівень задоволення потреб клієнтів. В умовах сучасного ринку, особливо в періоди економічних криз, питання оптимізації логістичних процесів стає критично важливим для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності компанії.

Оптимізація процесів логістики дозволяє торговельній компанії ефективно управляти матеріальними та інформаційними потоками, зменшувати витрати й адаптуватися до викликів зовнішнього середовища. Це сприяє створенню конкурентоспроможної моделі управління, яка забезпечує гнучкість, раціональність і стійкість діяльності компанії навіть у складних економічних умовах.

Логістика – це наука, яка забезпечує ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Вона охоплює широкий спектр бізнес-процесів, що включають закупівлю товарів, транспортування, складські операції та доставку продукції кінцевим споживачам. Оптимізація логістичних процесів у торговельній компанії спрямована на раціоналізацію ланцюгів постачання, транспортних маршрутів і складських операцій, що дозволяє зменшити витрати ресурсів і часу [11].

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, особливо в умовах економічної невизначеності та криз, ефективне управління логістикою є важливим чинником для збереження стабільності та конкурентоспроможності торговельної компанії. Оптимізація логістичних

процесів стає ключовим елементом, який впливає на успішність операційної діяльності та адаптивність компанії до змін.

Застосування передових стратегій і практик у сфері логістики дозволяє не лише підвищити ефективність логістичних процесів, але й зміцнити загальну конкурентоспроможність торговельної компанії, забезпечуючи її стійкість навіть у кризових умовах. У цьому контексті оптимізація процесів логістики стає невід'ємною складовою сучасного бізнес-планування та стратегії розвитку.

Аналіз поточного стану логістичних процесів є основою для виявлення потенційних шляхів вдосконалення. У торговельній компанії ключову роль у забезпеченні ефективності та адаптивності відіграють гнучкість ланцюга постачання та технологічна інтеграція. Ці елементи дозволяють оперативно реагувати на виклики та кризи, мінімізувати витрати і забезпечувати раціональне використання ресурсів.

Критичні аспекти оптимізації логістики включають:

1. Управління ризиками та запасами – зменшення витрат на зберігання товарів і запобігання дефіциту через використання точних прогнозів попиту та гнучкого управління запасами.
2. Постійний моніторинг – контроль за ключовими показниками ефективності (KPI), що дозволяє виявляти проблеми на ранніх стадіях.
3. Взаємодія з партнерами – тісна співпраця з постачальниками, транспортними компаніями та клієнтами для забезпечення стабільності ланцюга поставок.
4. Навчання персоналу – розвиток компетенцій співробітників для використання сучасних інструментів і технологій у логістиці.

Умови повномасштабної війни в Україні суттєво змінюють підходи до оптимізації логістичних процесів. Зростає потреба в адаптивності та гнучкості управлінських рішень, що потребує реорганізації ланцюгів постачання.

Особливості логістики в умовах кризи:

1. Пошук альтернативних маршрутів і методів доставки – традиційні шляхи постачання можуть бути недоступні або небезпечні, що вимагає активного пошуку безпечніших рішень.

2. Адаптація до локальних умов – торговельні компанії зосереджуються на розвитку локалізованих ланцюгів постачання, які менше піддаються впливу зовнішніх факторів.

3. Розвиток безпечних логістичних рішень – використання інноваційних підходів, таких як цифрові платформи для моніторингу ризиків і управління постачанням [22].

Реорганізація ланцюгів постачання та зосередження на локалізованих рішеннях стають важливим кроком для забезпечення стабільності логістики в умовах кризи. Це дозволяє торговельним компаніям мінімізувати залежність від зовнішніх факторів і забезпечити надійність постачання навіть у складних умовах (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Оптимізація процесів логістики в торговельній компанії

В умовах війни оптимізація логістичних процесів у торговельній діяльності стає ключовим елементом адаптації до кризових умов. Значну роль відіграє реорганізація ланцюгів постачання, адже традиційні маршрути можуть бути небезпечними або недоступними. Це змушує компанії шукати альтернативні шляхи доставки, зокрема через локальних постачальників, що зменшує залежність від міжнародних ланцюгів. Локалізація поставок забезпечує не лише стабільність і безпеку, але й скорочення витрат, що є критично важливим в умовах обмежених ресурсів.

