

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
« 16 » червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА
МАТЕРІАЛАМИ МЕРЕЖІ «EGASTRONOM»)

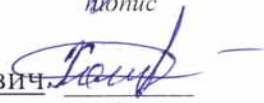
Виконала: Слюсаренко Наталія Сергіївна
прізвище, ім'я, по батькові,


підпис

Керівник: професор Гринчук Юлія Сергіївна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: доцент Хомовий Сергій Михайлович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Слюсаренко Наталія Сергіївна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую
Гарант ОПП «Менеджмент»
Кол доцент Н. В. Коваль
«23» квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу здобувача
Слюсаренко Наталії Сергіївни

Тема: Удосконалення бізнес-процесів підприємства (за матеріалами мережі «Egastronom»).

Перелік питань, що розробляються в роботі:

- обґрунтувати поняття, сутність та класифікацію бізнес-процесів у роздрібній торгівлі;
- дослідити теоретичні засади аналізу та оптимізації бізнес-процесів;
- дослідити наявні бізнес-процеси мережі магазинів «Egastronom»;
- запропонувати оптимізацію ключових бізнес-процесів мережі.

Вихідні дані: господарсько-фінансова звітність мережі магазинів «Egastronom»; наукові публікації та монографії з питань бізнес-процесів; законодавчі та нормативно-правові акти, що регламентують діяльність бізнес-процесами мережі магазинів «Egastronom»

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	<u>квітень - травень 2024</u>	виконано
Теоретико-методична частина	<u>вересень - грудень 2024</u>	виконано
Аналітична частина	<u>січень - лютий 2025</u>	виконано
Рекомендаційна частина	<u>березень - квітень 2025</u>	виконано
Оформлення роботи	<u>травень 2025</u>	виконано
Перевірка на плагіат	<u>травень 2025</u>	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	<u>травень 2025</u>	виконано
Подання на рецензування	<u>травень 2025</u>	виконано

Керівник

Гринчук Ю.С.
(підпис)

професор Гринчук Ю.С.

Здобувач

Слюсаренко Н.С.
(підпис)

Слюсаренко Н.С.

Дата отримання завдання «23» квітня 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Слюсаренко Н.С.

Удосконалення бізнес-процесів підприємства (за матеріалами мережі «Egastronom»)

Розглянуто теоретико-методологічні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів у сфері роздрібної торгівлі. Дослідження спрямоване на вивчення внутрішніх процесів функціонування мережі магазинів «Egastronom» з метою підвищення ефективності її діяльності.

Обґрунтовано сутність, класифікацію та особливості бізнес-процесів у торговельній діяльності.

Проаналізовано поточні бізнес-процеси у мережі «Egastronom», виокремлено проблемні зони у сфері управління товарними запасами, логістики, комунікації з постачальниками та обслуговування клієнтів.

Дослідження досягло поставлених у вступі цілей, а отримані результати можуть бути використані для підвищення ефективності управління бізнес-процесами у сфері роздрібної торгівлі. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на детальніше вивчення впливу цифрових технологій на трансформацію бізнес-процесів у роздрібній торгівлі, а також аналіз потенціалу використання блокчейн-технологій для управління ланцюгами поставок та забезпечення прозорості бізнес-операцій.

Запропоновано практичні рекомендації щодо оптимізації ключових процесів, впровадження сучасних технологій та реінжинірингу.

Кваліфікаційна робота обсягом 54 сторінки містить 14 таблиць, 5 рисунків та список використаних джерел з 30 найменувань.

Ключові слова: бізнес-процеси, роздрібна торгівля, оптимізація, реінжиніринг, ефективність, «Egastronom».

ABSTRACT

Sliusarenko N. S.

Improvement of the enterprise business processes ***(based on the materials of “Egastronom” company)***

Theoretical and methodological approaches to the analysis and optimization of business processes in the field of retail trade are considered. The study is aimed at studying the internal processes of the operation of the network of “Egastronom” company stores in order to increase the efficiency of its activity.

The essence, classification and features of business processes in trade activity are substantiated.

Current business processes on the Egastronom network are analyzed, and problem areas in the field of inventory management, logistics, communications with suppliers and customer service are identified.

The study has reached the goals set, and the results can be used to improve the efficiency of management of business processes in the field of retail trade. Further research can be aimed at studying the impact of digital technologies on the transformation of business processes into retail trade, as well as an analysis of the potential for using blockchain technologies to manage supply chain management and ensure business operations transparency.

Practical recommendations for optimization of key processes, introduction of modern technologies and reengineering are proposed.

The 54 page qualification contains 14 tables, 5 figures and a list of sources used with 30 titles.

Keywords: business processes, retail, optimization, reengineering, efficiency, "Egastronom".

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	7
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІ: ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕТОДИ.....	19
2.1. Аналіз чинних бізнес-процесів мережі магазинів.....	19
2.2. Формування рекомендацій з оптимізації основних бізнес-процесів у мережі магазинів «Egastronom»	30
РОЗДІЛ 3 РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У РОЗДРІБНІЙ МЕРЕЖІ «EGASTRONOM».....	37
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ.....	50

ВСТУП

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю поліпшення бізнес-процесів у роздрібній торгівлі, що є ключем до стабільного розвитку підприємств цієї галузі. Оптимізація бізнес-процесів дає змогу зменшити витрати, поліпшити якість обслуговування покупців, збільшити швидкість виконання операцій та забезпечити ефективніше використання ресурсів. Сучасні умови роботи роздрібною торгівлі характеризуються високою конкуренцією, зростаючими запитами споживачів та потребою у впровадженні сучасних технологій для оптимізації бізнес-процесів. Успіх роздрібних підприємств значною мірою залежить від ефективності їхніх внутрішніх процесів, швидкості обслуговування покупців, оптимального управління товарними запасами та раціонального використання ресурсів. У зв'язку з цим виникає потреба у детальному аналізі бізнес-процесів, їхній оцінці та оптимізації з метою підвищення ефективності діяльності підприємств.

Серед дослідників даної теми варто згадати М. Хаммера та Дж. Чампі, котрі створили концепцію реінжинірингу бізнес-процесів, а також Г. Харрінгтона, який запропонував методи оптимізації бізнес-процесів. Неабиякий внесок у розвиток підходів до керування бізнес-процесами зробили й інші науковці, праці яких є базовими для цього напрямку. Також цій проблематиці присвячено багато робіт вітчизняних дослідників: Тарасюка М. В., Соколової Л. В., Морщенок Т. С., Костіна О. М., Корзаченка О.В., Ковшової І. О., Ольшанського О. В. та інших.

Мережа магазинів «Egastronom» – один із перспективних гравців ринку роздрібною торгівлі, який прагне вдосконалювати власні бізнес-процеси та відповідати сучасним тенденціям розвитку. Проте, як і будь-яке інше підприємство, вона зустрічається з певними викликами, зокрема, управлінням товарними запасами, покращенням логістичних процесів, ефективною комунікацією з постачальниками та забезпеченням високого рівня сервісу для споживачів. Саме тому аналіз і оптимізація бізнес-процесів у цій мережі є важливим завданням, яке вимагає комплексного підходу.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад вдосконалення бізнес-процесів у сфері роздрібної торгівлі, а також розробка практичних порад щодо оптимізації ключових бізнес-процесів у мережі магазинів «Egastronom».

Основними завданнями дослідження є:

- обґрунтувати поняття, сутність та класифікацію бізнес-процесів у роздрібній торгівлі;
- дослідити теоретичні засади аналізу та оптимізації бізнес-процесів;
- дослідити наявні бізнес-процеси мережі магазинів «Egastronom»;
- запропонувати оптимізацію ключових бізнес-процесів мережі.

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси у мережі магазинів роздрібної торгівлі.

Предметом дослідження є аналіз та оптимізація бізнес-процесів у мережі магазинів роздрібної торгівлі.

Теоретичну та методологічну основу дослідження складають наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, нормативно-правові документи, а також практичні дослідження з питань реінжинірингу бізнес-процесів.

У процесі роботи використано методи аналізу, синтезу, порівняння, моделювання та економічного обґрунтування.

У ході роботи використовувалися як загальнонаукові, так і спеціальні способи дослідження: метод аналізу та синтезу, зіставний аналіз, метод спостереження й узагальнення; графічні методи; метод моделювання.

Зазначені підходи дали змогу сформулювати комплексне розуміння про стан управлінського обліку на досліджуваному підприємстві та напрацювати рекомендації, зорієнтовані на його покращення.

Інформаційною базою дослідження стали: господарсько-фінансова звітність мережі магазинів «Egastronom»; наукові публікації та монографії з питань бізнес-процесів; законодавчі та нормативно-правові акти, що регламентують діяльність бізнес-процесами мережі магазинів «Egastronom»; матеріали аналітичних

досліджень, доступних у відкритих джерелах, зокрема, вітчизняних та зарубіжних ресурсів.

Апробація результатів бакалаврської роботи. Результати бакалаврського дослідження були апробовані на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву (м. Біла Церква, 23 квітня 2025 р.) та опубліковано тезу на тему: «Управління бізнес-процесами у роздрібній торгівлі».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, переліку використаних джерел. Основний зміст дипломної роботи викладено на 54 сторінках. Кваліфікаційна робота містить 14 таблиць та 5 рисунків. Перелік використаних джерел включає 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Бізнес-процеси – це фундамент будь-якого бізнесу, зокрема в ритейлі, де продуктивність операцій напряду впливає на рівень обслуговування покупців, товарообіг та прибуток. Бізнес-процеси визначаються як набір взаємозалежних дій, спрямованих на створення цінності для кінцевого споживача [1]. У роздрібній торгівлі бізнес-процеси включають такі ключові елементи, як управління запасами, логістика, маркетинг, управління персоналом та обслуговування клієнтів [2].

Згідно з дослідженнями Д. Хаммера та Дж. Чампі, ефективне управління бізнес-процесами дає змогу компаніям підвищити продуктивність, знизити витрати та покращити якість послуг[1]. Також М. Портер підкреслює важливість стратегічного підходу до організації бізнес-процесів, що сприяє формуванню конкурентних переваг на ринку [2].

У сфері роздрібної торгівлі бізнес-процеси включають такі аспекти, як управління товарними запасами, логістика, продаж, маркетингові стратегії та обслуговування клієнтів. За дослідженнями Є.В. Дергачова та К.О. Фіщук, ефективне управління бізнес-процесами дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни ринку, зменшувати витрати та підвищувати якість обслуговування споживачів [3].

Вчені, такі як Валінкевич Н., Коценко М., аналізують особливості функціонування бізнес-процесів у роздрібній торгівлі та пропонують інструменти їх оптимізації. Вони наголошують на важливості автоматизації бізнес-процесів та використання сучасних інформаційних технологій [4].

Управління бізнес-процесами в роздрібній торгівлі можна розділити на три основні рівні:

- Операційний рівень – процеси, що пов'язані з безпосередньою роботою з клієнтами, враховуючи реалізацію, обробку замовлень, касові операції та інше.

- Тактичний рівень – процеси, котрі забезпечують підтримку операційної діяльності, наприклад, управління запасами, логістика, організація рекламних заходів.
- Стратегічний рівень – довгострокове планування й управління розвитком компанії, враховуючи впровадження інновацій, реінжиніринг бізнес-процесів та цифрову трансформацію.

