

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
«УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА»
(за матеріалами ТОВ «АШАН ГІПЕРМАРКЕТ УКРАЇНА»)

Студента 2 курсу, 703 групи,
другого (магістерського) рівня
вищої освіти,
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент
маркетингової діяльності»

підпис

Гунди Олександра
Сергійовича

Науковий керівник
к.е.н., доцент

підпис

Урсакій Юлія
Анатоліївна

Завідувачка кафедрою
к.е.н., доцент

підпис

Чичун Валентина
Андріївна

Чернівці 2025

Анотація до кваліфікаційної роботи Гунди Олександра Сергійовича на тему «Управління бізнес-процесами підприємства»

У роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти управління бізнес-процесами підприємства. На матеріалах ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» проаналізовано структуру ключових бізнес-процесів, їх взаємозв'язки та роль у забезпеченні ефективності діяльності компанії. Особливу увагу приділено методам моделювання, оптимізації та регламентації бізнес-процесів, впровадженню систем управління якістю, цифровізації операцій та використанню KPI для оцінювання результативності. Визначено основні проблеми та резерви вдосконалення процесного управління в умовах конкурентного ринку роздрібної торгівлі. Показано, що системний підхід до управління бізнес-процесами сприяє підвищенню продуктивності, скороченню витрат, покращенню сервісу та зміцненню ринкових позицій ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна».

Ключові слова: бізнес-процеси, процесне управління, оптимізація, моделювання бізнес-процесів, цифровізація, ефективність, KPI, управління якістю, роздрібна торгівля.

Summary to the qualification work of Oleksandr Serhiyovych Gunda on the topic "Business Process Management of an Enterprise"

The paper explores the theoretical foundations and practical aspects of business process management of an enterprise. Based on the materials of LLC "Auchan Hypermarket Ukraine", the structure of key business processes, their interrelationships and their role in ensuring the efficiency of the company's activities are analyzed. Particular attention is paid to methods of modeling, optimization and regulation of business processes, the implementation of quality management systems, digitalization of operations and the use of KPIs for assessing performance. The main problems and reserves for improving process management in the competitive retail market are identified. It is shown that a systematic approach to business process management contributes to increasing productivity, reducing costs, improving service and strengthening the market positions of LLC "Auchan Hypermarket Ukraine".

Keywords: business processes, process management, optimization, business process modeling, digitalization, efficiency, KPI, quality management, retail.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....	6
1.1. Концептуальні засади формування бізнес-процесів підприємств роздрібною торгівлі.....	6
1.2. Характеристика управління бізнес-процесами підприємств роздрібною торгівлі.....	15
Розділ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «АШАН ГІПЕРМАРКЕТ УКРАЇНА».....	25
2.1. Аналіз діяльності підприємств ТОВ «Ашан гіпермаркет Україна»	25
2.2. Аналіз прибутковості ТОВ «Ашан гіпермаркет Україна».....	32
2.3. Оцінювання ефективності управління бізнес-процесами ТОВ «Ашан гіпермаркет Україна»	39
Розділ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....	47
3.1. Моделювання бізнес-процесів підприємства роздрібною торгівлі.....	47
3.2. Інструменти підвищення ефективності управління бізнеспроцесами підприємств роздрібною торгівлі.....	52
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. Воєнний період в Україні суттєво трансформував економічні процеси, зокрема сферу торгівлі, яка є однією з ключових складових національної економіки. Торгівля виконує не лише економічну, а й соціальну функцію, забезпечуючи безперебійне постачання населення товарами першої необхідності, підтримання зайнятості, надходження податкових платежів до бюджету та стабілізацію споживчого ринку.

Актуальність дослідження розвитку торгівлі у воєнний період зумовлена тим, що саме торговельна діяльність відіграє провідну роль у відновленні економічного потенціалу держави, адаптації бізнесу до кризових умов та забезпеченні економічної стійкості. Збройна агресія призвела до руйнування логістичних ланцюгів, скорочення виробництва, зниження купівельної спроможності населення, релокації підприємств та зміни географії споживчого попиту. У таких умовах торгівля стає важливим індикатором соціально-економічної стабільності та здатності країни до відновлення.

Крім того, воєнні виклики стимулювали розвиток нових форматів торговельної діяльності: активне впровадження електронної комерції, цифровізацію процесів продажу, посилення ролі логістичних сервісів і локальних ринків. Змінилися підходи до управління ланцюгами постачання, асортиментної політики, взаємодії з партнерами та споживачами.

Проблеми управління бізнес-процесами підприємств, зокрема роздрібної торгівлі, були у фокусі наукових інтересів вчених різних країн, серед яких: Б. Андерсен, В. Апопій, С. Бай, Й. Беккер, К. Безгін, Х. Біннер, Б. Берман, Б. Вейтс, І. Височин, О. Виноградова, Л. Гелей, Т. Давенпорт, У. Демінг, Д. Джестон, Н. Ільченко, М. Климчук, А. Козаченко, О. Криворучко, М. Леві, Т. Лепейко, Т. Луцька, А. Мазаракі, Дж. Мартін, С. Мельниченко, Н. Микитенко, Й. Нейліс, О. Ольшанський, М. Робсон, Н. Сагалакова, Л. Таранюк, Ф. Уллах, М. Хаммер, Дж. Харрінгтон, Дж. Чампі, О. Чирва, А. Шеєр, Л. Шемаєва, Л. Шимановська-Діанич та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є Розроблення та обґрунтування теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності системи управління бізнес-процесами підприємств роздрібною торгівлі. Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- визначити концептуальні засади формування бізнес-процесів підприємств роздрібною торгівлі;
- надати характеристика управління бізнес-процесами підприємств роздрібною торгівлі;
- розкрити методичні засади оцінювання ефективності управління бізнес-процесами підприємств роздрібною торгівлі;
- ознайомитись з профілем діяльності підприємств ТОВ «Ашан гіпермаркет Україна»;
- здійснити аналіз прибутковості ТОВ «Ашан гіпермаркет Україна»
- дати оцінку ефективності управління бізнес-процесами ТОВ «Ашан гіпермаркет Україна»;
- охарактеризувати моделювання бізнес-процесів підприємства роздрібною торгівлі;
- запропонувати інструменти підвищення ефективності управління бізнеспроцесами підприємств роздрібною торгівлі;
- виокремити методичні підходи до вибору стратегії управління бізнес-процесів підприємств роздрібною торгівлі.

Об'єктом дослідження є процеси управління бізнес-процесами підприємств роздрібною торгівлі.

Предметом дослідження: теоретичні, методичні та практичні положення управління бізнес-процесами підприємств роздрібною торгівлі.

Базою дослідження було обрано Товариство з Обмеженою Відповідальністю «Ашан гіпермаркет Україна».

Методологічна база роботиУ процесі дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: аналіз, синтез,

узагальнення, абстрагування, історичний та систематизації; методи економічного і статистичного аналізу, кореляційно-регресійний аналіз, анкетування та експертні оцінки, економіко-математичне моделювання, метод UFO-Toolkit, а також абстрактно-логічний і графічний методи.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених та практиків, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна», а також аналітичні матеріали, розміщені на профільних Інтернет-ресурсах.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних і методичних засад управління бізнес-процесами та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності їх функціонування в умовах сучасного конкурентного середовища.

Практичне значення одержаних результатів полягає у здійсненні всебічного дослідження теоретичних, методичних та прикладних аспектів удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємств роздрібної торгівлі з метою підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності.

Кваліфікаційна робота розміщена на 67 сторінках. Містить вступ; три розділи; висновки; список використаних джерел; додатки. Робота містить 10 рисунків та 10 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

1.1. Концептуальні засади формування бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі

Проблема забезпечення належного рівня задоволення потреб споживачів за умов обмеженості ресурсів залишається однією з найактуальніших у сучасній економічній науці та практиці. Історичний досвід її розв'язання у сфері роздрібної торгівлі є досить різноплановим і зумовлюється низкою чинників: станом національної економіки, рівнем розвитку суспільства, особливостями зовнішнього середовища функціонування підприємств, наявністю ресурсного потенціалу та ефективністю системи управління. В епоху індустріального розвитку переважав підхід до управління, орієнтований передусім на зростання обсягів капіталу та виробничих потужностей. Проте динамічні трансформаційні процеси, глобалізаційні тенденції та інтенсивний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій зумовили формування постіндустріального суспільства, для якого характерним є перехід від традиційної моделі управління до процесно-орієнтованої, що інтегрує інновації, технології, інформаційні потоки, бізнес-процеси та капітал в єдину систему. Ці концептуальні підходи знайшли своє відображення у теорії процесно-орієнтованого управління підприємствами, центральним об'єктом якого виступають бізнес-процеси. Аналіз наукових джерел засвідчує, що серед дослідників існують певні розбіжності щодо трактування поняття «бізнес-процес», що зумовило необхідність проведення власного термінологічного аналізу. Однак, перш ніж уточнювати сутність і зміст цього поняття, доцільно розглянути його складові категорії — «бізнес» і «процес» [3;12].