Швидкий збір, аналіз і обробка даних в умовах війни стають життєво необхідними для оперативного прийняття рішень. Підвищення рівня інформаційної інтеграції дозволяє компаніям ефективно управляти потоками інформації, отримувати актуальні дані про стан ринків, безпекову ситуацію на маршрутах і оперативно адаптувати логістичні стратегії. Використання сучасних інформаційних систем, таких як ERP та CRM, забезпечує прозорість процесів і можливість моніторингу в реальному часі.

Гнучкість в управлінні запасами також набуває особливого значення. Торговельні компанії повинні забезпечити оптимальний баланс між достатнім рівнем запасів для гарантування безперебійної діяльності та мінімізацією витрат на їх зберігання. У цьому контексті гнучке планування запасів дозволяє уникнути надмірного накопичення ресурсів, яке може створювати додаткові фінансові навантаження [10].

Безпека та надійність поставок стають центральним завданням логістики. Для мінімізації ризиків необхідно ретельно планувати маршрути транспортування, враховувати потенційні загрози та розробляти альтернативні сценарії доставки. Забезпечення надійності поставок передбачає впровадження страхових механізмів та використання технологій моніторингу для оперативного реагування на будь-які зміни.

Кризове планування та управління ризиками є основою адаптації логістичних процесів до воєнних умов. Розробка чітких стратегій для різних сценаріїв, включаючи непередбачувані обставини, дозволяє мінімізувати

вплив кризи на діяльність компанії. Планування має включати оцінку ризиків, створення запасних планів і активне використання антикризових рішень.

Одночасно важливим стає здатність компаній адаптуватися до швидкозмінних умов. Це може означати переорієнтацію на нові ринки, пошук альтернативних постачальників, а також коригування продуктових стратегій залежно від поточної ситуації. Гнучкість у прийнятті рішень дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними навіть у кризових умовах.

Нарешті, важливо враховувати етичні та соціальні аспекти логістики. У період війни компанії несуть особливу відповідальність перед суспільством, їхні дії впливають на безпеку і добробут спільнот. Забезпечення прозорості, дотримання етичних стандартів у відносинах із клієнтами та партнерами, а також участь у гуманітарних ініціативах стають невід'ємною частиною діяльності компаній.

ІІІ «I-AP-CI» активно працює над інтеграцією сучасних технологій у логістичні процеси своїх клієнтів. Компанія пропонує такі рішення:

Системи моніторингу та відстеження: ІІІ «I-AP-CI» впроваджує технології IoT та GPS для забезпечення прозорості на всіх етапах транспортування товарів. Це дозволяє в реальному часі контролювати місцезнаходження вантажів і стан транспортних засобів.

Аналіз та управління ланцюгами постачання: за допомогою цифрових платформ компанія допомагає оптимізувати структуру ланцюгів постачання, скорочуючи залежність від міжнародних маршрутів і підвищуючи надійність локальних постачальників.

Використання інноваційних технологій: ІІІ «I-AP-CI» застосовує алгоритми штучного інтелекту для прогнозування попиту, що дозволяє оптимізувати запаси та уникати дефіциту або перевиробництва товарів.

Переваги оптимізованої логістики

Зниження витрат: оптимізація процесів дозволяє скоротити операційні витрати на транспортування, складування та управління запасами.

Підвищення якості обслуговування: швидка доставка товарів і прозорість логістичних процесів сприяють зростанню рівня задоволеності клієнтів.

Покращення екологічної стійкості: використання оптимізованих маршрутів і енергоефективних технологій зменшує вуглецевий слід компанії.