За твердженнями українських дослідників, таких як Н. Соколова та Л. О. Волонтир, сучасні тенденції в керуванні бізнес-процесами включають цифровізацію операційної діяльності, впровадження CRM-систем, використання штучного інтелекту для аналізу споживчих вподобань та автоматизацію логістичних процесів [5, 7].

Оптимізація бізнес-процесів у роздрібній торгівлі спрямована на покращення ефективності операцій через усунення зайвих ланок у ланцюгу постачання, автоматизацію стандартних процедур та підвищення рівня персоналізованого обслуговування клієнтів. Як зазначає Д.В. Скляр, ефективна оптимізація бізнес-процесів передбачає застосування сучасних технологій і методів реінжинірингу для підвищення продуктивності та зменшення витрат [6].

Таким чином, коректне управління та оптимізація бізнес-процесів у роздрібній торгівлі є ключовим фактором успішної діяльності компаній. Впровадження новітніх підходів до бізнес-процесів дозволяє підприємствам забезпечити гнучкість, адаптивність та підвищити рівень задоволеності клієнтів, що є критично важливим у нинішніх умовах конкуренції.

Бізнес-процес – це сукупність взаємозалежних дій або операцій, що виконуються в певній послідовності з метою створення цінності для кінцевого споживача. У роздрібній торгівлі бізнес-процеси охоплюють широкий спектр операцій, зокрема, управління асортиментом, закупівлі, логістику, обслуговування клієнтів, маркетингові стратегії та фінансовий контроль [4]. Основні характеристики бізнес-процесів представлені на рис.1.1 (додатку А).

Розуміння бізнес-процесів та їх особливостей – ключовий момент для наступної оптимізації діяльності підприємства, що дозволяє мінімізувати витрати та збільшити ефективність його роботи.

У роздрібній торгівлі бізнес-процеси можливо поділити на кілька головних різновидів, зважаючи на їх роль у забезпеченні ефективної роботи підприємства. До них відносяться:

1. Основні (ключові) бізнес-процеси

Ці процеси напряму пов'язані з наданням послуг або продажем товарів споживачам. Вони є основою діяльності роздрібного підприємства та включають:

- формування асортименту, вибір постачальників, керування закупівельною діяльністю;
- транспортування, зберігання та контроль товарних запасів;
- безпосередня взаємодія з покупцями, реалізація товарів, консультування клієнтів;
- реклама, програми лояльності, акції та спеціальні пропозиції для стимулювання продажів.

2. Допоміжні бізнес-процеси

Допоміжні процеси забезпечують стабільне функціонування ключових бізнес-процесів. Вони не створюють безпосередньої цінності для клієнтів, але потрібні для ефективної роботи магазину:

- ведення бухгалтерії, податковий облік, управління витратами;
- підбір, навчання та мотивація працівників, кадрове адміністрування;
- впровадження та обслуговування касових систем, CRM, ERP тощо;
- дотримання законодавчих норм, ведення договорів.

3. Управлінські бізнес-процеси

Ці процеси спрямовані на стратегічний розвиток компанії та включають:

- визначення цілей, аналіз ринку, вибір напрямків розвитку;
- оцінка продуктивності роботи магазинів, управління прибутковістю;
- ідентифікація, оцінка та управління ризиками.

4. Інноваційні бізнес-процеси

Цей різновид бізнес-процесів пов'язаний із розвитком та вдосконаленням діяльності компанії:

- удосконалення існуючих операційних механізмів;
- автоматизація процесів, використання штучного інтелекту та аналітики;
- відкриття нових магазинів, вихід на нові ринки.

Кожен з цих різновидів бізнес-процесів відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності роздрібної торгівлі, і їхня оптимізація сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Ефективність бізнес-процесів у роздрібній торгівлі залежить від багатьох чинників, які можливо розділити на внутрішні та зовнішні. Кожен з цих чинників впливає на продуктивність, рентабельність, швидкість обслуговування клієнтів та загальну конкурентоспроможність підприємства [9].

Внутрішні чинники, що впливають на діяльність компанії, залежать від її управління. Одним із найважливіших аспектів є організаційна структура підприємства. Чітко визначена система управління сприяє ефективній взаємодії між підрозділами, тоді як надмірна бюрократія може сповільнювати прийняття рішень. Гнучка організаційна структура дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку та оперативно реагувати на нові виклики.

Ключовим складником результативного функціонування бізнесу є автоматизація та цифровізація операцій. Застосування сучасних ERP-систем, CRM, касових терміналів і програм для керування складом дає змогу значно зменшити час виконання операцій та знизити ймовірність людських помилок. Аналіз великих даних допомагає прогнозувати попит, а впровадження мобільних додатків та онлайн-магазинів покращує клієнтський досвід [7, 11].

Не менш важливим фактором є управління персоналом. Рівень кваліфікації працівників, їхня мотивація та продуктивність мають безпосередній вплив на якість обслуговування клієнтів. Постійне навчання та підвищення кваліфікації сприяють ефективності операцій, водночас як висока плинність кадрів негативно впливає на стабільність бізнес-процесів.

Логістика та управління запасами також відіграють важливу роль у діяльності підприємства. Ефективні логістичні рішення дозволяють зменшити витрати на доставку та складське зберігання, а оптимізація ланцюга постачань допомагає уникнути дефіциту або надлишку товарів. Автоматизовані складські системи значно знижують ризик помилок під час зберігання та комплектації замовлень.

Якість обслуговування клієнтів безпосередньо впливає на їхню лояльність. Час очікування, персоналізовані пропозиції, зручність комунікації – все це визначає рівень задоволеності покупців. Важливу роль відіграють відгуки та рекомендації клієнтів, які допомагають адаптувати бізнес-процеси відповідно до їхніх реальних потреб [8].

Фінансовий менеджмент є ще одним критичним аспектом управління компанією. Чіткий контроль фінансових потоків, витрат і прибутку дозволяє уникнути ризиків, пов'язаних із нестачею коштів. Раціональний розподіл витрат, зокрема на персонал, логістику та маркетинг, сприяє підвищенню прибутковості бізнесу.

Окрім внутрішніх факторів, на діяльність підприємства значно впливають зовнішні чинники, що залежать від ринкової ситуації, законодавства та економічних умов. Конкурентне середовище змушує компанії постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси. Аналіз діяльності конкурентів допомагає знаходити нові можливості для розвитку, а ефективне диференціювання продуктів і послуг приваблює більше клієнтів.

Технологічні зміни також впливають на бізнес. Впровадження штучного інтелекту, автоматизація процесів, використання хмарних сервісів суттєво змінюють підходи до управління компанією. Водночас технологічна відсталість може призвести до втрати конкурентних переваг.

Суттєве значення мають і споживчі вподобання. Зміни в поведінці покупців, зокрема перехід до онлайн-торгівлі, вимагають гнучкості у веденні бізнесу. Важливими факторами стають якість продукції, екологічність виробництва та швидкість доставки, які впливають на конкурентоспроможність компанії [10].

Економічна ситуація в країні також має значний вплив. Рівень доходів населення визначає купівельну спроможність споживачів, а інфляція, податкова політика та коливання валютного курсу можуть впливати на собівартість товарів та ціноутворення.

Не варто недооцінювати роль законодавства та регулювання. Податкове навантаження, трудове законодавство, санітарні вимоги визначають можливості компанії щодо оптимізації своїх процесів. Водночас посилення захисту прав споживачів може змінити підходи до контролю якості товарів і послуг.

Останнім важливим фактором є соціальні та екологічні тренди. Зростання уваги до екологічної відповідальності змушує компанії впроваджувати «зелені» бізнес-процеси, використовувати альтернативні джерела енергії та скорочувати використання пластику. Популяризація етичного виробництва та соціально відповідального бізнесу стає визначальним фактором у розвитку сучасної роздрібної торгівлі [13].

Оптимізація бізнес-процесів у роздрібній торгівлі неможлива без урахування внутрішніх і зовнішніх чинників. Автоматизація, ефективне управління персоналом, логістика, фінансовий контроль та маркетингові стратегії визначають продуктивність підприємства. В той самий час, зовнішні фактори, такі як економічна ситуація, конкуренція, законодавчі вимоги та соціальні тренди, створюють виклики, що потребують швидкої адаптації бізнес-моделі. Компанії, які систематично аналізують та вдосконалюють свої бізнес-процеси, мають більші шанси на успіх у динамічному середовищі роздрібної торгівлі.

Аналіз бізнес-процесів є ключовим інструментом для оцінки ефективності діяльності підприємства, виявлення проблемних ділянок та пошуку шляхів оптимізації роботи. Для цього використовують різні підходи, кожний з яких має свої особливості та сфери застосування.

Один з найпоширеніших методів аналізу бізнес-процесів – функціональний підхід. Його суть полягає у вивченні діяльності підприємства через розгляд окремих функцій, що виконують підрозділи та працівники. Основна увага зосереджується на тому, які завдання виконує кожна структурна одиниця та

наскільки ефективно вона це робить. Цей підхід дозволяє виявити дублювання обов'язків, зайві операції або вузькі місця в організаційній структурі, що можуть уповільнювати роботу компанії.

Процесний підхід передбачає розгляд діяльності компанії як сукупності взаємопов'язаних процесів, що мають певний вхід (ресурси, дані) та вихід (готовий продукт або послуга). Головне завдання – зрозуміти, як відбувається передача інформації та матеріальних потоків між різними етапами роботи. Завдяки цьому підходу можна оцінити швидкість виконання бізнес-операцій, ефективність взаємодії між підрозділами, а також знайти можливості для автоматизації та вдосконалення робочих процесів [11].

Структурний підхід базується на детальному аналізі організаційної структури підприємства та розподілу ролей між працівниками. Основна мета – визначити, наскільки раціонально побудована управлінська система, чи відповідають посадові інструкції фактичним обов'язкам співробітників, чи є ефективним комунікаційний ланцюг. Структурний аналіз допомагає виявити надлишкові рівні управління, що можуть ускладнювати процес прийняття рішень, або навпаки – виявити відсутність чітко визначених відповідальних осіб за ключові бізнес-процеси.

Сучасний бізнес значною мірою залежить від інформаційних потоків, тому інформаційний підхід до аналізу бізнес-процесів зосереджується на тому, як дані передаються, обробляються та використовуються в компанії. Основний акцент робиться на оцінці ефективності інформаційних систем, зокрема, наскільки швидко працівники отримують необхідну інформацію, чи немає дублювання або втрати даних. Це дозволяє знайти проблеми в управлінні базами даних, автоматизувати обробку інформації та впровадити нові цифрові рішення для покращення бізнес-процесів [12].

Вартісний підхід орієнтований на фінансову оцінку кожного етапу бізнес-процесу. Він допомагає визначити, які операції є найбільш витратними, де є можливості для скорочення витрат, а які елементи процесу приносять найбільшу цінність для компанії. Вартісний аналіз дозволяє зробити бізнес-процеси більш

економічно ефективними, знизити операційні витрати без шкоди для якості товарів і послуг.

Комплексний підхід поєднує в собі елементи всіх вищезгаданих підходів. Він дозволяє розглядати бізнес-процеси не лише з точки зору їхньої організаційної структури чи фінансової ефективності, а й враховувати інформаційні потоки, взаємозв'язки між різними підрозділами та рівень автоматизації. Завдяки цьому підходу підприємство отримує повну картину своєї діяльності та має змогу розробити найбільш ефективну стратегію вдосконалення бізнес-процесів.