Бізнес-процеси не втрачають своєї сутності, якщо не є задокументованими. Операція (лат. *operatio* — дія, вплив) — це дія, що направлена на виконання будь-якого завдання. Враховуючи зазначене,

пропонуємо розглядати бізнес-процес як сукупність дій, що більш точно відображатиме його природу. Аналізуючи дефініції терміну «бізнес-процес», можна виділити і охарактеризувати підходи до тлумачення його сутності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика підходів до тлумачення сутності бізнес-процесу

Підхід	Основна ідея підходу	Ключові автори / представники	Характеристика сутності бізнес-процесу
Функціональний	Розглядає бізнес-процес як сукупність взаємопов'язаних функцій, спрямованих на досягнення цілей підприємства	М. Портер, Г. Мінцберг	Бізнес-процес трактується як сукупність управлінських і виробничих функцій, що забезпечують створення доданої вартості.
Ресурсний (входу-виходу)	Підкреслює роль ресурсів, що трансформуються в результат (вихід) у процесі діяльності	Д. Гаррінгтон, Дж. Грем	Бізнес-процес – це послідовність дій, у ході яких ресурси (входи) перетворюються у кінцевий продукт або послугу (вихід).
Процесно-орієнтований (системний)	Визначає бізнес-процес як частину цілісної системи управління підприємством	М. Хаммер, Дж. Чампі	Бізнес-процес розглядається як сукупність взаємопов'язаних операцій, що перетворюють ресурси у результати, які мають цінність для клієнта.
Управлінський	Наголошує на необхідності управління бізнес-процесами як інструменту підвищення ефективності	Т. Девенпорт, Р. Каплан	Бізнес-процес – це об'єкт управління, який потребує планування, моніторингу, контролю та постійного вдосконалення.
Інформаційно-технологічний	Акцентує увагу на ролі інформаційних систем і технологій у реалізації бізнес-процесів	К. Шеннон, П. Друкер	Бізнес-процес – це інформаційна модель діяльності підприємства, що реалізується за допомогою цифрових технологій та автоматизованих систем.
Клієнтоорієнтований	Розглядає бізнес-процеси через призму створення цінності для споживача	І. Ансофф, Ф. Котлер	Бізнес-процес – це діяльність, спрямована на задоволення потреб клієнтів через надання продукту або послуги з максимальною цінністю.

Управління бізнес-процесами на підприємстві здійснюється відповідними посадовими особами, склад і функціональний розподіл яких можуть змінюватися залежно від особливостей організаційної структури та етапу розвитку підприємства. Зокрема, у процесі реінжинірингу бізнес-процесів формується спеціальна команда, до складу якої зазвичай входять лідер проекту, комунікатор, консультант, координатор, власники та виконавці бізнес-процесів. Проте на більшості підприємств переважає спрощена структура управління, що включає лише власників, виконавців бізнес-процесів і аналітиків. Власники бізнес-процесів виконують управлінські функції, мають відповідні повноваження та несуть персональну відповідальність за результати реалізації процесів. Слід зазначити, що універсального підходу до визначення ролей і функцій власників бізнес-процесів не існує. Їх ідентифікація здійснюється з використанням різних методичних підходів, які враховують специфіку діяльності підприємства, структуру бізнес-процесів та рівень їх взаємозв'язків (табл. 1.2) [2;10;21].

Таблиця 1.2

Методи ідентифікації власників бізнес-процесів підприємств

Метод	Сутність методу	Переваги застосування	Обмеження / недоліки
Організаційно-функціональний метод	Передбачає визначення власників бізнес-процесів на основі існуючої організаційної структури підприємства та розподілу посадових обов'язків.	Простота застосування; відповідність чинній структурі управління; чітке розмежування повноважень.	Обмежена гнучкість; не враховує неформальні зв'язки та реальні потоки інформації.
Процесно-орієнтований метод	Ґрунтується на аналізі бізнес-процесів як системи взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення цінності для споживача; власник визначається за ключовими результатами процесу.	Високий рівень об'єктивності; забезпечує відповідальність за кінцевий результат.	Вимагає чіткої карти бізнес-процесів; потребує часу та залучення фахівців.
Аналітичний метод	Власники ідентифікуються шляхом аналізу	Дозволяє узгодити управлінські ролі з системою KPI;	Необхідність наявності достовірних даних;

	функцій, ролей і показників ефективності бізнес-процесів.	сприяє підвищенню результативності.	складність у кількісному вимірюванні ролей.
Експертно-оцінний метод	Передбачає залучення експертів (керівників, аналітиків, консультантів) для визначення потенційних власників бізнес-процесів.	Ураховує думку практиків; забезпечує комплексне бачення системи управління.	Може бути суб'єктивним; потребує кваліфікованих експертів.
Інформаційно-логічний метод	Базується на аналізі потоків інформації в межах бізнес-процесів для встановлення осіб, які контролюють ключові точки прийняття рішень.	Дає змогу точно визначити центри управлінського впливу; корисний при цифровізації бізнесу.	Вимагає наявності інформаційних систем моніторингу процесів; висока трудомісткість аналізу.
Інтегрований метод	Поєднує елементи кількох підходів (процесного, аналітичного, експертного), що забезпечує комплексну ідентифікацію власників.	Гнучкість і системність; висока точність визначення власників; придатний для великих підприємств.	Складність реалізації; потребує методологічного забезпечення та координації.

До найбільш поширених методів ідентифікації власників бізнес-процесів підприємства належать такі підходи, як: метод «продажу продукту», метод «більшості операцій», метод «узгодженості цілей», метод «наявності повноважень», метод «найбільших витрат» та метод «найбільших перетворень». Слід зазначити, що під час визначення власників бізнес-процесів підприємств, зокрема у сфері роздрібної торгівлі, доцільно застосовувати як окремо кожен із зазначених методів, так і їх комбінацію для забезпечення більшої об'єктивності та точності результатів.

У наукових дослідженнях з менеджменту значне поширення отримала концепція ланцюга створення цінності (value chain), розроблена професором Гарвардської школи бізнесу М. Портером у 1985 році [15, с. 302]. Основна ідея цієї концепції полягає в тому, що бізнес-процеси підприємства забезпечують додавання вартості (цінності) до продукції або послуг на кожному етапі їх створення. На думку М. Портера, вартість відображає ту

суму коштів, яку споживач готовий заплатити за отриманий продукт. У межах ланцюга створення цінності відбувається поетапний розрахунок витрат, необхідних для формування конкретних компонентів цієї цінності. Додана вартість визначається як різниця між вартістю «входів» і «виходів» бізнес-процесу. Вона має низку характерних ознак [18;34]:

1. Виходить за межі окремого підприємства;
2. Формується у певній послідовності операцій;
3. Має структурований характер;
4. Підлягає грошовому вимірюванню.

Розглядаючи додану вартість як економічну категорію, В. В. Рудь визначає її складові елементи, до яких відносить амортизаційні відрахування, оплату праці, нарахування на соціальні потреби, податки та прибуток [45, с. 348]. Схематично процес формування та структуру доданої вартості можна подати у вигляді моделі (рис. 1.1), відповідно до якої до основної діяльності підприємства належать бізнес-процеси внутрішньої логістики, виробництва, товарного розподілу (зовнішньої логістики), маркетингу та обслуговування споживачів. Результати цих процесів орієнтовані переважно на задоволення потреб зовнішніх споживачів.