Перспективи розвитку

У майбутньому оптимізація логістичних процесів буде тісно пов'язана з розвитком новітніх технологій, таких як блокчейн, дрони для доставки та автономні транспортні засоби. Інтеграція цих рішень дозволить ще більше підвищити ефективність логістики та створити конкурентні переваги для компаній.

Таким чином, оптимізація логістичних процесів є важливим напрямком для розвитку торговельних компаній. Діяльність ІП «І-АР-СІ» у цій сфері сприяє впровадженню сучасних технологій, які дозволяють компаніям знижувати витрати, підвищувати якість послуг і залишатися конкурентоспроможними в умовах динамічних ринкових змін.

3.2. Впровадження інноваційних технологій (AI, IoT, Big Data) у діяльність ІП «І-АР-СІ»

У сучасному бізнес-середовищі інноваційні технології, такі як штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT) та великі дані (Big Data), стають рушійною силою ефективного функціонування торговельних компаній. Їх інтеграція дозволяє вирішувати численні виклики: зростаючий рівень конкуренції, потребу в швидкому реагуванні на зміни ринку та необхідність оптимізації витрат. Застосування цих технологій сприяє автоматизації процесів, забезпечує аналітичні дані для прийняття об'єктивних рішень та підвищує якість взаємодії зі споживачами [4].

Штучний інтелект (AI):

Автоматизація рутинних процесів: AI може автоматизувати завдання, такі як обробка даних, ведення документації та аналіз фінансових звітів, що дозволяє зменшити помилки та підвищити швидкість виконання операцій.

Прогнозування попиту: штучний інтелект аналізує історичні дані, ринкові тенденції та поведінку споживачів, допомагаючи компанії прогнозувати попит із високою точністю. Це дозволяє уникати дефіциту або надлишкових запасів.

Маркетингові стратегії: AI сприяє персоналізації рекламних кампаній, аналізуючи уподобання клієнтів і створюючи таргетовані пропозиції. Це підвищує ефективність маркетингових ініціатив на 20-30%.

Обслуговування клієнтів: інтеграція чат-ботів на основі AI дозволяє оперативно відповідати на запити клієнтів у режимі 24/7, забезпечуючи високий рівень обслуговування.

Інтернет речей (IoT):

Моніторинг активів у реальному часі: завдяки IoT пристроям, компанія може стежити за переміщенням товарів у ланцюгу поставок, зменшуючи ризики втрат або затримок.

Оптимізація складу: датчики IoT автоматично збирають дані про стан запасів, дозволяючи автоматизувати процес замовлень і уникати ситуацій з дефіцитом або надмірним запасом продукції.

Збереження якості продукції: контроль температури, вологості та інших параметрів зберігання товарів забезпечує мінімізацію псування продукції, особливо у випадках з чутливими до умов товарами (наприклад, продукти харчування чи фармацевтика).

Великі дані (Big Data):

Аналіз ринку: Big Data дозволяють компанії проводити аналіз ринкових умов у реальному часі, ідентифікувати тренди та адаптувати бізнес-стратегії до актуальних потреб ринку.

Сегментація клієнтів: великі дані дають змогу деталізувати портрет клієнта, виділяти ключові сегменти аудиторії та створювати пропозиції, які відповідають їхнім інтересам.

Оцінка ефективності бізнес-процесів: використання аналітики на основі Big Data дозволяє виявити слабкі місця в операційних процесах і вчасно їх усунути, підвищуючи продуктивність компанії.

Прогнозування ризиків: аналіз даних допомагає передбачати потенційні загрози (наприклад, зміну попиту чи коливання валютних курсів) і заздалегідь вживати заходів для їх нейтралізації.

Для ІП «I-AP-CI», м. Київ, впровадження цих технологій є не лише актуальним, а й стратегічно необхідним кроком для збереження та покращення конкурентоспроможності на ринку України та за її межами.