Таким чином, вибір підходу до аналізу бізнес-процесів залежить від конкретних цілей та задач компанії. Одні методи підходять для вдосконалення управлінської структури, інші – для оптимізації витрат, а деякі дозволяють оцінити технологічну готовність бізнесу до змін. Використання одного або декількох підходів у комплексі дає змогу підприємству підвищити свою конкурентоспроможність та досягти стратегічних цілей [13].

У сучасному світі бізнесу ефективність і конкурентоспроможність компанії безпосередньо залежать від того, наскільки добре організовані її бізнес-процеси. Для підвищення продуктивності, скорочення витрат та поліпшення якості обслуговування клієнтів використовуються два основні підходи: оптимізація (покрокове вдосконалення існуючих процесів) і реінжиніринг (кардинальна перебудова бізнес-процесів).

Сучасний ринок роздрібної торгівлі вимагає від компаній гнучкості, швидкості реагування на зміни та постійного вдосконалення бізнес-процесів. У цьому контексті важливу роль відіграють інноваційні підходи та цифрові технології, які дозволяють оптимізувати роботу підприємств, підвищити ефективність операцій та покращити рівень обслуговування клієнтів [15].

Інноваційні підходи та цифрові технології в оптимізації бізнес-процесів роздрібної торгівлі – це використання сучасних рішень для покращення ефективності роботи магазинів, підвищення рівня обслуговування клієнтів та зменшення витрат.

Сучасний магазин, де замість довгих черг працюють каси самообслуговування, а покупець може швидко знайти потрібний товар за допомогою мобільного додатку. Це один із прикладів того, як цифрові технології роблять торгівлю зручнішою.

До інноваційних підходів належать автоматизація складських процесів, використання штучного інтелекту для прогнозування попиту, впровадження програм лояльності на основі великих даних та онлайн-аналітика. Наприклад, система може автоматично замовляти товари, що швидко закінчуються, або підбирати персоналізовані пропозиції для клієнтів.

Цифрові технології не лише спрощують роботу підприємства, а й роблять покупку приємною для споживача, адже вони дозволяють заощадити час, отримати кращий сервіс та доступ до індивідуальних пропозицій. Таким чином, роздрібна торгівля стає гнучкішою, швидшою та прибутковішою.

Інноваційні підходи та цифрові технології в роздрібній торгівлі – це коли магазини стають розумнішими, а покупки – швидшими та зручнішими.

Таблиця 1.1.

Інноваційні підходи та цифрові технології в оптимізації бізнес-процесів роздрібної торгівлі

Інноваційні підходи		Цифрові технології		Очікувані результати
Автоматизація процесів	→	ERP-системи, чат-боти	→	Зниження витрат, прискорення обслуговування
Оmnіканальна стратегія	→	CRM-системи, Big Data	→	Покращення взаємодії з клієнтами, зростання продажів
Персоналізація сервісу	→	ШІ, машинне навчання	→	Індивідуальні пропозиції, підвищення лояльності
Інтернет речей (IoT)	→	Розумні полиці, RFID-мітки	→	Контроль запасів, мінімізація втрат
Цифрові платежі	→	NFC, мобільні гаманці	→	Спрощення розрахунків, підвищення швидкості транзакцій
Хмарні технології	→	SaaS-рішення, віддалені бази даних	→	Гнучкість управління, масштабованість бізнесу

Джерело: [15]

Не треба стояти в черзі, бо є каси самообслуговування. Магазин сам знає, коли закінчується товар, та автоматично замовляє новий. А ще мобільний додаток підказує, де знайти потрібний продукт і навіть дає персональні знижки.

Цифрові технології допомагають бізнесу працювати ефективніше, а покупцям – витратити менше часу та сил.

Одним із ключових напрямків інноваційної оптимізації є автоматизація бізнес-процесів. Використання сучасних ERP (Enterprise Resource Planning) та CRM (Customer Relationship Management) систем дає змогу централізовано управляти ресурсами, контролювати товарні запаси, автоматизувати процеси постачання та логістики, а також персоналізувати взаємодію з клієнтами.

CRM-системи допомагають аналізувати поведінку покупців, відстежувати їхні смаки та впроваджувати ефективні маркетингові стратегії, орієнтовані на індивідуальні потреби споживачів. ERP-системи дозволяють інтегрувати всі внутрішні бізнес-процеси, забезпечуючи єдиний інформаційний простір для управління всіма аспектами діяльності підприємства.

Штучний інтелект (AI) та технології аналізу великих даних (Big Data) значно змінюють підхід до управління бізнесом у роздрібній торгівлі. Використання AI у прогнозуванні попиту дозволяє ефективніше формувати товарний асортимент, запобігати дефіциту або надлишковим запасам, що мінімізує витрати компанії.

Технології Big Data допомагають аналізувати споживчу поведінку, що дозволяє мережам роздрібної торгівлі пропонувати персоналізовані акції, оптимізувати ціноутворення та підвищувати рівень залучення клієнтів.

Оmnіканальний підхід до продажів передбачає інтеграцію всіх доступних каналів взаємодії з клієнтами – онлайн-магазинів, мобільних додатків, соціальних мереж та фізичних магазинів. Це дозволяє покупцям отримувати зручний доступ до товарів і послуг, використовуючи той канал, який їм найзручніший у конкретний момент.

Цифровий маркетинг також відіграє важливу роль у розвитку сучасної роздрібної торгівлі. Використання технологій штучного інтелекту у таргетованій рекламі дозволяє ефективніше взаємодіяти з аудиторією, персоналізувати пропозиції та підвищувати рівень лояльності клієнтів.

Інтернет речей (IoT) та роботизовані системи активно впроваджуються в роздрібну торгівлю, покращуючи ефективність операційних процесів. Розумні

полиці з вбудованими датчиками автоматично відстежують наявність товарів та інформують про необхідність поповнення запасів.

У великих торговельних мережах вже застосовуються автономні роботи-сканери, які перевіряють розміщення товарів, а також каси самообслуговування, що скорочують черги та підвищують комфорт покупців.

Використання хмарних технологій дозволяє централізовано зберігати дані, що забезпечує доступ до важливої інформації в реальному часі та спрощує управління торговельною мережею.

Блокчейн-технології сприяють підвищенню прозорості постачання, адже вони дозволяють відстежувати кожен етап переміщення товарів – від виробника до кінцевого споживача. Це особливо важливо для продуктів харчування та товарів преміум-класу, де критичною є довіра клієнтів до якості продукції.

Стрімкий розвиток електронної комерції змушує ритейлерів адаптувати свої бізнес-моделі під нові реалії. Важливим фактором успіху стає інтеграція зручних платіжних рішень, зокрема, мобільних платежів та криптовалютних транзакцій.

Швидкість та зручність оплати впливають на рішення покупця, тому впровадження безконтактних платежів та мобільних гаманців стає стандартом для сучасних торговельних мереж.

Інноваційні підходи та цифрові технології суттєво змінюють роздрібну торгівлю, роблячи її більш ефективною, клієнтоорієнтованою та технологічно розвиненою. Впровадження автоматизації, штучного інтелекту, омніканальних продажів, IoT та блокчейн-рішень дозволяє компаніям не лише оптимізувати бізнес-процеси, а й отримати конкурентні переваги у динамічному ринковому середовищі [16].

Сучасна роздрібна торгівля стрімко змінюється під впливом інноваційних підходів і цифрових технологій. Вони дозволяють компаніям підвищувати ефективність роботи, зменшувати витрати та покращувати рівень обслуговування клієнтів.

Автоматизація процесів, використання ERP- та CRM-систем, аналітика великих даних, штучний інтелект і омніканальні продажі – все це створює гнучку

та адаптивну бізнес-модель. Такі технології допомагають оптимізувати логістику, персоналізувати пропозиції для покупців, підвищувати їхню лояльність і вдосконалювати маркетингові стратегії [17].

Цифрові рішення, як-от каси самообслуговування, мобільні додатки, інтернет речей (IoT) та безконтактні платежі, роблять шопінг комфортнішим, а управління бізнесом – прозорішим і ефективнішим. У перспективі розвиток штучного інтелекту та блокчейн-технологій ще більше покращить операційні процеси й забезпечить нові можливості для конкурентної боротьби.

Отже, інновації та цифрові технології не лише оптимізують бізнес-процеси, а й змінюють підхід до ведення роздрібною торгівлі, роблячи її більш сучасною, прибутковою та клієнтоорієнтованою.

РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕТОДИ

2.1. Аналіз чинних бізнес-процесів мережі магазинів

Мережа крамниць «Egastronom» спеціалізується на роздрібній торгівлі харчовими продуктами та побутовою хімією, пропонуючи великий вибір якісної продукції від європейських та українських виробників. Головною метою компанії є забезпечення високого рівня обслуговування покупців, ефективне управління товарними запасами й оптимізація логістичних процесів.

Крамниці мережі розташовані в різних містах України, зокрема в Білій Церкві, Бершаді, Золочеві, Києві, Львові та ін.

Формати торгівлі:

- роздрібна торгівля: «Egastronom» має 25 фізичних крамниць у 8 містах України, що дозволяє клієнтам особисто обирати улюблені товари;
- інтернет-магазин: задля зручності покупців доступний онлайн-магазин, котрий забезпечує комфортний онлайн-шопінг.

Компанія пропонує понад 2500 найменувань товарів від майже 700 відомих брендів, включаючи асортимент продуктів.

Аналізуючи фінансові показники компанії можна визначити основні аспекти, які потребують вдосконалення.

Баланс компанії (табл. 2.1 додаток Б) демонструє стабільне збільшення активів (+8,7%), що свідчить про ефективне управління ресурсами та інвестиції в розширення мережі. Значне збільшення грошових коштів (+15%) вказує на підвищення ліквідності, що дозволяє компанії більш гнучко реагувати на зміни ринку. Проте, помітне зростання короткострокових зобов'язань (+6,3%) вказує на необхідність уважнішого контролю за борговими зобов'язаннями.

Фінансові результати фірми (табл. 2.2 додаток Б) вказують на збільшення виручки (+8,2%) та чистого прибутку (+23,1%), що говорить про поліпшення ефективності керівництва та оптимізацію витрат. Суттєве зростання EBITDA (+20%) демонструє покращену операційну діяльність. Позитивом є збільшення

рентабельності продажів (+1,1%), що означає скорочення витрат на одиницю реалізованої продукції. Проте зростання собівартості (+7,0%) свідчить про потребу в ретельнішому контролі закупівельних та логістичних витрат.

Компанія "Egastronom" показує позитивну динаміку розвитку завдяки інвестиціям в модернізацію, цифровізацію та оптимізацію бізнес-процесів. Проте необхідно зосередитись на збільшенні ефективності управління запасами, оптимізації логістичних витрат та диверсифікації постачальників, аби зменшити ризики, пов'язані з економічною нестабільністю.

Оптимізація витрат дає позитивний ефект – автоматизація та ефективне управління закупівлями дозволяють контролювати витрати. Стратегія розширення діє – збільшення кількості магазинів та розвиток онлайн-продажів сприяють росту виторгу. Потрібно й далі слідкувати за собівартістю – збільшення закупівельних та логістичних витрат може створити загрозу для майбутніх показників.

Розвиток преміального сегменту потребує детального аналізу – важливо відстежувати попит на дорожчі товари, щоб уникнути ризику надмірних запасів. Динаміку оборотів мережі магазинів «Egastronom» представлено на рис.2.1.