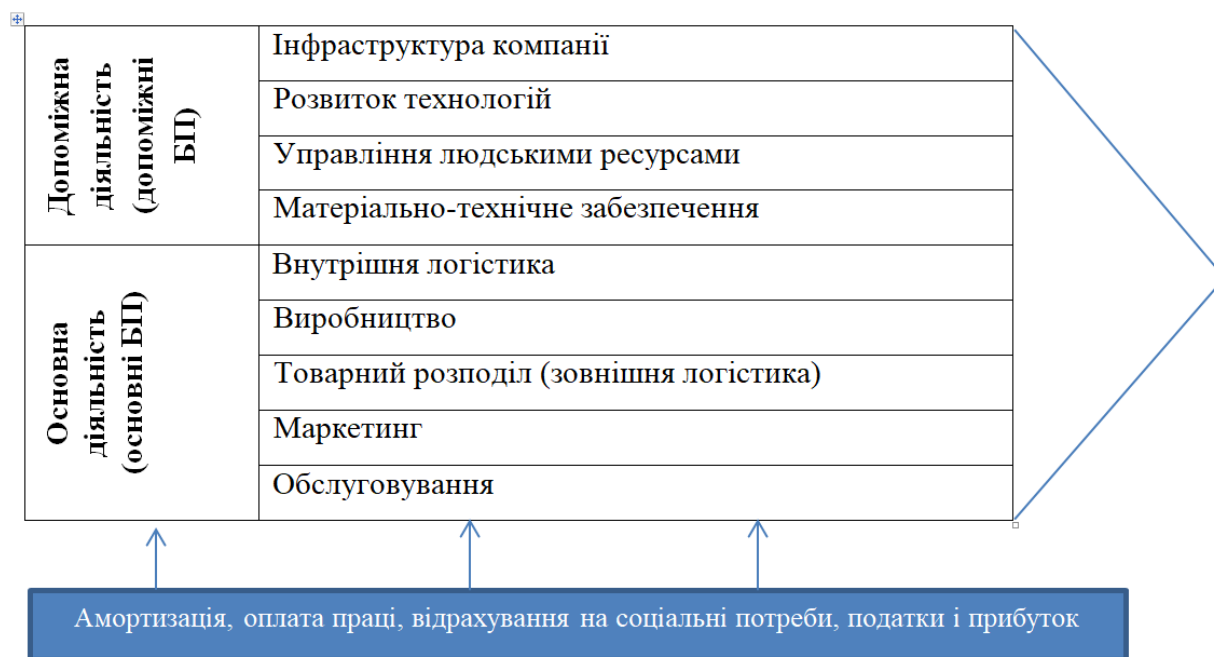


Рис. 1.1 Ланцюг і структура доданої вартості

Як видно з рисунка 1.1, до допоміжних видів діяльності підприємства належать процеси, пов'язані з розвитком його інфраструктури, удосконаленням технологій, управлінням людськими ресурсами та матеріально-технічним забезпеченням. Бізнес-процеси розглядаються як об'єкти управління, що підлягають кількісному вимірюванню. Таке вимірювання здійснюється за відповідними показниками, що дозволяє отримати інформацію про їхній поточний стан. На основі отриманих даних формуються управлінські рішення, спрямовані на подальше вдосконалення бізнес-процесів підприємства.

Бізнес-процеси є невід'ємною складовою діяльності у сфері торгівлі, зокрема роздрібної. Відповідно до підпункту 4.4 пункту 4 ДСТУ 4303:2004, роздрібна торгівля (англ. *retailing*) визначається як вид економічної діяльності у сфері товарообігу, що передбачає здійснення купівлі-продажу товарів кінцевим споживачам та надання їм відповідних торговельних послуг [46].

На думку дослідника А. А. Мазаракі, доцільність товарного виробництва має місце лише за умови, що створені товари реалізуються через торговельну мережу [28, с.102]. Виходячи з наведеного положення, можна визначити специфічні особливості підприємств роздрібної торгівлі, які безпосередньо впливають на формування та функціонування їх бізнес-процесів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Особливості підприємств роздрібної торгівлі

Критерій	Характеристика особливості підприємств роздрібної торгівлі
Мета	Забезпечення кінцевого споживача товарами та торговельними послугами з метою задоволення його потреб і отримання прибутку.
Ланка сфери обігу	Завершальна ланка сфери товарного обігу, де здійснюється безпосередній контакт із кінцевим споживачем.
Попит і пропозиція	Діяльність підприємств роздрібної торгівлі визначається коливаннями споживчого попиту, сезонністю та купівельною спроможністю населення.
Зміна форм вартості товару	Відбувається перетворення товарної форми вартості у грошову в результаті акту купівлі-продажу.

Зміна форм власності товару	Перехід права власності на товар від підприємства до кінцевого споживача в момент продажу.
Залежність від зовнішнього середовища	Високий рівень залежності від макроекономічних, соціально-політичних, технологічних і регіональних факторів, а також від поведінки споживачів.
Спеціалізація, формати	Характеризується різноманітністю форматів торговельних підприємств (гіпермаркети, супермаркети, магазини біля дому, онлайн-торгівля) і високим рівнем спеціалізації за товарними групами.
Соціальне значення	Виконує важливу соціально-економічну функцію — забезпечує населення необхідними товарами, сприяє підвищенню рівня життя, зайнятості та розвитку місцевих громад.

Дослідження поняття «бізнес-процес» потребує обов'язкового розгляду його атрибутів, які визначають сутнісні характеристики цього явища. Аналіз наукових джерел [8; 11; 16] свідчить про значну різноманітність підходів до визначення властивостей бізнес-процесів підприємств. У зв'язку з цим доцільним є їх систематизація з метою формування цілісного уявлення про природу та специфіку бізнес-процесів у діяльності підприємств (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Атрибути бізнес-процесів підприємств

№	Атрибут бізнес-процесу	Характеристика (змістова сутність)
1	Мета (цілеспрямованість)	Кожен бізнес-процес має чітко визначену мету, яка відображає кінцевий результат його функціонування — створення цінності для внутрішнього чи зовнішнього споживача.
2	Вхід (ресурси, інформація)	Бізнес-процес починається з надходження певних ресурсів, інформації або запиту, які виступають «вхідними» елементами системи.
3	Вихід (результат)	Завершення процесу передбачає отримання конкретного продукту, послуги чи управлінського рішення, що має споживчу цінність.
4	Послідовність операцій	Бізнес-процес має логічну структуру, що складається з упорядкованих дій або етапів, спрямованих на досягнення кінцевого результату.
5	Відповідальність (власник процесу)	Кожен процес має свого власника — особу або підрозділ, який несе відповідальність за його ефективність, результативність і постійне вдосконалення.
6	Ресурсне забезпечення	Для реалізації бізнес-процесу залучаються матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні та часові ресурси.
7	Вимірюваність (показники ефективності)	Бізнес-процес можна оцінити за допомогою кількісних і якісних показників, що дозволяють контролювати його ефективність.
8	Цінність для споживача	Основне призначення бізнес-процесу — створення

		доданої вартості, що задовольняє потреби клієнтів або підвищує ефективність діяльності підприємства.
9	Безперервність і циклічність	Бізнес-процеси функціонують на постійній основі, повторюючись у певних циклах, що забезпечує стабільність і керованість діяльності підприємства.
10	Інтегрованість	Бізнес-процеси взаємопов'язані між собою і утворюють єдину систему управління, що забезпечує цілісність функціонування підприємства.

Бізнес-процес не обов'язково характеризується наявністю всіх зазначених властивостей одночасно, оскільки ступінь їх прояву може відрізнятися залежно від специфіки діяльності підприємства. У межах даного дослідження запропоновано розширити традиційний перелік властивостей бізнес-процесів, доповнивши його такими характеристиками, як багатовимірність, комбінаторність та флуктуаційність. Властивість багатовимірності відображає можливість оцінювання бізнес-процесу не за одним, а за сукупністю кількісних і якісних показників, що забезпечує більш комплексну оцінку його ефективності. Комбінаторність є важливою при моделюванні бізнес-процесів, оскільки передбачає розроблення кількох альтернативних варіантів моделі («як є» і «як повинно бути») з подальшим вибором оптимального рішення для практичної реалізації.

На основі критичного аналізу наукових джерел запропоновано авторське визначення поняття «бізнес-процес підприємства роздрібної торгівлі», яке трактується як сукупність цілеспрямованих, обмежених у часі дій, що за участю керівного персоналу, виконавців, ресурсів і технологій забезпечують трансформацію «входів» у цінні «виходи» для внутрішніх та зовнішніх споживачів, сприяють зміні права власності, підтримують рівновагу між попитом і пропозицією, реалізують купівлю-продаж товарів для кінцевого споживання та формують фінансово-економічні результати діяльності підприємства. Запропонована дефініція відображає ключові елементи сутності бізнес-процесу та має низку відмінностей від існуючих трактувань, зокрема [9;17]:

1. Використання терміна «сукупність», що підкреслює цілісність та системність бізнес-процесу.
2. Наголошено на обмеженості дій у часі та ресурсах, що робить процес керованим і вимірюваним.
3. Визначено галузеву специфіку роздрібної торгівлі, що зумовлює особливості формування та реалізації бізнес-процесів.
4. Акцент зроблено на взаємозалежності внутрішніх і зовнішніх споживачів, адже рівень задоволеності персоналу впливає на якість обслуговування клієнтів.
5. Враховано економічний аспект (створення доданої вартості та формування фінансових результатів) і правовий аспект (зміна форми власності на товар).
6. Підкреслено, що бізнес-процеси не можуть відбуватися без управлінського впливу, тобто потребують керівництва та контролю.
7. Дефініція поєднує кілька підходів до розуміння сутності бізнес-процесу — організаційний, ресурсний, вартісний, результативний, трансформаційний, цілеспрямований, технологічний, прибутковий та правовий.