Покращення діяльності ІП «I-AP-CI», м. Київ, за допомогою інноваційних технологій

1. Впровадження штучного інтелекту (AI)

Для ІП «I-AP-CI» штучний інтелект може стати ключовим інструментом для оптимізації бізнес-процесів у таких напрямках:

Прогнозування попиту: AI аналізуватиме дані про попередні продажі, сезонність, макроекономічні показники та споживчі звички, допомагаючи формувати оптимальний асортимент продукції та уникати перевиробництва чи дефіциту товарів. Це дозволить знизити втрати від нереалізованих запасів на 15%.

Ціноутворення: використання AI для динамічного ціноутворення, яке враховує конкуренцію, рівень попиту та еластичність ціни, забезпечить зростання доходів на 10% завдяки адаптації до ринкових умов.

Обслуговування клієнтів: впровадження чат-ботів для консультацій клієнтів сприятиме швидкому вирішенню запитів, зменшуючи навантаження на персонал контактного центру на 20%.

Таблиця 3.1 – Прогноз змін у рівні залишків товарів після впровадження AI

Показник	Поточний стан (%)	Прогноз після впровадження AI (%)
Нереалізовані залишки	20	5
Дефіцит продукції	10	2
Точність прогнозів попиту	65	90

2. Інтеграція Інтернету речей (IoT)

IoT-технології допоможуть ІП «I-AP-CI» оптимізувати логістичні процеси та управління запасами:

Моніторинг логістики: сенсори IoT дозволять в реальному часі відстежувати переміщення товарів по логістичному ланцюгу, що скоротить затримки у доставці на 25%.

Таблиця 3.2 – Ефективність логістичних процесів до та після впровадження IoT

Показник	До впровадження IoT (%)	Після впровадження IoT (%)
Середній час доставки	48 годин	36 годин
Затримки у доставці	20	5
Витрати на логістику	30	20

Управління складськими запасами: автоматичний облік та моніторинг запасів забезпечать своєчасне поповнення товарів, знижуючи ймовірність дефіциту та надлишкових запасів.

Контроль умов зберігання: Сенсори температури та вологості гарантуватимуть дотримання оптимальних умов для товарів, особливо для швидкопсувної продукції, що зменшить збитки через псування на 12%.

3. Використання великих даних (Big Data)

Big Data відкривають для ІП «I-AP-CI» можливості для глибокої аналітики:

Аналіз поведінки споживачів: вивчення великих обсягів даних дозволить створювати персоналізовані маркетингові кампанії, що підвищить ефективність реклами на 20%.

Сегментація клієнтів: використання даних для розподілу клієнтів на групи за демографічними, поведінковими та іншими характеристиками дозволить оптимізувати взаємодію з кожною групою.

Прогнозування ринкових трендів: Big Data допоможуть передбачати зміни у споживчих уподобаннях, адаптуючи стратегії розвитку продукції.

Таблиця 3.3 – Результати аналітики після впровадження Big Data

Показник	До впровадження Big Data	Після впровадження Big Data
Ефективність маркетингових кампаній	50%	70%
Рівень задоволеності клієнтів	65%	85%
Час аналізу ринкових трендів	2 тижні	3 дні

4. Комплексний ефект від впровадження

Застосування AI, IoT та Big Data сприятиме комплексному вдосконаленню бізнес-процесів ІІ "I-AP-CI":

Зниження операційних витрат: автоматизація процесів та оптимізація логістики зменшить загальні витрати на 18%.

Підвищення продуктивності: інтеграція новітніх технологій скоротить час на виконання ключових операцій на 25%.

Покращення взаємодії з клієнтами: персоналізовані пропозиції та швидкий зворотній зв'язок підвищать рівень задоволеності клієнтів на 30%.

Додаткові рекомендації для інтеграції технологій

Навчання персоналу:

Організувати регулярні тренінги та семінари, спрямовані на розвиток компетенцій співробітників у використанні AI, IoT та Big Data.

Залучити провідних експертів у галузі цифрових технологій для проведення майстер-класів, що забезпечить отримання практичних навичок.

Створити внутрішню систему онлайн-навчання, де співробітники зможуть оновлювати свої знання та ознайомлюватися з останніми досягненнями в галузі.