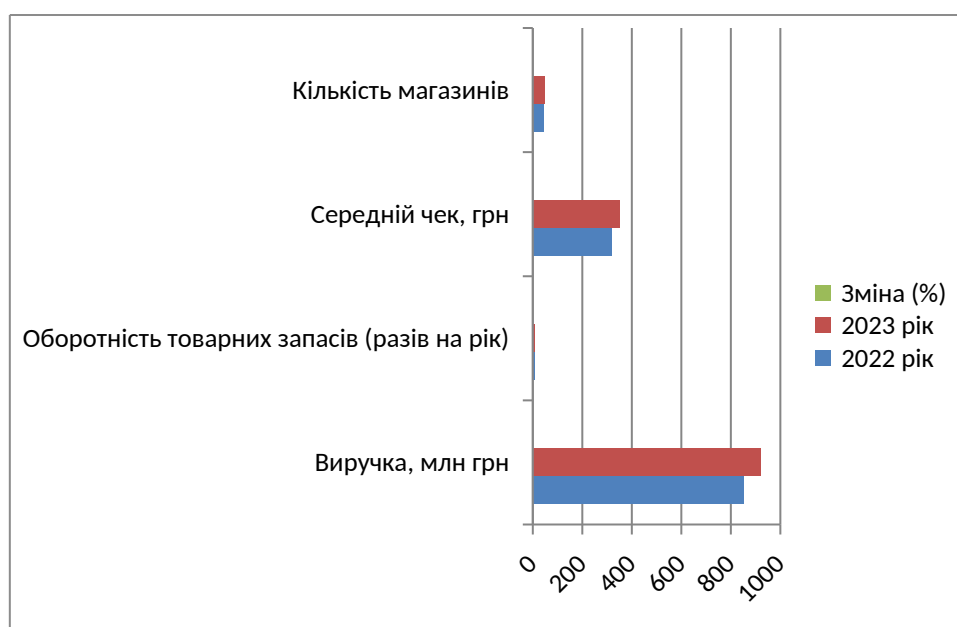


Рис. 2.1. Динаміки оборотів мережі магазинів «Egastronom»

Загалом компанія «Egastronom» демонструє високу дієвість та потенціал для подальшого росту завдяки вкладенням у розвиток, цифровізацію й удосконалення операційних процесів.

Аналіз фінансових показників показав позитивну динаміку ключових індикаторів. Це свідчить про ефективне керування комерційною діяльністю компанії. Проте поряд із сильними аспектами було виявлено й певні ризики. Для всебічного оцінювання стратегічного положення компанії доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволить виявити основні переваги, слабкі місця, можливості та загрози для подальшого розвитку мережі магазинів «Egastronom» (табл. 2.3 додаток Г).

Аналіз бізнес-процесів «Egastronom» охоплює декілька ключових аспектів:

- управління асортиментом та закупівлями (вибір постачальників, формування асортименту, управління товарними запасами);
- логістика та постачання (організація доставки товарів до магазинів, оптимізація маршрутів, контроль якості товарів під час транспортування);
- продажі та обслуговування клієнтів (організація роботи торговельного залу, касового обслуговування, впровадження програм лояльності);
- управління персоналом (підбір, навчання та мотивація співробітників, оцінка їхньої ефективності);
- маркетинг та просування (розробка та реалізація маркетингових стратегій, аналіз ринку та конкурентів).

Детальний аналіз кожного з цих процесів дає змогу виявити сильні та слабкі сторони діяльності мережі, визначити можливості для оптимізації та підвищення ефективності роботи.

Таблиця дає змогу оцінити ключові переваги й недоліки, а також окреслити шляхи оптимізації кожного з основних бізнес-процесів.

Сильні сторони мережі магазинів «Egastronom» – це висока якість товарів, новаторські підходи до обслуговування клієнтів і маркетингова активність.

Основні виклики – логістичні витрати, валютні ризики, недостатня персоналізація маркетингу та певні складнощі з управлінням персоналом.

Оптимізація через автоматизацію, застосування Big Data, поліпшення аналітики та цифровізацію процесів дозволить підвищити ефективність та рентабельність бізнесу [18].

Мережа магазинів «Egastronom» демонструє стабільний розвиток завдяки впровадженню сучасних технологій та автоматизації процесів. Проте є можливості для подальшої оптимізації, зокрема в сфері управління запасами, персоналізації обслуговування клієнтів та вдосконалення маркетингової стратегії. Запровадження інноваційних рішень допоможе підвищити ефективність бізнесу та зміцнити конкурентні позиції на ринку. За результатами дослідження бізнес-процесів мережі магазинів «Egastronom» аналіз ефективності управління основними бізнес-процесами мережі поданий у (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Аналіз ефективності управління основними бізнес-процесами мережі магазинів «Egastronom»

Ефективність управління асортиментом	- компанія пропонує широкий вибір товарів, включаючи імпорتنу продукцію, що позитивно впливає на конкурентоспроможність; - довгострокові контракти з постачальниками дозволяють отримувати вигідні умови, але водночас знижують гнучкість у зміні асортименту; - оптимізація асортименту на основі попиту та впровадження AI-аналітики можуть покращити товарний оборот
Логістика та постачання	- наявність власних складів сприяє контролю якості товарів і зменшенню втрат; - високі логістичні витрати та залежність від зовнішніх постачальників залишаються проблемними зонами; - оптимізація маршрутів доставки та автоматизація закупівель допоможуть зменшити витрати.
Продажі та обслуговування клієнтів	- впроваджено сучасні технології самообслуговування, що покращує швидкість обслуговування; - відсутність персоналізованих пропозицій для клієнтів є недоліком, який можна виправити за допомогою CRM-системи та Big Data; - запровадження безконтактних платежів та онлайн-консультацій покращить клієнтський досвід.
Управління персоналом	- гнучкі графіки роботи та бонусна система сприяють мотивації працівників; - висока плинність кадрів свідчить про необхідність покращення навчальних програм та умов праці; - впровадження гейміфікації та автоматизації управління персоналом дозволить підвищити ефективність роботи.
Маркетинг та просування	- використання соціальних мереж та мобільного додатку сприяє залученню клієнтів; - відсутність персоналізованої аналітики не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал маркетингових кампаній; - омніканальний маркетинг та динамічні знижки можуть значно покращити ефективність просування.

Значні інвестиції у нові технології допомагають оптимізувати логістику, покращити управління запасами та зменшити втрати.

В цілому, попри збільшення витрат, стратегічні вкладення в автоматизацію і покращення логістичних процесів сприяють підвищенню ефективності роботи мережі магазинів.

Таблиця 2.5.

**Витрат на логістику та операційні витрати мережі магазинів
«Egastronom» млн грн**

Показник	Роки		Зміна (%)	Коментар
	2022	2023		
Витрати на логістику	85	95	+11,8%	Зростання витрат через підвищення цін на пальне та складські послуги
Операційні витрати	180	190	+5,6%	Оптимізація процесів та автоматизація дозволили частково стримати зростання витрат
Логістичні втрати (пошкодження, списання)	12	10	-16,7%	Покращення умов транспортування та зберігання
Витрати на персонал у логістиці	50	55	+10%	Підвищення зарплат та збільшення штату через розширення мережі
Витрати на автоматизацію логістики	8	12	+50%	Інвестиції в нові технології для оптимізації процесів

У 2023 році мережа магазинів «Egastronom» зазнала трансформацій у структурі витрат на логістику й операційну діяльність. Сукупні витрати на логістику збільшилися на 11,8% – з 85 млн грн у 2022 році до 95 млн грн у 2023 році. Це обумовлено насамперед ростом цін на пальне та збільшенням вартості складських послуг. Операційні витрати зросли на 5,6%, сягнувши 190 млн грн. Проте завдяки оптимізації бізнес-процесів та автоматизації вдалося частково обмежити зростання витрат.

Позитивним результатом стала мінімізація логістичних втрат (пошкодження товарів, списання), які зменшилися на 16,7% – з 12 млн грн до 10 млн грн. Це стало реальним завдяки покращенню умов транспортування та зберігання продукції.

Витрати на персонал у сфері логістики збільшилися на 10%, до 55 млн грн, що пов'язано з підвищенням зарплат та збільшенням чисельності співробітників у зв'язку з розширенням торговельної мережі. Витрати на автоматизацію логістики зросли на 50% – з 8 млн грн у 2022 році до 12 млн грн у 2023 році.

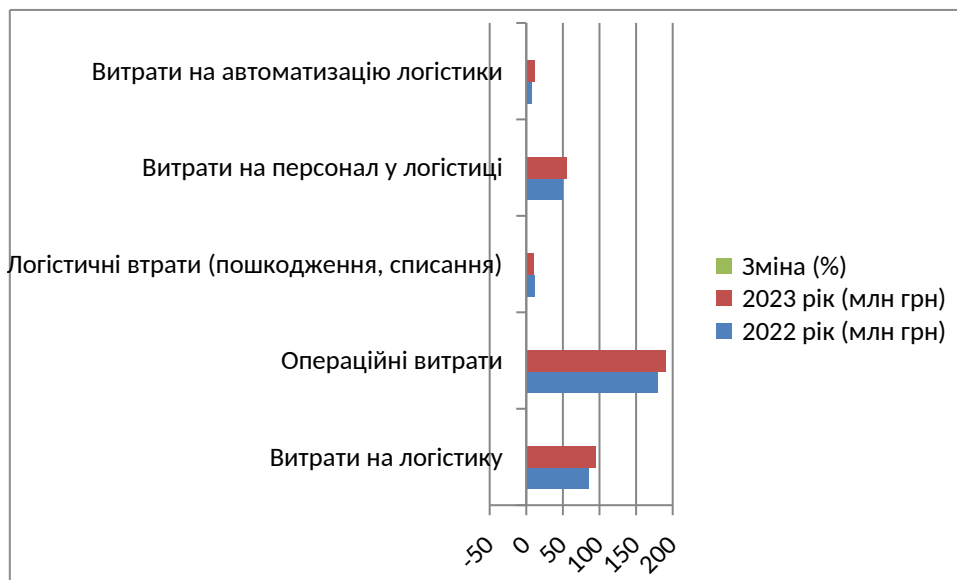


Рис. 2.2. Динаміки виручки та оборотності товарних запасів мережі магазинів «Egastronom» за 2022-2023 роки мережі магазинів «Egastronom»

Виторг демонструє стабільне зростання, а оборотність товарних запасів також покращилася. Процес на який впливають законодавчі зміни: Фіскальна політика та податкове регулювання в роздрібній торгівлі.

Вплив законодавчих змін:

1. Зміни у ставках податків (ПДВ, податок на прибуток)

- Підвищення ПДВ збільшує собівартість товарів → зростання роздрібних цін → можливе зниження попиту.

- Зниження податкового навантаження сприяє підвищенню прибутковості.

2. Регулювання касових апаратів та обов'язкове використання РРО (реєстраторів розрахункових операцій)

- Потребує додаткових витрат на придбання та обслуговування касових апаратів.

- Покращує контроль над обігом готівки, зменшує тіньовий ринок.

3. Законодавчі обмеження щодо продажу певних товарів (алкоголь, тютюн, пластикові пакети)

- Впливає на структуру асортименту, зменшує частку прибуткових товарів.
- Вимагає адаптації маркетингових стратегій та пошуку альтернатив (екологічні упаковки, безалкогольні напої тощо).