Основні бізнес-процеси підприємств спрямовані на нарощування споживчої вартості, яка має економічне значення. До таких процесів належать, зокрема, виробництво, постачання, маркетинг, збут, продажі та сервісне обслуговування, що безпосередньо формують дохід та прибуток підприємства. Допоміжні бізнес-процеси забезпечують умови та підтримку для ефективного виконання основних процесів. До них відносяться управління інфраструктурою, розвиток технологій, матеріально-технічне забезпечення та управління персоналом. Хоча ці процеси не створюють цінності для зовнішніх споживачів, вони є значущими для внутрішніх споживачів підприємства, сприяючи безперебійному функціонуванню основних бізнес-процесів.

Варто зазначити, що допоміжні бізнес-процеси не генерують прямий прибуток, проте забезпечують умови для його досягнення та підтримання. Такий поділ на основні та допоміжні процеси є умовним і може варіюватися залежно від виду економічної діяльності підприємства.

1.2. Характеристика управління бізнес-процесами підприємств роздрібної торгівлі

Сучасні вітчизняні підприємства роздрібної торгівлі стикаються з низкою актуальних проблем, серед яких слід виділити надмірну функціональну спеціалізацію, недостатню ефективність бізнес-процесів та низький рівень цифровізації діяльності. Ці фактори істотно впливають на результати їхньої економічної та операційної діяльності. Подолання зазначених проблем можливе шляхом глибокого розуміння сутності управлінської діяльності та впровадження сучасних підходів, методів і інструментів управління, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів і підвищення ефективності функціонування підприємств.

Процесно-орієнтований підхід — це методологія управління, яка розглядає підприємство як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, а не окремих функцій чи підрозділів. Основна ідея полягає в тому, щоб зосередити увагу на послідовності дій, які створюють цінність для споживачів, і забезпечити ефективну координацію ресурсів, технологій та управлінських рішень на всіх етапах цих процесів. Ключові характеристики процесно-орієнтованого підходу (рис. 1.2) [23;30]:

1. Фокус на бізнес-процесах – підприємство розглядається як сукупність процесів, які перетворюють ресурси на результати, цінні для клієнтів.
2. Вимірюваність і контроль – кожен процес оцінюється за показниками ефективності, що дозволяє управляти результатами.
3. Безперервне вдосконалення - підхід передбачає оптимізацію процесів для підвищення продуктивності та якості.

4. Інтеграція ресурсів та підрозділів – забезпечує координацію роботи всіх структурних одиниць підприємства, орієнтуючи їх на досягнення спільної мети.
5. Орієнтація на споживача – кінцевий результат процесів має створювати цінність для внутрішніх або зовнішніх клієнтів.

ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД

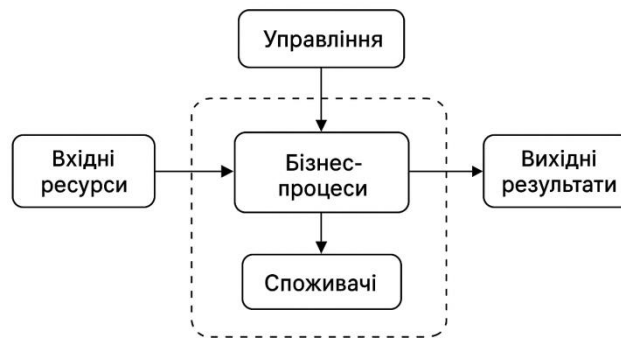


Рис.1.2. Характеристика процесно-орієнтованого підходу

Ключовою ідеєю процесно-орієнтованого підходу виступає концепція управління бізнес-процесами (BPM — Business Process Management), яка привернула значну увагу як науковців, так і практиків. У науковій літературі BPM трактується як «управлінська наукова дисципліна, спрямована на підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом системного управління його бізнес-процесами», а також як «сукупність методів, прийомів і інструментів, що забезпечують виявлення, аналіз, перепроєктування, реалізацію та моніторинг бізнес-процесів» [38; 43].

Згідно з логікою даної концепції, якість виступає лише одним із можливих критеріїв оцінювання та вдосконалення бізнес-процесів, а відповідно – і їх результатів. У межах концепції управління бізнес-процесами гармонійно поєднуються засади класичного менеджменту, менеджменту якості та досягнення науково-технічного прогресу, зокрема інформаційних технологій. Це забезпечує всебічний, інтегрований та динамічний характер управління підприємствами. Враховуючи наведене визначення BPM, можна виокремити його основні напрями, до яких належать: 1) ідентифікація та проєктування бізнес-процесів; 2) методичне забезпечення управління бізнес-

процесами; 3) реалізація бізнес-процесів; 4) моніторинг бізнес-процесів; 5) удосконалення (оптимізація) бізнес-процесів. Варто зазначити, що підприємства роздрібної торгівлі, які впроваджують концепцію BPM, поступово переходять від лінійно-функціональної організаційної структури до більш гнучких процесно-орієнтованих моделей управління (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Організаційна структура підприємства роздрібної торгівлі за процесно-орієнтованим розподілом

Управління бізнес-процесами підприємств роздрібної торгівлі на основі процесно-орієнтованого підходу в поєднанні з принципами цифрової трансформації залишається складним завданням. Це зумовлено тим, що керівники таких підприємств часто не володіють достатніми знаннями щодо формування архітектури бізнес-процесів і її узгодження з інформаційними технологіями. З метою подолання цієї проблеми доцільно розглянути архітектурний підхід як доповнення до процесно-орієнтованого управління. Згідно з міжнародним стандартом ISO/IEC/IEEE 42010:2011 «Systems and software engineering – Architecture description» («Системи та програмна інженерія – опис архітектури»), у пункті 3.2 термін «архітектура» визначається як «фундаментальні концепції або властивості системи в її

оточенні, що відображені у її складових елементах, взаємозв'язках і принципах проектування та розвитку» [21; 22]. Варто зазначити, що наведене визначення має абстрактний характер, що може ускладнювати практичну реалізацію архітектури підприємства через невизначеність щодо конкретних концепцій і властивостей, які повинні бути втілені в системі.

Деякі науковці визначають архітектуру підприємства як модель, що відображає його ключові складові — бізнес-процеси, технології, інформаційні системи — та взаємозв'язки між ними, а також процес підтримки змін бізнес-процесів за допомогою інформаційних технологій. У цьому підході основна увага приділяється структурному аспекту архітектури, що забезпечує можливість її візуалізації та системного аналізу. Інакше кажучи, архітектура підприємства являє собою цілісне уявлення про підприємство, яке охоплює його внутрішню структуру, зовнішнє середовище, взаємозв'язки та інформаційно-технологічну підтримку цих елементів. Вона має динамічний характер, що забезпечує здатність підприємства до адаптації, змін і подальшого розвитку.

На сьогоднішній день можна виокремити декілька методологій побудови архітектури підприємств на базі інформаційних технологій. До них належать: 1) Zachman Framework for Enterprise Architecture (ZIFA); 2) The Open Group Architecture Framework (TOGAF); 3) Federal Enterprise Architecture Framework (FEAF); 4) Gartner Enterprise Architecture; 5) EAP (Enterprise Architecture Planning); 6) Microsoft; 7) SAM (Strategic Architecture Model); 8) Generalised Enterprise Reference Architecture and Methodology (GERAM). Методологія Захмана (ZIFA) — це описовий підхід до підприємства та його проблем. Включає шість артефактів, а саме: «дані», «функція», «мережа», «люди», «час», «мотивація», інформація про які заноситься до матриці. По вертикалі визначаються ключові суб'єкти, які отримують інформацію про артефакти; по горизонталі описуються самі артефакти. Беручи до уваги простоту побудови цієї моделі, до недоліків доцільно віднести можливість переміщення або відсутність хоча б однієї

позиції у матриці, що призведе до втрати даних про артефакти, і в наслідку до плутанини та помилок при прийнятті управлінських рішень.

Методологія The Open Group Architecture Framework (TOGAF) була розроблена консорціумом The Open Group і поєднує наступні елементи: 1) архітектура бізнес-процесів – описує всі групи бізнес-процесів; 2) архітектура додатків – описує перелік програм, що використовує підприємство, а також взаємозв'язки між ними; 3) архітектура даних – описує сховища даних і процедури доступу до них; 4) архітектура технологій – описує інфраструктуру обладнання і програмного забезпечення, у якому запускаються і взаємодіють додатки [28]. Відзначимо, що TOGAF: визначає складові архітектури підприємства; створює архітектури різних рівнів; описує процес побудови архітектури підприємства, що налічує вісім стадій (рис. 1.4).