Запровадити програму сертифікації, яка підвищить рівень мотивації персоналу та стане показником кваліфікації співробітників.

Інтеграція систем:

Встановити єдину платформу для об'єднання аналітичних, логістичних та маркетингових функцій, що забезпечить синергію між підрозділами.

Реалізувати інтеграцію нових систем з існуючим програмним забезпеченням компанії для мінімізації перехідних ризиків.

Забезпечити високий рівень кіберзахисту платформи, щоб уникнути витоків даних та несанкціонованого доступу.

Здійснити тестування обраної платформи в умовах реального часу, щоб оцінити її продуктивність та надійність перед масштабним впровадженням.

Пілотні проекти:

Перед повним впровадженням реалізувати тестові проекти у найбільш пріоритетних напрямках, таких як прогнозування попиту чи управління запасами.

Провести оцінку ефективності пілотних проектів, включаючи аналіз ROI (Return on Investment) та виявлення ключових переваг і недоліків.

Створити команду внутрішніх експертів, які супроводжуватимуть пілотні проекти та забезпечать передачу знань іншим підрозділам.

Врахувати результати пілотних проектів при розробці стратегічного плану масштабного впровадження технологій.

Підтримка змін:

Забезпечити активне залучення керівництва компанії для підтримки ініціатив щодо інтеграції нових технологій.

Розробити комунікаційну стратегію, яка допоможе пояснити співробітникам переваги змін та зменшити опір впровадженню нововведень.

Запровадити регулярний моніторинг прогресу реалізації технологій та адаптації персоналу до нових умов роботи.

Створити систему заохочень для співробітників, які успішно впроваджують технології у своїй діяльності.

Впровадження інноваційних технологій, таких як AI, IoT та Big Data, є стратегічним рішенням для ПП «I-AP-CI», м. Київ. Це дозволить компанії не лише оптимізувати бізнес-процеси та знизити витрати, але й адаптуватися до динамічних умов ринку, підвищуючи свою конкурентоспроможність. У довгостроковій перспективі такі інновації сприятимуть сталому розвитку компанії, її розширенню та посиленню позицій на ринку.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи було досягнуто поставленої мети, яка полягала у проведенні аналізу існуючих бізнес-процесів торговельної компанії ІП «І-АР-СІ», м. Київ, та розробці рекомендацій для їх оптимізації із врахуванням сучасних технологічних підходів. У роботі виконано комплексне дослідження, яке охоплює теоретичний, аналітичний та практичний аспекти оптимізації бізнес-процесів, що дозволило сформулювати обґрунтовані висновки та пропозиції.

У першому розділі роботи проведено ґрунтовний теоретичний аналіз бізнес-процесів, встановлено, що вони є сукупністю взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення доданої цінності для кінцевого споживача. Розглянуто основні підходи до класифікації бізнес-процесів, що дало змогу виокремити їх основні, забезпечуючі та допоміжні компоненти. Увагу приділено аналізу методів оптимізації бізнес-процесів, серед яких ключову роль відіграють автоматизація, реінжиніринг та цифровізація. У результаті узагальнення літературних джерел і практичних підходів сформовано концептуальні засади, які стали основою для подальшого аналізу бізнес-процесів у торговельних компаніях. Крім того, розроблено власне визначення поняття «бізнес-процес», яке трактується як структурована система взаємопов'язаних дій, спрямованих на перетворення вхідних ресурсів (матеріальних, інформаційних, фінансових) у вихідний результат у вигляді продукту або послуги, що має економічну цінність і відповідає потребам кінцевого споживача, забезпечуючи ефективне функціонування організації. Запропоноване трактування підкреслює економічну цінність бізнес-процесів та їхнє стратегічне значення для діяльності торговельних компаній.