4. Трудове законодавство (мінімальна зарплата, соціальні гарантії, охорона праці)

- Збільшення витрат на персонал → зростання операційних витрат.
- Можливе скорочення штату або автоматизація процесів для оптимізації витрат.

Позитивні результати впливу законодавчих змін:

- покращення фінансової дисципліни;
- збільшення довіри з боку клієнтів через дотримання стандартів;
- стимулювання автоматизації та цифровізації бізнесу.

Негативні:

- додаткові витрати на відповідність новим вимогам;
- можливі штрафи за недотримання змін;
- необхідність швидкої адаптації до нових регуляторних норм.

Таким чином, законодавчі зміни мають суттєвий вплив на бізнес-процеси мережі магазинів «Egastronom», вимагаючи постійного моніторингу регуляторного середовища та швидкої реакції на нові вимоги.

Широкий асортимент дозволяє задовольнити різноманітні потреби клієнтів «Egastronom», прагне зробити унікальні продукти доступними кожному, ретельно формуючи асортимент з урахуванням потреб клієнтів. Компанія обирає найкращі позиції з усього світу, щоб забезпечити високі стандарти смаку та якості.

Завдяки поєднанню роздрібної торгівлі та онлайн-магазину, «Egastronom» надає зручний доступ до імпортованих продуктів високої якості для великої кількості споживачів в Україні. Проаналізуємо ключові проблеми у бізнес-процесах (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Аналіз основних проблем у бізнес-процесах

№	Бізнес-процес	Можливі проблеми	Наслідки
1	Закупівлі	Несвоєчасна доставка товарів	Дефіцит товару, незадоволені клієнти
2	Логістика	Неоптимальні маршрути доставки	Збільшення витрат, запізнення поставок
3	Складський облік	Відсутність автоматизації	Помилки у залишках, надлишкові запаси
4	Продажі	Повільне обслуговування клієнтів	Зниження рівня задоволеності клієнтів
5	Персонал	Висока плинність кадрів	Додаткові витрати на навчання, низька якість роботи

Джерело: [18]

1. Основні бізнес-процеси:

Управління асортиментом та закупівля – вибір та закупівля товарів від європейських постачальників, що відповідають потребам клієнтів та стандартам якості.

Логістика та управління запасами – організація доставки товарів на склади та в магазини, контроль залишків задля забезпечення постійної наявності продукції.

Продажі та обслуговування клієнтів – реалізація товарів через мережу фізичних магазинів та онлайн-магазин, забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.

2. Допоміжні бізнес-процеси:

Маркетинг та просування – розробка та впровадження маркетингових стратегій для залучення нових клієнтів та утримання наявних.

Управління відносинами з постачальниками – підтримка взаємовигідних відносин з постачальниками для забезпечення стабільних поставок якісної продукції.

3. Забезпечуючі бізнес-процеси:

Фінансовий менеджмент – бюджетування, облік фінансових операцій та аналіз фінансових показників для забезпечення стабільності бізнесу.

Управління персоналом – набір, навчання та мотивація співробітників задля забезпечення ефективної роботи команди.

Інформаційні технології – Підтримка та розвиток IT-інфраструктури, включаючи інтернет-магазин та внутрішні системи управління.

Аналіз та оптимізація цих бізнес-процесів сприятимуть підвищенню ефективності роботи компанії «Egastronom», задоволенню потреб клієнтів та забезпеченню конкурентоспроможності на ринку.

Виявлення проблем і вузьких місць у бізнес-процесах є вкрай важливим для підвищення ефективності компанії. Цей процес передбачає комплексний аналіз роботи підприємства з метою ідентифікації слабких місць, що уповільнюють або ускладнюють виконання ключових операцій [19].

Перш за все, важливо оцінити операційну діяльність компанії. Якщо в процесі закупівель виникають затримки через складну систему погоджень або відсутність автоматизованого обліку запасів, це може призводити до дефіциту товарів у магазинах або, навпаки, надлишкових запасів на складах. Подібні проблеми негативно впливають на фінансові показники та рівень задоволеності клієнтів.

Ще одним важливим аспектом є аналіз логістичних процесів. Якщо в системі доставки трапляються збої, це може спричинити несвоєчасне постачання товарів у торгові точки, що знижує рівень довіри споживачів. Проблеми в логістиці часто виникають через неефективне планування маршрутів, недостатню координацію між підрозділами або застарілі методи управління складом.

Не менш значущим є виявлення вузьких місць у роботі персоналу. Висока плинність кадрів, недостатній рівень кваліфікації або перевантаження працівників можуть сповільнювати робочі процеси та знижувати якість обслуговування клієнтів. Відсутність належної мотивації та системи навчання також може стати причиною зниження продуктивності.

Додатково, варто звернути увагу на цифрові технології в компанії. Якщо внутрішні інформаційні системи не синхронізовані або застарілі, це може призвести до помилок у звітності, труднощів у прогнозуванні попиту та проблем у комунікації між відділами. Неузгодженість між CRM-системою та складським обліком може ускладнити управління замовленнями та клієнтським сервісом.

Окремо слід розглядати зворотний зв'язок від клієнтів. Скарги на довгий час обслуговування, відсутність популярних товарів або низьку якість продукції можуть свідчити про проблеми у внутрішніх бізнес-процесах. Регулярний аналіз відгуків покупців допомагає виявити ключові точки, які потребують покращення.

Загалом, ідентифікація вузьких місць дозволяє зрозуміти, які саме процеси гальмують розвиток компанії, і розробити ефективні рішення для їх усунення. Це сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат та покращенню рівня задоволеності клієнтів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Виявлення вузьких місць у бізнес-процесах

Бізнес-процес	Вузьке місце	Причина проблеми	Можливі рішення
Логістика	Запізнення поставок	Відсутність прогнозування попиту	Використання аналітики та автоматизації
Місце зберігання	Невідповідність залишків	Ручне введення даних	Впровадження WMS (Warehouse Management System)
Обслуговування клієнтів	Довгий час очікування	Недостатня кількість кас	Встановлення самообслуговування та додаткових кас
Персонал	Висока плинність	Низька мотивація, відсутність навчання	Програми стимулювання та професійний розвиток

Джерело: [18]

Оптимізація бізнес-процесів у роздрібній торгівлі є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності та ефективності компанії. У випадку мережі магазинів «Egastronom» аналіз бізнес-процесів дозволив виявити низку проблем, серед яких неефективне управління товарними запасами, недостатня автоматизація процесів, низька швидкість обслуговування клієнтів та нераціональне використання ресурсів. Для усунення цих проблем пропонуються такі методи:

1. Автоматизація процесів та цифровізація управління:

- впровадження ERP-системи для централізованого контролю за товарообігом та фінансовими потоками;
- використання POS-систем для скорочення часу обслуговування клієнтів та зниження ризику помилок касирів;

- інтеграція CRM-систем для покращення взаємодії з клієнтами та персоналізації маркетингових кампаній.

2. Удосконалення системи управління запасами:

- використання аналітичних алгоритмів прогнозування попиту на основі історичних даних;

- оптимізація логістичних процесів шляхом застосування методу JIT (Just-in-Time) для скорочення витрат на зберігання товарів;

- впровадження RFID-технологій для контролю залишків у реальному часі.

3. Реінжиніринг бізнес-процесів у сфері логістики та постачання:

- оптимізація маршрутів постачання товарів для мінімізації витрат на логістику;

- використання аутсорсингу для зниження навантаження на внутрішні ресурси компанії;

- співпраця з локальними постачальниками для скорочення термінів поставок.

4. Підвищення якості обслуговування клієнтів:

- впровадження програм лояльності для стимулювання повторних покупок;
- оптимізація касових зон та збільшення кількості самообслуговування через термінали самообслуговування;

- проведення навчання персоналу з метою підвищення рівня клієнтського сервісу.

5. Використання аналітики для прийняття рішень:

- використання BI (Business Intelligence) систем для збору та аналізу даних про продажі;

- застосування методів A/B тестування для оцінки ефективності змін у бізнес-процесах;

- постійний моніторинг KPI (ключових показників ефективності) для оперативного реагування на проблеми.

Запропоновані методи дозволять мережі «Egastronom» підвищити ефективність бізнес-процесів, знизити витрати та покращити якість

обслуговування клієнтів, що в підсумку сприятиме збільшенню прибутковості компанії (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

Методи усунення проблем та оптимізації процесів

Проблема	Поточний стан	Оптимізоване рішення	Очікуваний ефект
Повільне обслуговування	Тривале очікування клієнтів у черзі	Впровадження електронної черги та мобільних кас	Зменшення часу обслуговування
Нестача товарів	Часті випадки відсутності популярних позицій	Використання аналітики попиту	Зменшення втрат через відсутність товару
Високі логістичні витрати	Неоптимальні маршрути доставки	Автоматизоване планування маршрутів	Скорочення витрат на транспорт
Помилки в обліку складу	Відсутність точного контролю за запасами	Впровадження RFID-міток та сканерів	Підвищення точності обліку на 90%

Таблиця представляє аналіз ключових проблем бізнес-процесів мережі магазинів «Egastronom» та містить шляхи їх покращення. Для кожної проблеми вказано поточний стан, запропоновано рішення й прогнозований результат. Наприклад, впровадження електронної черги та мобільних кас дасть змогу зменшити час обслуговування клієнтів, а застосування аналітики попиту - скоротити випадки відсутності товарів. Автоматизоване планування маршрутів допоможе знизити логістичні витрати, а використання RFID-міток забезпечить точний контроль складських запасів. Усі ці заходи спрямовані на підвищення ефективності операційних процесів і покращення досвіду клієнтів.

2.2. Формування рекомендацій з оптимізації основних бізнес-процесів у мережі магазинів «Egastronom»

Для збільшення ефективності роботи мережі магазинів «Egastronom» було розроблено декілька рекомендацій, націлених на оптимізацію ключових бізнес-процесів, зокрема логістики, взаємодії з клієнтами та автоматизації внутрішніх операцій. Ось основні етапи впровадження змін та прогнозовані результати:

Впровадження CRM-системи для поліпшення взаємодії з клієнтами

Одним з важливих кроків є інтеграція сучасної CRM-системи, яка дозволить зібрати всю інформацію про клієнтів в одному місці та покращити персоналізацію обслуговування. Це передбачає автоматичну сегментацію клієнтів за їхніми вподобаннями, частотою покупок та сумами витрат. За допомогою CRM-системи буде змога формувати персоналізовані пропозиції для кожного клієнта та автоматизувати маркетингові кампанії [20].

Перспективи:

- підвищення рівня задоволення клієнтів завдяки персоналізованому підходу;
- зростання лояльності клієнтів і повторних покупок;
- підвищення результативності маркетингових кампаній.

Таблиця 2. 9

Очікувані показники після впровадження CRM

Показник	До впровадження	Після впровадження
Середня кількість покупок на клієнта	2 рази на рік	3 рази на рік
Частка повторних покупок	40%	60%
Рівень задоволеності клієнтів	70%	85%

Автоматизація логістичних процесів

Автоматизація постачання товарів, зокрема через інтеграцію системи управління ланцюгами постачання (SCM), дозволить помітно скоротити час, необхідний для закупівель та доставки. Застосування Інтернету речей (IoT) для моніторингу стану товарів на складах та при транспортуванні допоможе збільшити точність постачання і мінімізувати витрати на зберігання.