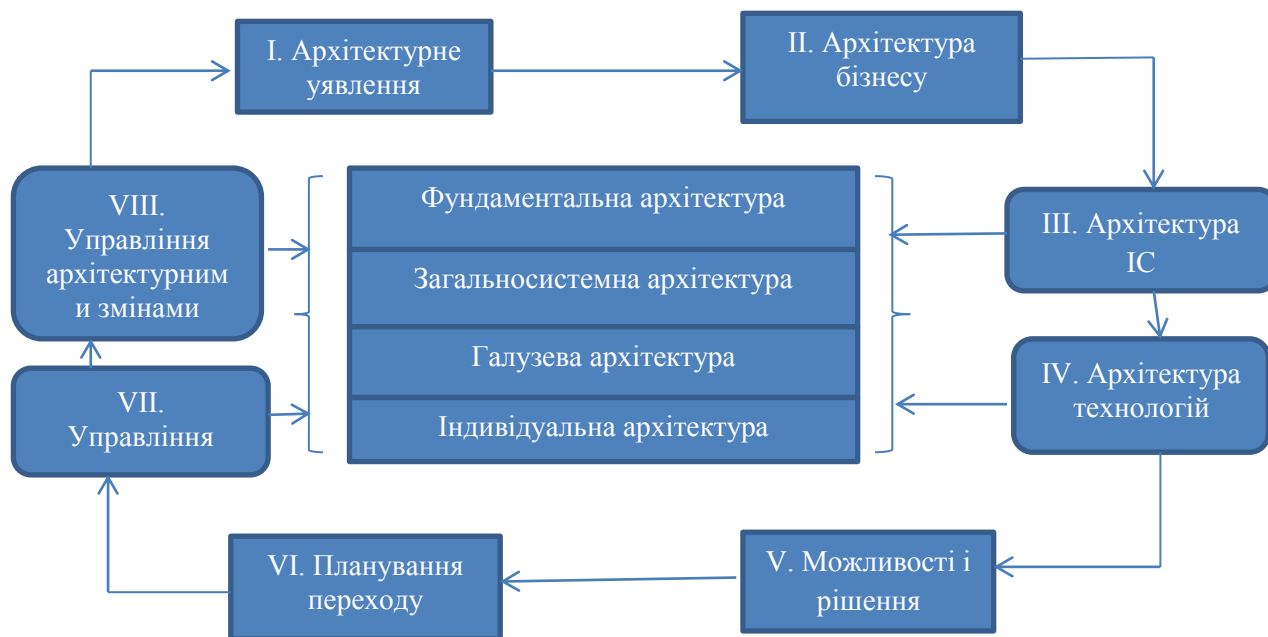


Рис. 1.4. Види архітектури підприємства і етапи розробки

Як можна побачити на рис. 1.3 розробка архітектури починається з зародження ідеї та уявлення про неї: виявлення цілей, обмежень, завдань і запитів, розробці вимог і завершується управлінням архітектурними змінами. Завдяки TOGAF можна керувати всім життєвим циклом архітектури підприємств. Розробкою архітектури займаються ІТ-архітектори (за

наявності такої посади в штатному розписі підприємства) або цей процес передається на аутсорсинг до консалтингових організацій. Архітектура федеральної організації (FEAF) була запропонована Урядом США у 2006 р. Ця методологія поєднує таксономію Захмана і процес побудови архітектури, описаний в TOGAF. Вона містить п'ять еталонних моделей: «модель бізнесу», «модель обслуговування», «модель компонентів», «технологічну модель», «модель даних» для опису чотирьох векторів: бізнесу, інформації, додатків, інфраструктури [96, с.56].

Методологія FEAF забезпечує можливість:

- ❖ узгодження між собою різних моделей;
- ❖ посилення взаємозв'язків та інтеграції між ними;
- ❖ оцінювання ефективності архітектури підприємства шляхом розрахунку відповідних показників і віднесення їх значень до червоної, жовтої або зеленої зон;
- ❖ виявлення чинників, що спричиняють зниження ефективності архітектури;
- ❖ розроблення заходів щодо усунення виявлених проблем;
- ❖ здійснення документування моделей.

Методологія Gartner являє собою сукупність узагальнених рекомендацій щодо формування архітектури підприємства, які були розроблені різними консалтинговими компаніями та систематизовані фірмою Gartner. Її концептуальне положення ґрунтується на принципі пріоритетності стратегії над архітектурою, оскільки саме стратегія визначає основні напрями розвитку підприємства та очікувані результати його діяльності. На відміну від інших розглянутих методологій, підхід Gartner не передбачає чітко визначеного алгоритму побудови архітектури — порядок дій та етапи її розроблення визначаються відповідальними особами та узгоджуються з керівництвом підприємства.

EAP (Enterprise Architecture Planning) – методологія планування і розробки архітектури підприємства за чотирма напрямками: бізнесом,

інформацією, системами, технологіями [14, с.85]. Процес створення архітектури відбувається у десять етапів і документується. Архітектура, спроектована на основі EAP, має узгоджені бізнес та ІТ-стратегії. Методологія встановлює вимоги як до архітектури, так і до підприємств.

EAP (Enterprise Architecture Planning, Планування архітектури підприємства) — це методологія розробки архітектури підприємства, що спрямована на формування цілісного уявлення про бізнес-процеси, інформаційні потоки та технологічну інфраструктуру організації. Основна мета EAP — забезпечити стратегічну узгодженість між бізнес-цілями підприємства та його інформаційними системами, а також створити дорожню карту впровадження технологій, які підтримують бізнес-процеси. Ключові особливості EAP:

1. Фокус на бізнесі: архітектура формується на основі стратегічних цілей і потреб підприємства.
2. Інформаційна орієнтація: визначаються основні дані, інформаційні потоки та системи їх обробки.
3. Планування впровадження: створюється поетапний план розвитку ІТ-інфраструктури відповідно до потреб бізнесу.
4. Документування та стандартизація: архітектура підприємства формалізується, що полегшує управління змінами і інтеграцію систем.

GERAM (Generalised Enterprise Reference Architecture and Methodology) — це стандартизована методологія, що надає уніфіковану рамку для побудови архітектури підприємства та керування його життєвим циклом. Вона розроблена для того, щоб підприємства могли системно моделювати свої процеси, ресурси та інформаційні системи незалежно від галузі або розміру організації. Основні характеристики GERAM :

1. Універсальність: підходить для будь-якого типу підприємств і організацій.
2. Життєвий цикл підприємства: охоплює всі фази — від концепції і моделювання до впровадження, експлуатації та розвитку.

3. Стандартизована архітектура: надає загальні принципи побудови архітектури та взаємозв'язків між її компонентами.
4. Методологічна основа: включає керівництво щодо застосування архітектурних та інженерних підходів для управління бізнес-процесами, інформаційними системами і технологічними ресурсами.
5. Підтримка інтеграції: дозволяє узгоджувати стратегію підприємства, бізнес-процеси та IT-інфраструктуру, забезпечуючи ефективну взаємодію між ними. Про GERAM часто говорять як про «рамкову методологію для побудови комплексної архітектури підприємства», оскільки вона забезпечує стандартизований підхід до планування, моделювання та управління всіма компонентами організації.

Усі розглянуті методології надають можливість описувати підприємство як статично, шляхом моделювання існуючої архітектури («as-is»), так і динамічно, через моделювання перспективної або модернізованої архітектури («to-be»).

Таким чином, вибір типу моделі бізнес-процесів підприємства визначається цілями моделювання. Зокрема, функціональне та об'єктно-орієнтоване моделювання доцільно застосовувати для виявлення «вузьких місць», усунення дублюючих операцій, забезпечення узгодженості дій виконавців конкретного бізнес-процесу тощо. Водночас інтегроване (імітаційне) моделювання бізнес-процесів доцільне у контексті інжинірингу, реінжинірингу та автоматизації процесів. Для моделювання бізнес-процесів підприємств доцільно використовувати математичний апарат; сучасними актуальними інструментами є логіко-ймовірнісне числення, нечітка логіка та методи лінійного програмування.

Моделювання бізнес-процесів створює підґрунтя для їх удосконалення. Методи, що використовуються при удосконаленні бізнес-процесів підприємств, розглянуто у табл. 1.5.