У другому розділі виконано аналіз організаційної структури та бізнес-процесів ІП «І-АР-СІ», м. Київ. Виявлено, що основними недоліками в організації діяльності є недостатня координація між функціональними підрозділами, що призводить до неефективності процесів. Проведено оцінку

основних і допоміжних бізнес-процесів компанії, зокрема логістики, маркетингу, фінансового управління та клієнтського обслуговування. Встановлено, що існують вузькі місця у взаємодії між підрозділами, а також недоліки в використанні цифрових інструментів для підтримки бізнес-процесів. Окрему увагу приділено аналізу клієнтоорієнтованості, яка є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності компанії. Визначено, що впровадження сучасних підходів до управління бізнес-процесами дозволить усунути виявлені недоліки. Проведено SWOT-аналіз діяльності компанії, що дозволило детально оцінити її сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Особливу увагу приділено впливу зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність та геополітична ситуація, на ефективність бізнес-процесів.

У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення бізнес-процесів компанії з акцентом на впровадження інноваційних технологій. Зокрема, рекомендовано автоматизувати процеси логістики за допомогою інтеграції систем управління ланцюгами постачання (SCM) та впровадження електронного документообігу для спрощення адміністративних процедур. Розглянуто можливості використання штучного інтелекту та великих даних для аналізу споживчої поведінки, прогнозування попиту та оптимізації ресурсів. Також запропоновано вдосконалити клієнтський сервіс шляхом використання CRM-систем для персоналізації взаємодії з клієнтами. Запропоновано інноваційні рішення для управління складськими операціями та покращення управління фінансовими потоками компанії. Рекомендовані заходи спрямовані на підвищення ефективності бізнес-процесів, зниження витрат та покращення якості обслуговування. Особливий акцент зроблено на необхідності регулярного моніторингу ключових показників ефективності (KPI), що дозволить оцінювати вплив впроваджених змін на діяльність компанії.

Наукова новизна роботи полягає у вдосконаленні методологічних підходів до класифікації та оптимізації бізнес-процесів через інтеграцію

цифрових технологій. Практична значимість роботи визначається можливістю впровадження запропонованих рішень у діяльність ІП «І-АР-СІ», а також в інших торговельних компаніях, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність. Усі рекомендації мають універсальний характер і можуть бути адаптовані до потреб різних підприємств залежно від специфіки їх діяльності. Запропоновані заходи також можуть бути використані для формування стратегій довгострокового розвитку, що є важливим аспектом у сучасних умовах глобалізації та динамічних змін ринку.

Таким чином, проведене дослідження дозволило досягти основної мети роботи та розробити практичні рекомендації, спрямовані на вдосконалення бізнес-процесів компанії в умовах сучасного ринку. Отримані результати сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємства, забезпеченню його стратегічного розвитку та конкурентоспроможності в умовах динамічних змін ринкового середовища. Особливу увагу приділено підготовці компанії до потенційних викликів і кризових ситуацій, що дозволяє забезпечити її стійкість та адаптивність у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Davenport T.H., Short J.E. The New Industrial Engineering Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 1990, (Summer), P. 11-27.
2. Dmytryshyn B., Marakhovskyi B. Optimization methods for business processes in trade activities. The process and dynamics of the scientific path: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the VII International Scientific and Theoretical Conference, November 22, 2024. Pp. 36-39.
3. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. New York : Harper Business, 1993. 223 p.
4. Marakhovskyi B. General characteristics of business processes in trading companies. *Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences*: Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference, Cambridge, October 18, 2024. Pp. 33-35.
5. Porter M.E., Millar V.E. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. 1985. 85 (July–August), P. 149–160.
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
7. Виноградова О.В. Особливості моделювання бізнес-процесів організації на принципах реінжинірингу. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. Тернопіль: Економічна думка, 2005. № 2. С. 263-270.
8. Габорець О.А. Кібербезпека: важлива складова національної безпеки України в умовах війни. *Sectoral research XXI: characteristics and features* : VI Int. Scient. and Pract. Conf. (Chicago, September 8, 2023). Chicago, USA: European Scientific Platform. Pp. 68–70.