Перспективи:

- зменшення витрат на логістику;
- скорочення терміну доставки.
- підвищення точності прогнозування попиту.

Графік, що відображає зменшення витрат на логістику впродовж року після впровадження автоматизації. Витрати до автоматизації (синя лінія) та після автоматизації (зелена лінія) показують поступове зменшення витрат на логістику (рис. 2.3.).

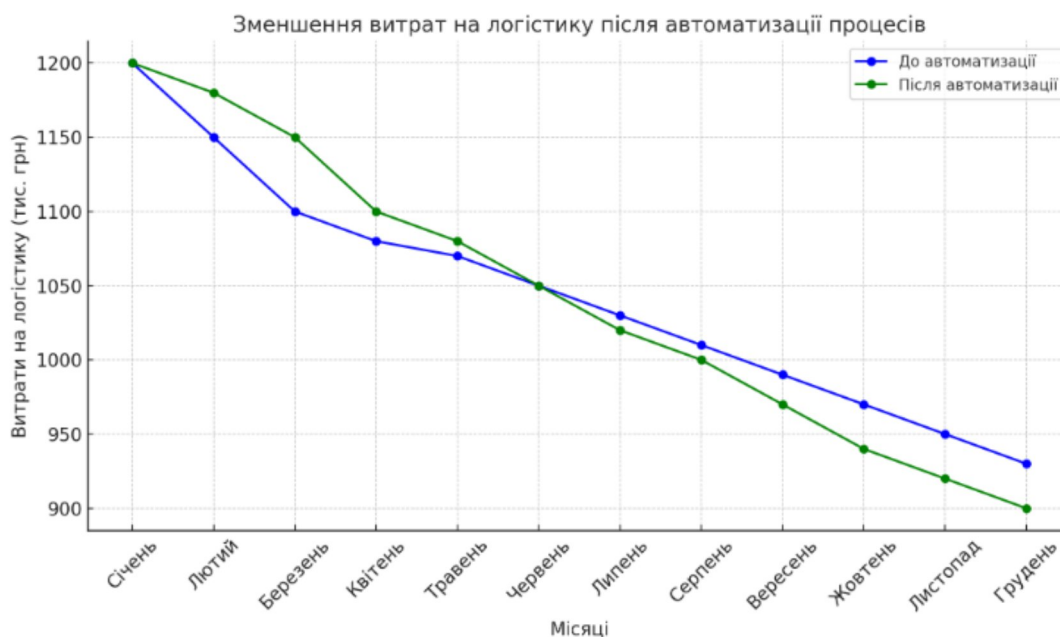


Рис. 2.3. Зменшення витрат на логістику після автоматизації процесів

Прогнозування попиту за допомогою аналітичних методів та штучного інтелекту

Використання штучного інтелекту (ШІ) для прогнозування попиту на основі історичних даних дозволить уникнути проблем з надлишковими або нестача товарів на складах. Алгоритми машинного навчання зможуть виявляти тренди, сезонні коливання попиту, а також адаптувати стратегії закупівель до реальних потреб ринку [21].

Очікувані результати:

- підвищення точності прогнозування попиту;
- зменшення витрат на надлишкові запаси;
- збільшення швидкості обробки замовлень та зменшення кількості помилок при замовленні товарів.

Таблиця 2. 10

Прогнозування попиту та оптимізація запасів

Товар	Прогнозований попит до впровадження (од.)	Прогнозований попит після впровадження (од.)
Товар 1	500	480
Товар 2	300	290
Товар 3	700	650

Покращення управління запасами та складуванням

Впровадження автоматизованої системи управління складом дасть змогу зменшити час на обробку товарів та оптимізувати використання складських територій. Автоматичні системи також дозволять суттєво зменшити ймовірність помилок під час інвентаризації.

Перспективи:

- Скорочення часу на обробку товарів на складах;
- Покращення точності інвентаризації та управління запасами;
- Зменшення витрат на зберігання товарів.

Графік, що демонструє оптимізацію часу обробки товарів на складі до та після автоматизації. Час обробки товарів (в хвилинали) поступово зменшується після впровадження автоматизації, що покращує ефективність операцій на складі (рис. 2.4).

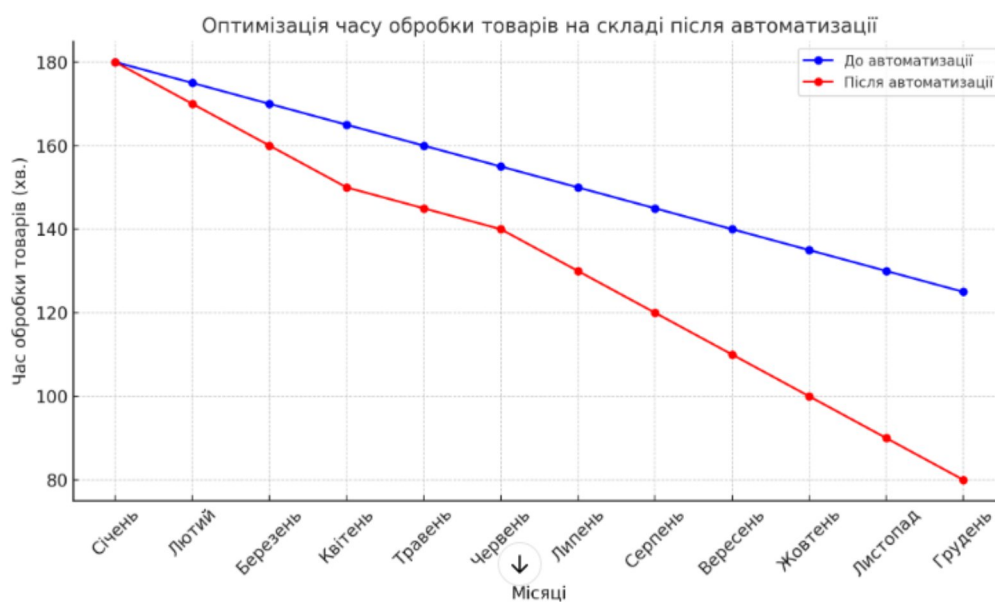


Рис. 2.4. Оптимізація часу обробки товарів на складі до та після автоматизації.

Застосування методів реінжинірингу бізнес-процесів

Реінжиніринг процесів допоможе суттєво покращити роботу внутрішніх бізнес-процесів, як-от приймання замовлень, обробка повернень та взаємодія з

постачальниками. Перегляд кожного етапу процесу з метою усунення неефективних або зайвих кроків допоможе зменшити витрати часу та ресурсів.

Перспективи:

- поліпшення внутрішньої ефективності операцій;
- зниження витрат на обробку замовлень;
- підвищення загальної продуктивності роботи підприємства.

Впровадження цих змін дозволить значно збільшити ефективність операційної діяльності мережі «Egastronom». Очікується, що застосування сучасних інформаційних технологій, як-от CRM-системи, автоматизація процесів та аналітичні методи прогнозування попиту, забезпечить суттєве зниження витрат, поліпшить якість обслуговування клієнтів та дасть підприємству змогу досягти стабільного зростання прибутковості.

На основі аналізу наявних бізнес-процесів мережі «Egastronom» розроблено рекомендації щодо їх оптимізації. Основний акцент зроблено на автоматизацію, підвищення рівня обслуговування клієнтів та зниження операційних витрат.

Першочерговим кроком є впровадження сучасних інформаційних технологій, які дозволять автоматизувати ключові процеси. Наприклад, використання програмних рішень для прогнозування попиту сприятиме зниженню дефіциту та надлишку товарів. Автоматизовані системи управління складом дадуть змогу оперативно контролювати товарні залишки та оптимізувати процеси постачання.

Важливим напрямом є покращення логістичних процесів. Оптимізація маршрутів доставки товарів на основі аналізу даних дозволить скоротити терміни постачання та знизити витрати на транспортування. Використання RFID-технологій для відстеження товарів на складі сприятиме підвищенню точності обліку та зменшенню втрат [21].

У сфері обслуговування клієнтів рекомендується запровадження кас самообслуговування та мобільних додатків для швидкого оформлення покупок. Це дозволить зменшити черги, збільшити швидкість обслуговування та покращити загальне враження клієнтів від покупок. Додатково варто впровадити CRM-

системи, що допоможуть персоналізувати комунікацію з клієнтами та створювати цільові маркетингові кампанії.

Також варто звернути увагу на фінансовий менеджмент. Автоматизація процесів бюджетування та аналізу витрат допоможе виявити неефективні статті видатків та знайти можливості для їх оптимізації. Використання систем аналітики дозволить керівництву швидко реагувати на зміни ринку та ухвалювати обґрунтовані рішення.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності операційної діяльності мережі «Egastronom», зниженню витрат та покращенню взаємодії з клієнтами, що зрештою забезпечить конкурентні переваги компанії на ринку роздрібно́ї торгівлі.

Для вдосконалення бізнес-процесів у мережі магазинів "Egastronom" необхідно запровадити низку конкретних заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи, зниження витрат та покращення обслуговування клієнтів.

Передусім, доцільним є впровадження сучасних цифрових рішень для автоматизації управління бізнес-процесами. Використання CRM- та ERP-систем дозволить ефективніше контролювати товарні запаси, оптимізувати роботу персоналу та збільшити швидкість обробки замовлень. Крім того, застосування аналітичних інструментів на основі штучного інтелекту сприятиме точнішому прогнозуванню попиту та формуванню асортиментної політики [22].

Оптимізація логістичних процесів передбачає удосконалення системи постачання товарів, що зменшить ризики затримок та знизить витрати. Автоматизація складського обліку та використання RFID-міток сприятимуть швидкому оновленню інформації про наявність продукції. Додатково, застосування алгоритмів для оптимізації маршрутів доставки дозволить скоротити логістичні витрати та поліпшити швидкість обслуговування клієнтів.

Значну увагу слід приділити покращенню якості обслуговування покупців. Запровадження персоналізованих програм лояльності, що враховують уподобання клієнтів, сприятиме підвищенню їхньої довіри та залученню нових споживачів. Розвиток омніканальної стратегії, що передбачає інтеграцію онлайн- та офлайн-

торгівлі, дозволить спростити процес купівлі та створити комфортні умови для клієнтів, незалежно від обраного способу здійснення покупок.

Важливим напрямом оптимізації є підвищення ефективності роботи персоналу. Проведення регулярних тренінгів допоможе працівникам швидше адаптуватися до нових технологій та покращити якість обслуговування. Запровадження системи оцінки продуктивності та мотиваційних програм сприятиме підвищенню зацікавленості персоналу в результатах своєї роботи [23].

Впровадження зазначених заходів сприятиме загальному поліпшенню ефективності роботи мережі магазинів "Egastronom", підвищенню задоволеності клієнтів та конкурентоспроможності компанії на ринку роздрібно́ї торгівлі.

РОЗДІЛ 3 РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У РОЗДРІБНІЙ МЕРЕЖІ «EGASTRONOM»

Оптимізація та реінжиніринг бізнес-процесів є ключовими факторами для підвищення ефективності функціонування роздрібних торговельних мереж. У випадку «Egastronom» головні завдання оптимізації полягають у покращенні управління товарними запасами, підвищенні швидкості обслуговування клієнтів, автоматизації операцій та впровадженні сучасних технологій.