Методи удосконалення бізнес-процесів підприємств

Назва методу	Характеристика методу	Умови застосування методу
Реінжиніринг	Фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнеспроцесів. Суттєве покращення показників бізнес-процесів. Нові погляди на функціонування підприємств	Криза, відсутність організаційних змін, бажання бути лідерами в галузі
Інжиніринг	Проектування нових бізнес-процесів підприємств	Відкриття нових об'єктів; диверсифікація діяльності
Спрощення	Зміни організаційної структури. Усунення операцій, що не створюють цінності ні для кінцевих споживачів, ні для підприємств. Включає аналіз доданої вартості, паралельне виконання бізнеспроцесів або їх операцій, зміну порядку операцій, мінімізацію кількості та часу простоїв	Велика кількість рівнів ієрархії; наявність процесних розривів і простоїв; тривалий цикл виконання бізнеспроцесів; висока вартість бізнес-процесів; низький рівень конкурентоспроможності; розрив між нормативними і фактичними значеннями бізнес-процесів; значна кількість помилок в бізнес-процесах; зміна вподобань і вимог споживачів
Ідеалізація	Створення «ідеальних» варіантів бізнеспроцесів і порівняння з фактичними шляхами їх графічного представлення	
Бенчмаркінг	Порівняння бізнес-процесів з «еталонними» бізнес-процесами підприємства-партнера з бенчмаркінгу і впровадження заходів їх удосконалення	
Методика швидкого аналізу рішень (FAST)	Формування команди спеціалістів та генерація ідей щодо удосконалення конкретного бізнес-процесу	
Перепроєктування	Розроблення імітаційної моделі «як є», перехід із існуючого стану в запланований	
Структуризація функції якості	Виявлення зв'язку між вимогами споживачів і методами їх задоволення завдяки побудові «будинку якості»	Незадоволені вимоги споживачів
Аналіз робочих осередків	Формування «робочих ланок» (команди спеціалістів), які визначають вимоги постачальників до «входів» і споживачів до «виходів» бізнес-процесів та проводять моніторинг їх показників	Незадовільний рівень якості продукції; високий відсоток браку продукції
Статистичне удосконалення	Дослідження варіації бізнес-процесів і визначення, чи є вона хронічною або спорадичною	Перевищення значень нормальної варіації бізнес-процесів

Таким чином, управління бізнес-процесами підприємств роздрібно́ї торгівлі на основі процесно-архітектурного підходу має низку переваг:

1. Забезпечує цілісне представлення підприємства, інтегруючи архітектуру бізнес-середовища та архітектуру інформаційних технологій;
2. Сприяє формуванню єдиної корпоративної системи для управління бізнесом та інформаційними потоками;
3. Дозволяє керувати архітектурою як процесом, що підлягає аналізу, оцінюванню та вдосконаленню;
4. Усуває розриви між бізнес-архітектурою та ІТ-архітектурою;
5. Передбачає застосування інформаційних технологій у процесі управління бізнес-процесами;
6. Забезпечує автоматизацію, діджитизацію та діджиталізацію бізнес-процесів;
7. Створює еталонну модель архітектури, що використовується для управління всіма об'єктами мережі підприємства роздрібно́ї торгівлі;
8. Сприяє ефективній взаємодії між бізнес- та ІТ-підрозділами;
9. Забезпечує акумуляцію, оперативну обробку та доступ до інформації;
10. Гарантує високий рівень захищеності даних та інформації.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «АШАН ГІПЕРМАРКЕТ УКРАЇНА»

2.1. Аналіз діяльності підприємств ТОВ «Ашан гіпермаркет Україна»

Роздрібна торгівля в Україні під час війни не лише забезпечує базові потреби населення, але й сприяє економічній стабільності та відновленню. Попри численні виклики, сектор демонструє стійкість та адаптивність, що є важливим для подальшого розвитку економіки країни. Ключові аспекти ролі роздрібної торгівлі під час війни:

1. **Забезпечення базових потреб населення.** Роздрібна торгівля забезпечує доступ до продуктів харчування, медикаментів та інших життєво необхідних товарів, що є особливо важливим під час воєнного стану.
2. **Підтримка економічної активності.** Попри складні умови, роздрібна торгівля демонструє ознаки відновлення: у 2023 році чистий дохід від продажу товарів зріс на майже 380 млрд грн порівняно з 2022 роком.
3. **Адаптація до нових реалій.** Торгівельні мережі адаптуються до змін, відкриваючи нові магазини та оновлюючи існуючі. У 2024 році кількість працюючих закладів роздрібної торгівлі збільшилася на 3068 магазинів.
4. **Виклики та проблеми.** Серед основних проблем – дефіцит робочої сили через мобілізацію та виїзд населення, зростання витрат на оплату праці, інфляція та зниження купівельної спроможності.
5. **Підтримка державного бюджету.** Роздрібна торгівля є важливим джерелом надходжень до державного бюджету через сплату податків та зборів.
6. **Інвестиції в інновації.** Багато ритейлерів інвестують у нові технології, автоматизацію процесів та цифровізацію, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності.

АШАН – французька мережа гіпермаркетів, історія якої розпочалася в 1961 році з відкриття Жераром Мюльс першого магазину в місті Рубе на півночі Франції. У наступні роки компанія демонструє активне зростання: відкриваються нові гіпермаркети по всій Франції, а згодом — і в інших

країнах Європи та Азії. У 2008 році мережа «АШАН» виходить на український ринок.

6 березня 2007 року було офіційно оголошено про відкриття представництва Auchan в Україні. Це зробило Україну дванадцятою країною, де французька торгова мережа відкрила свої гіпермаркети. 29 березня 2008 року відбулося відкриття першого гіпермаркету «Ашан» у Києві, а 12 грудня того ж року — другого в місті Донецьк. Протягом наступних років мережа «Ашан» активно розширювалася в Україні. У 2009 році були відкриті гіпермаркети в Кривому Розі та Запоріжжі. 26 березня 2010 року відбулося відкриття гіпермаркету «Ашан» у Львові. У 2013 році було відкрито гіпермаркет в Одесі. У 2007 році Auchan уклала партнерську угоду з українською мережею супермаркетів «Фуршет», придбавши 20% її акцій. Було створено спільні компанії для розвитку гіпермаркетів і торгово-розважальних центрів. Однак у 2012 році співпраця фактично завершилася, а у 2017 році Auchan продав свою частку інвесткомпанії VI2-Partners, зосередившись на розвитку власного бренду в Україні.

Станом на січень 2025 року в Україні функціонує 17 гіпермаркетів Auchan, 3 супермаркети «Мій Auchan», 13 «Pick-Up Point» та один «Outlet». Мережа представлена у 9 містах: Київ, Львів, Житомир, Дніпро, Одеса, Ірпінь, Буча та Запоріжжя. Крім того, компанія активно розвиває електронну комерцію.

Метою діяльності компанії є підвищення купівельної спроможності та покращення якості життя максимально широкого кола споживачів шляхом пропозиції широкого асортименту якісних товарів за цінами на 10–20 % нижчими, ніж у конкурентів. Сучасна споживча практика свідчить, що значна частина покупців віддає перевагу супермаркетам через їхні численні переваги, серед яких: широкий асортимент продукції, доступні ціни на більшість товарів, економія часу та можливість детально ознайомитися з товаром перед покупкою. Гіпермаркет «Ашан» орієнтується на стратегію «ціна–якість» та націлений на споживачів середнього класу, які прагнуть до

нових стандартів споживчої культури, оперативності та якості обслуговування, а також свободи вибору товарів і послуг. На сьогодні мережа «Ашан» представлена у 15 країнах світу, включно з країнами ЄС, Китаєм, Тайванем, Індією, Тунісом та Сенегалом, і функціонує за п'ятьма спеціалізованими напрямками: гіпермаркети, супермаркети, банківські послуги, комерційна нерухомість та електронна комерція [2, с. 263].

Характер розподілу праці всередині організації та координація взаємодії для досягнення спільних цілей відображаються в організаційній структурі підприємства. Вона характеризує внутрішню будову організації та являє собою систему взаємопов'язаних ланок, кожна з яких виконує закріплені за нею функції. У сфері торгівлі найбільш поширеною є лінійно-функціональна структура управління, у якій лінійні зв'язки забезпечують єдність цілей, а функціональні — спеціалізацію управлінської діяльності, що сприяє ефективному вирішенню складних багатозадачних процесів.

У ТОВ «АШАН» також застосовується лінійно-функціональна структура управління, яка включає: адміністративно-управлінський персонал, фахівців і службовців, торгово-оперативний персонал та допоміжний персонал. Організаційна структура розроблена з урахуванням чисельності та кваліфікації працівників, а також специфіки виконуваних робіт. У положеннях про структурні підрозділи визначено їхні основні функції, завдання, права, обов'язки та відповідальність [7].

Система управління персоналом вирішує такі завдання (рис 2.1):

- ✓ Планування персоналу – визначення потреби в кадрах, розподіл ресурсів відповідно до стратегії та потреб підприємства.
- ✓ Підбір і набір працівників – залучення, відбір та адаптація нових співробітників.
- ✓ Навчання та розвиток персоналу – підвищення кваліфікації, професійного рівня та компетенцій працівників.
- ✓ Оцінка ефективності праці – моніторинг продуктивності, аналіз результатів та мотивація за досягнення.