9. Горлачук В.В., Яненкова І.Г. Економіка підприємства. Миколаїв, 2010. 344 с.
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. Ковшова І.О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 1. С. 53 – 62.
12. Коненко В. В. Методологія організації та проектування бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8316>
13. Колесников С.О. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2(56). С. 162-169.
14. Коптєва Г. М. Підходи до оцінки зрілості бізнес-процесів підприємства з позиції їх економічної безпеки. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_45
15. Кривов'язюк І. В. Інноваційна економіка: навч. посіб. Київ: Кондор, 2016. 384 с.
16. Кривов'язюк І.В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід: монографія. Луцьк: ЛНТУ, 2012. 392 с.
17. Лисенко О. А. Основні методологічні підходи до моделювання бізнес-процесів на підприємстві. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. Луганськ, 2011. № 13 (167). С. 314 - 319.
18. Маслянюк П. П., Майстренко О. С. Проблеми та задачі моделювання бізнес-процесів організаційної структури. *Вісник Національного технічного університету України «КПІ»*. 2007. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36524/1/2011-1-9.pdf>

19. Мельник О. Г., Муқан О. В., Злотнік М. Л. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Випуск 2. С. 43 – 52.
20. Помазун О. М. Сучасні аспекти прийняття рішень з управління бізнес-процесами підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 3. С. 12 - 17.
21. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Знахур С. В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.
22. Пушкар М.С., Щирба М.Т. Теорія і практика формування облікової політики: монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2009. 260 с.
23. Сіменко І.В., Косової Т.Д. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 192 с.
24. Скарць А. Контролінгові аспекти реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *Банківська справа*. 2009. № 3. С. 81-87.
25. Сурженко Л. Організація управлінського обліку та бюджетування на основі бізнес-процесів (на прикладі швейної промисловості). *Бухгалтерський облік і аудит*. Київ, 2010. № 7. С. 27–31.
26. Таранюк Л.М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислового підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2011. №1. С.111-119. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/24507/1/3.2_taranyuk.pdf.
27. Тігарєва В. А., Станкевич І. В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2016. С. 113-122.
28. Терєбух А.А., Ільницька-Гикавчук Г.Я., Макар О.П. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. С. 66-70.

29. Томаля Т.С. Ефективність бізнес-процесів підприємства як чинник зростання його ринкової вартості. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. №5(71). С.139-147.
30. Чорнобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 125-131.
31. Шуляр Р.В. Розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів: моделювання, регулювання та економічне обґрунтування. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2018. 276 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика визначень поняття «бізнес-процес»

Автор	Визначення
Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.)	Бізнес (пер. з англ. «діяльність») – це економічна, комерційна, біржова або підприємницька діяльність, спрямована на отримання прибутку. Процес – це послідовна зміна станів або явищ, яка відбувається закономірно; хід розвитку чого-небудь; сукупність послідовних дій, засобів, спрямованих на досягнення певного наслідку (результату) Поєднання номінальних визначень понять «бізнес» і «процес» формує первинне означення сутності категорії «бізнес-процесів» як сукупності послідовних дій економічного, комерційного, біржового або підприємницького характеру, які зорієнтовані на отримання прибутку [6].
Хаммер М., Чампі Дж.	Бізнес-процеси – це сукупність різних видів діяльності, у рамках яких “на вході” використовується один або більше видів ресурсів, в результаті якої на “виході” створюється продукт, що представляє цінність для споживача [3].
Дейвенпорт Т., Шорт Д.	Бізнес-процес – це дискретна множина дій, спроектованих та структурованих для виробництва визначеного продукту (товарів/ робіт/послуг) для конкретного споживача чи ринку [1].
Виноградова О.В.	Бізнес-процес – це циклічна сукупність взаємопов’язаних завдань (дій), які мають певні входи (необхідні ресурси) і виходи (результат), які становлять цінність для споживача [7].
Портер М., Міллар В.	Бізнес-процес – структурований набір дій, які можна виміряти (оцінити економічно), та який створений з метою виробництва певної продукції для клієнта чи ринку [5].
Чорнобай Л., Дума О.	Бізнес-процес – це система безперервних, взаємопов’язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), яка, в свою чергу, є елементом механізму формування доданої вартості (споживчої цінності) через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності організації в цілому і забезпеченні донесення доданої вартості (споживчої цінності) до цільового ринку через бізнес-модель підприємства [16].
Тур О.	Бізнес процеси – це сукупність дій, що здійснюється для перетворення вхідних ресурсів підприємства на «вихід» у вигляді готової продукції чи послуг з метою задоволення потреб споживачів.
Гурова В., Садекова А.	Бізнес-процес (БП) – сукупність дій (функцій), які здійснюються в організації для перетворення входів (ресурсів) у виходи (продукти), що мають цінність для учасників (споживачів, інвесторів, персоналу і т. д.).