Реінжиніринг передбачає радикальне переосмислення та перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення значного покращення основних показників ефективності, таких як витрати, якість обслуговування та швидкість виконання операцій. Це вимагає не лише технологічних змін, але й нових підходів до управління персоналом та логістичними процесами [24].

Основними напрямками оптимізації бізнес-процесів у «Egastronom» є:

1. Автоматизація управління товарообігом – впровадження сучасних ERP-систем дозволить зменшити помилки у постачанні та прогнозуванні попиту.
2. Оптимізація логістики – вдосконалення постачання товарів через впровадження JIT (Just-in-Time) та використання аналітики для управління складськими запасами.
3. Підвищення ефективності касових операцій – встановлення терміналів самообслуговування скоротить черги та підвищить швидкість обслуговування клієнтів.
4. Вдосконалення взаємодії з клієнтами – CRM-системи сприятимуть персоналізації маркетингових кампаній і покращенню рівня обслуговування.
5. Оптимізація витрат – застосування аутсорсингу у непрофільних процесах дозволить зменшити витрати на обслуговування та логістику.

Запровадження цих змін дозволить «Egastronom» значно підвищити рівень обслуговування клієнтів, покращити фінансові показники та зміцнити конкурентні позиції на ринку роздрібної торгівлі. Дотримання сучасних підходів до оптимізації

бізнес-процесів сприятиме стабільному розвитку компанії та її адаптації до змін у ринковому середовищі.

Таблиця 3.1.

Основні напрями оптимізації бізнес-процесів у мережі «Egastronom»

Напрямок оптимізації	Очікувані результати
Автоматизація товарообігу	Скорочення помилок при замовленні та зменшення втрат товарів
Оптимізація логістики	Зниження витрат на постачання та покращення доступності товарів
Підвищення ефективності касових операцій	Скорочення часу обслуговування клієнтів та зменшення черг
Вдосконалення CRM-систем	Підвищення лояльності клієнтів та збільшення повторних покупок
Оптимізація витрат	Раціональне використання ресурсів та збільшення прибутковості

Для оцінки ефективності роботи мережі «Egastronom» необхідно детально проаналізувати існуючі бізнес-процеси, що визначають її операційну діяльність. Основними аспектами аналізу є управління товарними запасами, логістика, касове обслуговування, маркетингові стратегії та взаємодія з клієнтами.

Основні бізнес-процеси мережі «Egastronom»

1. Закупівлі та управління товарними запасами – включає планування закупівель, роботу з постачальниками, прогнозування попиту та контроль залишків продукції на складах.
2. Логістика та дистрибуція – передбачає організацію перевезень товарів, управління складськими запасами та контроль якості доставки.
3. Продажі та обслуговування клієнтів – охоплює касові операції, консультації покупців, управління чергами та надання додаткових послуг.
4. Маркетинг та лояльність клієнтів – включає рекламні кампанії, програми лояльності, акції та персоналізовані пропозиції.
5. Фінансовий менеджмент – контроль за витратами, ціноутворення та управління доходами компанії.

Проблеми існуючих бізнес-процесів

Аналіз роботи мережі «Egastronom» виявив ряд проблем, що впливають на ефективність операцій:

- Затримки в постачанні товарів через недостатню автоматизацію логістичних процесів.
- Нерівномірний товарний запас, що призводить до дефіциту або надлишку продукції.
- Повільна обробка клієнтів на касах, що спричиняє черги та незадоволеність покупців.
- Низький рівень персоналізації маркетингових кампаній, що знижує ефективність продажів.

Таблиця 3.2

Аналіз ефективності бізнес-процесів у «Egastronom»

Бізнес-процес	Проблеми	Потенційні рішення
Закупівлі та управління товарними запасами	Дефіцит або надлишок продукції	Автоматизація прогнозування попиту
Логістика та дистрибуція	Затримки у постачанні	Оптимізація маршрутів доставки
Продажі та обслуговування клієнтів	Довгі черги на касах	Впровадження терміналів самообслуговування
Маркетинг та лояльність	Низька ефективність рекламних кампаній	Використання CRM для персоналізованих пропозицій
Фінансовий менеджмент	Високі операційні витрати	Оптимізація витрат та застосування сучасних технологій

Отже, аналіз існуючих бізнес-процесів мережі «Egastronom» дозволяє визначити основні проблеми та розробити стратегії їх подолання, що сприятиме підвищенню ефективності компанії та її конкурентоспроможності на ринку.

Для підвищення ефективності бізнес-процесів у мережі «Egastronom» необхідно розробити чітку стратегію змін, що включає впровадження сучасних технологій, оптимізацію логістики, покращення обслуговування клієнтів і вдосконалення фінансового менеджменту. Важливо, щоб реалізація цих змін була поступовою та базувалася на детальному аналізі ефективності кожного кроку.

Основними етапами впровадження змін є:

1. Аналіз поточного стану бізнес-процесів – оцінка існуючих проблем, ідентифікація вузьких місць і визначення пріоритетів для оптимізації.

2. Розробка плану змін – визначення необхідних технологій, підготовка персоналу та розробка алгоритмів реалізації змін.

3. Тестування та пілотне впровадження – випробування нових процесів у тестовому режимі на окремих магазинах або підрозділах компанії.

4. Масштабування та інтеграція змін – розповсюдження успішно впроваджених рішень на всі магазини мережі.

5. Оцінка ефективності – аналіз результатів впроваджених змін та коригування стратегії за необхідності.

Очікувані результати впровадження змін наведені в таблиці 2.

Таблиця 3.3

Очікувані результати впровадження

Напрямок змін	Очікувані результати
Автоматизація управління запасами	Скорочення товарних залишків на 15-20%, зниження витрат на складування
Оптимізація логістики	Зменшення часу доставки товарів на 25%, зниження логістичних витрат
Покращення обслуговування клієнтів	Скорочення часу обслуговування на касі на 30%, підвищення рівня задоволеності клієнтів
Впровадження CRM-системи	Зростання рівня лояльності клієнтів на 20%, збільшення повторних покупок
Автоматизація фінансового аналізу	Підвищення точності фінансового планування, зниження ризиків неефективного управління бюджетом

Завдяки реалізації цієї стратегії «Egastronom» зможе суттєво підвищити ефективність своєї операційної діяльності, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити довгостроковий розвиток у сфері роздрібно торгівлі.

Впровадження стратегії змін у компанії – це процес, який передбачає адаптацію підприємства до нових умов, поліпшення бізнес-процесів і досягнення більш високих результатів через використання інноваційних підходів. В цьому процесі важливо не тільки розробити і реалізувати зміни, але й здійснити ретельну оцінку очікуваних результатів. Це дозволяє зрозуміти, чи здатні запропоновані зміни дійсно привести до бажаних результатів, чи треба внести корективи [25,26].

1. Створення стратегії змін:

Першим кроком є визначення цілей, яких потрібно досягти, і розробка стратегії для їхнього досягнення. Стратегія змін може бути спрямована на оптимізацію бізнес-процесів, покращення взаємодії з клієнтами, впровадження нових технологій чи зміну організаційної структури підприємства. Важливо, щоб ця стратегія була чітко сформульована, зрозуміла для всіх учасників процесу і відповідала загальним цілям компанії.

Наприклад, впровадження автоматизації бізнес-процесів або нової системи управління може включати кілька етапів: від аналізу поточної ситуації до вибору оптимальних рішень і їх інтеграції в існуючі процеси компанії. Важливою складовою стратегії змін є також підготовка персоналу до нововведень і забезпечення їхнього належного навчання [27].

2. Реалізація змін:

Після того як стратегія змін розроблена, наступним кроком є її впровадження. Це вимагає чіткої координації між різними підрозділами компанії, своєчасного виконання всіх етапів плану та забезпечення всіх необхідних ресурсів. На цьому етапі особливо важливим є моніторинг прогресу та виявлення можливих проблем, які можуть виникнути під час впровадження.

Зміни можуть стосуватися різних аспектів діяльності компанії: від оптимізації внутрішніх процесів до впровадження нових технологій, таких як автоматизація складських операцій, вдосконалення системи взаємодії з клієнтами через CRM-системи або покращення управлінської структури.

3. Оцінка очікуваних результатів:

Оцінка результатів змін є важливим етапом для визначення ефективності впровадженої стратегії. Очікувані результати можуть бути як кількісними (наприклад, зниження витрат, збільшення обсягу продажів або покращення показників задоволеності клієнтів), так і якісними (наприклад, підвищення рівня лояльності клієнтів або покращення корпоративної культури). Важливо, щоб критерії оцінки відповідали реальним цілям компанії [28].

Одним із способів оцінки результатів є порівняння показників до і після впровадження змін. Для цього використовуються різноманітні інструменти, як-то

фінансовий аналіз, аналіз ефективності роботи персоналу, вивчення реакцій клієнтів або використання специфічних показників, які дозволяють чітко оцінити ефективність змін.

Приклад:

Якщо компанія впроваджує систему автоматизації складу, очікуваними результатами можуть бути:

- Зниження часу на обробку товарів.
- Зменшення кількості помилок при інвентаризації.
- Скорочення витрат на обслуговування складу.

Ці результати можна оцінити за допомогою конкретних показників, таких як зменшення часу обробки одиниці товару, зниження кількості втрат товарів або зменшення операційних витрат.

4. Постійний моніторинг і коригування:

Важливою частиною стратегії змін є постійний моніторинг і оцінка результатів у реальному часі. Не всі зміни можуть дати миттєвий ефект, тому компанії потрібно продовжувати збирати дані та коригувати стратегію у разі необхідності. Якщо певні етапи не дають очікуваних результатів, необхідно визначити причини і оперативно вжити заходів для їх усунення [29].

Для цього можна використовувати регулярні звіти, аналіз зворотного зв'язку від клієнтів та персоналу, а також застосовувати новітні технології для оцінки ефективності змін.

5. Оцінка довгострокових результатів:

Крім короткострокових результатів, важливо оцінити і довгостроковий ефект від змін. Це дозволить зрозуміти, чи здатні зміни принести стабільне зростання ефективності підприємства на довгий термін. До довгострокових результатів можна віднести:

- Підвищення стійкості компанії до ринкових змін.
- Зміцнення позицій на ринку.
- Поліпшення репутації серед клієнтів.

Усі ці фактори є важливими для визначення загального успіху стратегії змін та її впливу на подальший розвиток компанії.

Реалізація стратегії змін є складним, але необхідним процесом для досягнення високих результатів і покращення роботи підприємства [30]. Оцінка очікуваних результатів дозволяє не лише контролювати процес змін, але й коригувати його для досягнення максимального ефекту. Задоволення потреб клієнтів, підвищення ефективності внутрішніх процесів та збільшення прибутковості – це основні результати, яких можна досягти при правильному підході до змін.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було досягнуто основну мету кваліфікаційної роботи – здійснено аналіз та оптимізацію бізнес-процесів у сфері роздрібної торгівлі на прикладі мережі магазинів «Egastronom». На основі виконаних завдань сформульовані такі висновки:

У першому розділі дослідження проведено глибокий аналіз теоретичних основ управління та оптимізації бізнес-процесів у сфері роздрібної торгівлі. Було встановлено, що бізнес-процеси являють собою сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення цінності для кінцевого споживача. Визначено ключові типи бізнес-процесів, серед яких операційні, управлінські та підтримуючі, а також розглянуто їхню класифікацію залежно від функціонального призначення та рівня впливу на діяльність підприємства.