- ✓ Мотивація та стимулювання – формування системи матеріального та нематеріального заохочення, створення умов для задоволення потреб працівників.
- ✓ Управління кар’єрою та просуванням – планування кар’єрного росту та професійного розвитку співробітників.
- ✓ Утримання персоналу – заходи щодо збереження ключових співробітників і зниження плинності кадрів.
- ✓ Соціальний захист і забезпечення безпеки праці – гарантування прав працівників, дотримання норм охорони праці та трудового законодавства.

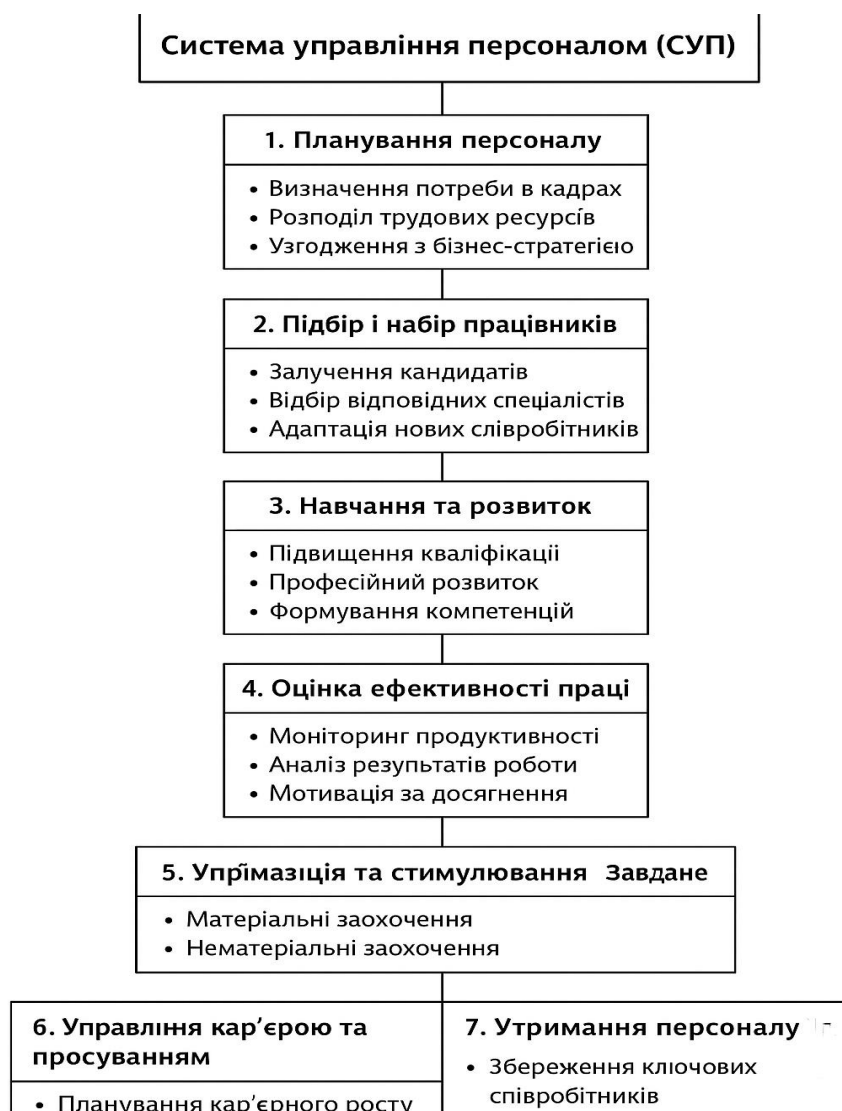


Рис.2.1. Система управління персоналом

Трудова мотивація є одним із ключових чинників, що безпосередньо впливають на результати діяльності організації, рівень її конкурентоспроможності та загальну ефективність функціонування. Рациональне застосування сучасних технологій мотивації забезпечує оптимальне використання людського потенціалу підприємства. У діяльності ТОВ «Ашан гіпермаркет Україна» застосовуються два базові підходи до мотивації персоналу:

- мотивація через винагороду, що реалізується за допомогою системи матеріальних і нематеріальних стимулів (премії, додаткові виплати, моральне заохочення тощо);
- мотивація через солідарність, яка передбачає формування у працівників ціннісних орієнтацій та цілей, узгоджених із корпоративними, шляхом використання методів переконання, навчання, виховання та створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі (єдність інтересів, згуртованість).

Методи соціально-психічного стимулювання, що застосовуються у ТОВ «Ашан гіпермаркет Україна», спрямовані на формування позитивного соціально-психологічного клімату, підвищення задоволеності працею та зміцнення корпоративної культури. До основних із них належать [7]:

1. Формування корпоративної культури – створення спільних цінностей, традицій і норм поведінки, що сприяють згуртованості колективу та підвищують рівень лояльності персоналу до компанії.
2. Моральне заохочення – публічне визнання досягнень працівників (подяки, грамоти, відзнаки, відзначення кращих співробітників місяця тощо), що стимулює прагнення до професійного вдосконалення.
3. Покращення умов праці – створення комфортного робочого середовища, забезпечення безпеки праці, підтримка балансу між роботою та особистим життям.

4. Професійний розвиток та навчання – організація тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, внутрішніх освітніх програм, які сприяють самореалізації працівників.
5. Корпоративні заходи – проведення свят, спортивних подій, командоутворюючих тренінгів, що сприяють зміцненню командного духу та розвитку міжособистісних відносин у колективі.
6. Зворотний зв'язок і залучення персоналу до прийняття рішень – практикування відкритих комунікацій між керівництвом і працівниками, що підвищує довіру та мотивацію.
7. Соціальна підтримка – надання допомоги у складних життєвих обставинах, участь у благодійних проєктах, що підвищує соціальну відповідальність і лояльність працівників.

Для забезпечення раціонального управління персоналом керівник має ключове завдання — формування такого робочого середовища, яке сприятиме максимальному підвищенню рівня трудової мотивації працівників. Важливим елементом системи мотивації є проведення щоденних бріфінгів, під час яких визначаються індивідуальні завдання на поточний день, аналізуються показники діяльності магазину за попередній день, що стимулює персонал до покращення результатів. Такий підхід сприяє підвищенню усвідомлення кожним працівником власної значущості та ролі у досягненні спільних цілей підприємства.

У період воєнних дій функція планування в ТОВ «Ашан гіпермаркет Україна» набуває особливої важливості та специфічних рис. Планування здійснюється з урахуванням високого рівня невизначеності зовнішнього середовища, коливань споживчого попиту, перебоїв у логістичних ланцюгах та ризиків, пов'язаних із безпекою персоналу й клієнтів.

У цих умовах компанія застосовує адаптивне (гнучке) планування, що передбачає:

- короткострокове прогнозування показників діяльності (на тиждень або місяць замість тривалих періодів),

- постійний моніторинг ринку та оперативне коригування планів залежно від змін економічної і безпекової ситуації,
- диверсифікацію постачальників і оптимізацію логістичних маршрутів для забезпечення безперебійного постачання товарів,
- пріоритезацію соціально значущих товарів — продуктів харчування, засобів гігієни, побутових товарів першої необхідності,
- залучення цифрових технологій для планування запасів, продажів і управління персоналом, що дозволяє швидко реагувати на зміни попиту,
- планування безпеки персоналу та покупців, зокрема розробку евакуаційних планів, резервних сценаріїв роботи та кризових протоколів.

Таким чином, у період воєнних дій планування в ТОВ «Ашан гіпермаркет Україна» перетворюється на інструмент стратегічної стійкості, спрямований на забезпечення безперервності бізнесу, задоволення потреб споживачів і підтримку стабільного функціонування підприємства навіть в умовах кризових викликів.

Отже, аналіз ефективності організаційної структури ТОВ «Ашан гіпермаркет Україна» доцільно провести за основними критеріями сучасного менеджменту: відповідність цілям підприємства, гнучкість, рівень комунікації, ефективність управлінських рішень, раціональний розподіл повноважень та відповідальності. Для ТОВ «Ашан гіпермаркет Україна» характерна лінійно-функціональна (матрична) структура управління, що поєднує вертикальну ієрархію та горизонтальні зв'язки між функціональними підрозділами. На верхньому рівні — центральний офіс (менеджмент компанії), який здійснює стратегічне управління, формування політики, стандартів, маркетингової стратегії, цінової політики. На середньому рівні — регіональні менеджери та керівники гіпермаркетів, що відповідають за операційне управління, логістику, закупівлі, персонал.

На нижньому рівні – адміністративний, торговий та технічний персонал, що забезпечує щоденне функціонування магазинів.

2.2. Аналіз прибутковості ТОВ «Ашан гіпермаркет Україна»

ТОВ «Ашан гіпермаркет Україна» є одним із найбільших представників роздрібно́ї торгівлі в Україні, який функціонує в умовах високої конкуренції, зростання логістичних витрат і змін споживчого попиту, особливо у воєнний період. Підприємство має широкую мережу магазинів та значний обсяг активів, однак фінансові результати свідчать про наявність певних проблем у сфері прибутковості та структури капіталу.