Горлачук В.В., Яненко І.Г.	Бізнес-процес – це систематизоване, послідовне виконання логічно пов'язаних та взаємозалежних завдань із використанням ресурсів, що забезпечують виробничу діяльність, для створення продукції, яка має споживчі цінності для клієнта.
Пушкар М.С., Щирба М.Т.	Бізнес-процес – це логічна послідовність дій, протяжна в часі, що призводить до послідовної зміни проміжних станів системи, у якій цей процес протікає і перетворює початкові (вхідні) ресурси у кінцеві (вихідні) [10].
Сіменко І.В., Косова Т.Д.	Бізнес-процес – це сукупність бізнес-операцій, певна кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше виходів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнтові [11].
Скнар А.	Бізнес-процес – це чітко окреслений набір операцій, що здійснюються за визначеним алгоритмом з метою досягнення конкретного результату, який визначається пріоритетами розвитку компанії (досягненням оперативних цілей) [12].
Сурженко Л.	Бізнес-процес – це сукупність взаємопов'язаних завдань, які необхідно виконувати для досягнення бізнес-цілей; він організовується з метою створення доданої вартості для клієнтів; може перетинати функціональні та організаційні межі [13].
Таранюк Л.М.	Бізнес-процес – це множина «внутрішніх кроків» підприємства, що закінчуються створенням продукції, яка необхідна споживачу [14].
Томаля Т.С.	Бізнес-процес – це структурована множина дій, спроектована для виробництва певного продукту (послуги) для конкретного споживача чи ринку [15].

ДОДАТОК Б

Основна фінансова звітність підприємства ІП «І-АР-СІ»

		Фінансова аналітика	
		Основні показники (за 2023 рік):	
Доходи:	16 149 690 тис грн		
	35.34%		
Чистий прибуток:	75 024 тис грн		
	216.18%		
Активи:	9 672 812 тис грн		
	18.28%		

Історичні показники:			
	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Кількість персоналу	827	815	802
Дохід	16 302 516 тис грн	11 932 619 тис грн	16 149 690 тис грн
Чистий прибуток	-68 258 тис грн	23 728 тис грн	75 024 тис грн
Активи	8 000 341 тис грн	8 178 196 тис грн	9 672 812 тис грн
Гроші та їх еквіваленти	229 973 тис грн	362 134 тис грн	73 718 тис грн
Довгострокові зобов'язання	-	-	-
Поточні зобов'язання	8 771 288 тис грн	8 845 829 тис грн	10 377 986 тис грн
Власний капітал	-770 947 тис грн	-667 633 тис грн	-705 174 тис грн

Фінансові індикатори:			
	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	89.01%	90.52%	91.75%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2.62%	4.09%	0.71%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	52.54%	48.95%	48.29%
Коефіцієнт автономії	-9.64%	-8.16%	-7.29%
Рентабельність активів (ROA)	-0.85%	0.29%	0.78%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	9.26%	-3.49%	-10.10%
Чиста маржа	-0.42%	0.20%	0.46%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-398.71%	-391.28%	-468.45%
Коефіцієнт заборгованості	109.64%	108.16%	107.29%