Окрему увагу приділено методам аналізу та оптимізації бізнес-процесів, зокрема реінжинірингу, автоматизації, а також використанню сучасних інформаційних технологій, які дозволяють підвищити ефективність управління підприємством. Було розглянуто практичні підходи до вдосконалення бізнес-процесів, такі як методологія Business Process Reengineering (BPR), використання ERP-систем, а також технології штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування попиту та оптимізації логістичних процесів.

У другому розділі проведено детальний аналіз бізнес-процесів мережі магазинів «Egastronom». На основі зібраних даних та проведеної діагностики діяльності виявлено основні проблеми, що заважають ефективному функціонуванню підприємства. Серед ключових проблем були визначені:

- неефективне управління логістичними процесами, що призводить до несвоєчасних поставок товарів;
- недостатній рівень автоматизації операцій, що негативно впливає на швидкість обробки замовлень;
- незадовільний рівень взаємодії з клієнтами через відсутність персоналізованого підходу та використання застарілих каналів комунікації.

З метою усунення виявлених недоліків запропоновано комплекс заходів щодо оптимізації бізнес-процесів мережі «Egastronom». Основними напрямками удосконалення стали:

- впровадження сучасної CRM-системи для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та формування персоналізованих пропозицій;
- автоматизація процесів постачання та складування з використанням технологій Інтернету речей (IoT) та штрих-кодування товарів;
- застосування аналітичних методів та штучного інтелекту для прогнозування попиту, що дозволить зменшити втрати через надлишкові запаси або їх нестачу;
- оптимізація логістичних процесів шляхом впровадження системи управління ланцюгами поставок (SCM), що забезпечить більш точне планування закупівель та скорочення часу доставки товарів.

Оцінено ефективність запропонованих заходів шляхом моделювання можливих сценаріїв розвитку підприємства після їх впровадження. Очікується, що реалізація рекомендацій дозволить:

- підвищити якість обслуговування клієнтів завдяки персоналізації комунікації та швидшому виконанню замовлень;
- скоротити операційні витрати за рахунок автоматизації бізнес-процесів;
- покращити управління запасами та мінімізувати фінансові втрати через неправильне планування закупівель;
- забезпечити стабільне зростання прибутковості мережі «Egastronom» за рахунок підвищення ефективності операційної діяльності.

Таким чином, дослідження досягло поставлених у вступі цілей, а отримані результати можуть бути використані для підвищення ефективності управління бізнес-процесами у сфері роздрібної торгівлі. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на детальніше вивчення впливу цифрових технологій на трансформацію бізнес-процесів у роздрібній торгівлі, а також аналіз потенціалу використання блокчейн-технологій для управління ланцюгами поставок та забезпечення прозорості бізнес-операцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hammer M. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution / Hammer M., Champy J. New York, NY : HarperBusiness, 1993. 223 p.
2. Porter, M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance [Text] / M. E. Porter. NY: Free Press, 1985. 540 p.
3. Дергачов Є. В., Фіщук К. О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8382> (дата звернення: 05.03.2025). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.11.99](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.99)
4. Валінкевич, Н., Коценко, М. Особливості функціонування торговельного підприємництва в умовах сучасних викликів. Економіка та суспільство, 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-4>
5. Соколова, Н. Оцінка впливу ефективності бізнес-процесів на конкурентостійкість підприємств електронного бізнесу. Економіка та суспільство, 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-47>
6. Склад Д.В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств електронної комерції. Держава та регіони. 2020. № 6 (117). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-6-14>
7. Волонтир Л.О. Технології електронної комерції як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств. Сучасні проблеми і перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в умовах глобалізації економіки : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (7 грудня 2019 р). / відп. ред. В.В. Чудовець. Вип. 13. Ч. 1. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. С. 114–116.
8. Артюх, О., Чернишова, Л. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. Економіка та суспільство, 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7>
9. Чорна Н.П., Уніят Л.М. Теоретичні аспекти поняття бізнес-процесів, їх класифікації в діяльності підприємств. Інноваційна економіка. 2022. № 4 (92). С. 46-54.

10. Курбацька Л. М., Самілик Т. М., Шутько Т. І. Сучасні форми організації бізнес-процесів: аналітика та оцінка ефективності. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 57–61. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.7.57](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.7.57)
11. Автоматизація бізнес-процесу роздрібного продажу. URL: <https://fortb2b.com.ua/ua/useful/avtomatizatsiya-biznes-protsesiv-rozdribnogo-prodazhu/>
12. Коваленко, Н., Манжула, В. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-84>
13. Будько, О. В.; Снімщikov, А. О. Аналітичне забезпечення управління бізнес-процесами суб'єктів господарювання. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*, 2024, №1 (8): С. 77-83.
14. Гурко А. С. Удосконалення управління бізнес-процесами підприємства. MS thesis. Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2024. С. 104-107.
15. Найчук-Хрущ, М., Конахович, В. Інноваційні підходи до формування бізнес-процесів як структурного елементу інтелектуального капіталу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-16>
16. Сарай Н. І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. С. 79-84.
17. Надточій І. І. Сутністо-змістова характеристика бізнеспроцесів та особливості управління ними. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2020. № 4. Т 2. С. 102-111. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/2452>
18. Міщук І. П., Марій О.Т. Управління логістичними бізнес-процесами підприємств торгівлі: проблеми теорії та практики. *Вісник СНАУ. Економіка і менеджмент*. 2019. № 4 (82). С.153-159.
19. Шарко, В. В.; Нікітішин, А. О. Управління бізнес-процесами підприємства: процесний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. Том 2. №4. С. 268-273. URL:

http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/vknu-es-2020-n-4-t2-284_46.pdf

20. Гросул В. А., Аскеров Т. Т. Сутність та ключові аспекти адаптації підприємств роздрібної торгівлі. Інтелект XXI. 2019. № 2. С 22-26.

21. Ольшанський О.В. Аналіз методів удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 2 (107). С. 104–110.

22. Томчук, В. Використання діджитал-технологій для комплексної автоматизації бізнес-процесів на підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. № 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-18>

23. Мірошник, Р., Дереворіз, М. Особливості аналізування бізнес-процесів підприємств у сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-74>

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

25. Івата, В., Погорєлова, О., Бурлан, С. Облікове-аналітичне забезпечення бізнес-процесів в умовах економічної нестабільності: ключові аспекти. Економіка та суспільство. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-46>

26. Другова О. Використання цифрових технологій для оптимізації управління розвитком бізнесу. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № (3 (12)). С. 85-90. <https://doi.org/10.32782/dees.12-15>

27. Косенко А.В., Ваніна Я.А. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. Актуальні проблеми державного управління. 2020. № 2. С. 70-76.

28. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Організаційно-економічне забезпечення антикризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу діяльності підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2020. С. 155-162. <https://doi.org/10.33271/ebdut/72.155>

29. Ван Дунчен Світові тенденції в управлінні бізнес-процесами підприємства. Бізнес Інформ. 2020. №10. С. 407–412. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-407-412>

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

ДОДАТКИ



Рис. 1.1. Основні характеристики бізнес-процесів.

Джерело: [4]

Таблиця 2.1.

Баланс мережі магазинів «Egastronom» (млн грн)

Стаття балансу	Рік		Зміна (%)	Коментар
	2022	2023		
АКТИВИ				
Основні засоби	450	480	+6,7%	Інвестиції у нові магазини та модернізацію
Нематеріальні активи	50	55	+10,0%	Розвиток ІТ-рішень та бренду
Оборотні активи	320	350	+9,4%	Збільшення товарних запасів для покриття зростаючого попиту
Запаси	150	160	+6,7%	Поліпшене управління запасами
Дебіторська заборгованість	70	75	+7,1%	Нормальний рівень заборгованості від партнерів
Грошові кошти	100	115	+15,0%	Зростання ліквідності та ефективного управління фінансами
Разом активи	920	1000	+8,7%	Зростання активів компанії завдяки ефективній роботі
ПАСИВИ ТА ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ				
Власний капітал	400	450	+12,5%	Збільшення прибутку та реінвестування у розвиток
Довгострокові зобов'язання	200	210	+5,0%	Нові інвестиції у розширення мережі
Короткострокові зобов'язання	320	340	+6,3%	Підвищення товарного кредитування та операційних витрат
Разом пасиви та власний капітал	920	1000	+8,7%	Збалансований ріст фінансових показників

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Таблиця 2.2.

Аналіз фінансових результатів мережі магазинів «Egastronom» (млн грн)

Показник	Рік		Зміна (%)	Коментар
	2022	2023		
Виручка, млн грн	850	920	+8,2%	Зростання продажів через розширення асортименту та онлайн-продажів
Собівартість реалізованої продукції (CRP), млн грн	570	610	+7,0%	Збільшення закупівельних цін та логістичних витрат
Валовий прибуток, млн грн	280	310	+10,7%	Оптимізація закупівельної політики та зменшення втрат
Операційні витрати, млн грн	180	190	+5,6%	Впровадження автоматизації частково скоротило витрати
EBITDA, млн грн	100	120	+20,0%	Підвищення ефективності управління та покращення цінової політики
Чистий прибуток, млн грн	65	80	+23,1%	Зростання маржинальності та зниження податкового навантаження
Рентабельність продажів (Net Profit Margin), %	7,6%	8,7%	+1,1%	Поліпшення управління витратами та персоналізація маркетингових акцій
Оборотність товарних запасів (разів на рік)	6,2	6,5	+4,8%	Покращення управління запасами та автоматизація закупівель
Середній чек, грн	320	350	+9,4%	Розвиток програм лояльності та впровадження преміум-сегменту товарів
Кількість магазинів	45	50	+11,1%	Відкриття нових точок у перспективних локаціях

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Таблиця 2.3.

SWOT-аналіз бізнес-процесів мережі магазинів «Egastronom»

Бізнес-процес	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості оптимізації
Управління асортиментом та закупівлями	Великий вибір імпорتنих товарів Довгострокові контракти з постачальниками Орієнтація на якість	Висока залежність від валютних коливань Тривалий логістичний ланцюг Обмежена гнучкість у зміні асортименту	Використання AI-аналітики для прогнозування попиту Диверсифікація постачальників Оптимізація асортименту на основі продажів
Логістика та постачання	Власні склади Контроль якості товарів Спеціальні умови зберігання	Високі логістичні витрати Ризики збоїв у поставках Затримки через митні процедури	Автоматизація замовлень Оптимізація маршрутів Використання RFID для відстеження товарів
Продажі та обслуговування клієнтів	Каси самообслуговування Акційні пропозиції Онлайн-комунікація	Можливі збої в роботі кас Відсутність персоналізації Обмежені методи оплати	Чат-боти та AI-асистенти Персоналізовані акції Впровадження безконтактних платежів
Управління персоналом	Професійна підготовка Гнучкі графіки роботи Додаткові бонуси	Висока плинність кадрів Недостатні навчальні програми Повільне реагування на скарги	Гейміфікація роботи Внутрішні навчальні програми Автоматизація графіків змін
Маркетинг та просування	Соціальні мережі Унікальні імпорتنі товари Власний мобільний додаток	Недостатня аналітика покупців Відсутність персоналізації Відсутність єдиної стратегії	Використання Big Data Динамічні знижки Оmnіканальний маркетинг – вид маркетингу, що передбачає нерозривне використання кількох комунікаційних каналів для взаємодії зі споживачем

Джерело: складено автором на основі літературних джерел