У сучасних умовах глобалізації та зростання конкуренції торговельні об'єднання (мережі) демонструють стрімкий розвиток і займають провідні позиції у світовій практиці роздрібно́ї торгівлі. До їх складу входять десятки або навіть сотні торговельних об'єктів, що функціонують на засадах єдиної корпоративної стратегії.

З економічного погляду, витрати на відкриття та оренду торговельних площ для індивідуальних підприємств роздрібно́ї торгівлі є значно вищими, ніж у мережевих структур.

Переваги функціонування торговельних мереж полягають у:

- можливості закупівлі великих партій товарів за нижчими цінами,
- зменшенні витрат на логістику та постачання,
- оптимізації маркетингових витрат завдяки реалізації єдиної стратегії просування,
- розширенні асортименту товарів порівняно з одноосібними підприємствами,
- зниженні ризику придбання неякісної чи небезпечної продукції завдяки централізованому контролю постачань і стандартів якості.

Таким чином, мережеві форми організації торгівлі забезпечують підвищення ефективності діяльності, економію ресурсів і стійкі конкурентні переваги на ринку.

Важливою складовою аналізу діяльності підприємств роздрібної торгівлі є класифікація за формою товарної спеціалізації. Необхідність спеціалізації зумовлена широкою номенклатурою асортименту, а також динамічністю його структури, що виявляється в постійному оновленні, розширенні або скороченні товарних груп. Залежно від характеру домінуючих товарних груп в асортименті, роздрібні торговельні підприємства поділяються на: продовольчі магазини, непродовольчі магазини, неспеціалізовані (змішані або комбіновані) торговельні об'єкти.

Крім того, торговельні підприємства класифікують за типом спеціалізації, ціновим рівнем, форматом обслуговування, наявністю додаткових послуг і розмірами. Відповідно до цих критеріїв виокремлюють універмаги, універсами, гіпермаркети, супермаркети, гастрономи та інші типи торговельних закладів. Таким чином, поділ підприємств роздрібної торгівлі за товарною спеціалізацією та типом торговельного об'єкта сприяє кращому розумінню їх ринкової позиції, формату обслуговування та конкурентних переваг.

Розвиток роздрібної торгівлі супроводжується трансформацією форм реалізації товарів. У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває онлайн-комерція, яка виступає перспективним напрямом діяльності. У межах цього формату підприємства роздрібної торгівлі здійснюють організацію своїх бізнес-процесів за новими технологічними принципами, що відрізняються від традиційних моделей продажу.

У 2024 році обсяг онлайн-покупок в Україні сягнув приблизно 239 млрд грн, що на ~25 % більше, ніж у попередньому році. Частка e-commerce у загальному роздрібному товарообігу становить близько 10 %. Число онлайн-покупців оцінюється приблизно у 11 млн осіб (2024 рік). Середній чек онлайн-покупки становив орієнтовно 1 300 грн. Платформи-маркетплейси відіграють ключову роль: наприклад, платформа Rozetka мала виручку близько 45 млрд грн у 2023 році та частку ринку онлайн-ритейлу

близько 45-50 %. Мобільний сегмент зростає: у першій половині 2025 року ~60 % онлайн-замовлень здійснювалися через мобільні пристрої [].

Частка онлайн-торгівлі (10 %) значно відстає від рівня країн-сусідів, що свідчить про резерв для зростання. Порушення логістики, нестабільність інфраструктури та безпекові ризики зменшують ефективність доставки та прогнозованість бізнесу. Високі витрати на доставку та повернення товарів залишаються бар'єром для споживачів. Конкуренція з міжнародними гравцями (зокрема китайськими маркетплейсами) створює тиск на українські компанії з точки зору цін і асортименту [].

В подальшому очікується подальше зростання: аналітики прогнозують, що ринок e-commerce в Україні буде рости з темпом, який перевищує середній по регіону. Подальший розвиток мобільної комерції, збільшення кількості покупок через смартфони. Розвиток омніканальних стратегій (поєднання онлайн + офлайн) та інтеграція платформ-маркетплейсів. Зростання сегменту онлайн-продуктів, фармацевтики, FMCG, що особливо актуально в умовах зміни поведінки споживачів. Посилення ролі логістики, пунктів видачі, доставки «остання миля» та використання цифрових рішень [].

Хоча український ринок онлайн-торгівлі проходить через складні умови (воєнний стан, логістичні обмеження, нестабільність попиту), він демонструє значний потенціал зростання, адаптивність і відновлення. Рівень проникнення e-commerce поки що не досяг піків розвинених країн, але існують сприятливі передумови для прискореної трансформації: зростаюча цифровізація, зміна поведінки споживачів, зростання мобільних каналів. Для успішного розвитку потрібно подальше підвищення довіри до онлайн-платежів, оптимізація логістики, розвиток локальних платформ і сервісів, а також інтеграція з міжнародними ринками.

Фінансові результати за період 2021-2024 роки (табл. 2.1) є джерелом інформації для аналізу основних показників діяльності ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет».

**Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Ашан
Україна гіпермаркет» у 2021-2024 рр.**

№	Показники діяльності підприємства	2021 р.	2023	2024р.
1	Чистий сукупний дохід, тис. грн.	15862927	-	-
2.1	Сукупний прибуток, тис. грн.	2942177	-	-
2.2	Чистий прибуток, тис. грн.	172	-	-
3	Активи, тис. грн.	7422737	3496350	3170222
4	Власний капітал, тис. грн.	16807	1307097	1518203
5	Поточні зобов'язання, тис. грн.	4271941	3633420	3584674
6	Рентабельність власного капіталу, %	1,07	-	-
7	Рентабельність активів, %	0,0025	-	-
8	Рентабельність виготовленої продукції, %	18,90	-	-
9	Капіталовіддача реалізованої продукції, %	943,83	-	-
10	Повна собівартість продукції, тис. грн.	16951056	-	-
10	Економія витрат в структурі повної собівартості, тис. грн.	6999430	-	-

Рентабельність власного капіталу і активів дуже низька, що свідчить про слабку фінансову віддачу. Капіталовіддача висока, але через мізерний власний капітал — підприємство сильно залежить від позикових коштів. Рентабельність продажів фактично нульова, тобто прибутковість торговельної діяльності мінімальна. Повна собівартість становить понад 81% доходу, що вказує на високу затратність операцій.

Аналіз фінансово-економічних показників

Показник	Формула	2021 рік	Економічна оцінка
Рентабельність власного капіталу (ROE)	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал}) \times 100$	1,02%	Дуже низька. Власний капітал приносить мінімальний прибуток.
Рентабельність активів (ROA)	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Активи}) \times 100$	0,0023%	Надзвичайно низька віддача активів, що вказує на неефективне використання ресурсів.
Рентабельність продукції (ROS)	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Дохід}) \times 100$	0,0011%	Прибутковість продажів практично відсутня. Компанія працює майже на межі беззбитковості.
Капіталовіддача реалізованої продукції	$(\text{Дохід} / \text{Власний капітал}) \times 100$	94 39400%	Нереалістично висока через надзвичайно малу величину власного капіталу — свідчить про високу залежність від зобов'язань.
Повна собівартість продукції	Дохід – Сукупний прибуток	12 920 750 тис. грн	Висока собівартість, що зменшує можливість отримання значного прибутку.

Як видно з таблиці Власний капітал становить лише 0,23% від загальної вартості активів. Це означає, що майже весь бізнес фінансується за рахунок позикових коштів (зобов'язань). Така ситуація підвищує фінансові ризики у випадку коливань виручки або зниження попиту. Висока залежність від поточних зобов'язань (понад 57% активів) свідчить про короткостроковий характер фінансування, що створює ризики ліквідності. Активи скорочуються: з 7 422 737 тис. грн у 2021 р. до 3 170 222 тис. грн у 2024 р. → Це вказує на зменшення масштабів діяльності або оптимізацію торговельної мережі у відповідь на воєнні умови.

Причинами слабкої прибутковості є:

1. Високі операційні витрати, зокрема логістичні, енергетичні та орендні.
2. Низький рівень цінової маржі через конкуренцію у роздрібному сегменті.
3. Зниження споживчого попиту під час війни, коли пріоритети покупців змістилися на товари першої необхідності.

4. Мала частка власного капіталу, що обмежує інвестиційні можливості та робить компанію вразливою до змін у зовнішньому середовищі.

Але є й позитивні аспекти діяльності:

- Компанія продовжує функціонувати, незважаючи на економічну нестабільність і військові ризики.
- Підприємство має значний обсяг активів і стійкі позиції на ринку ритейлу.
- Використовується стратегія адаптації: оптимізація асортименту, локальні постачання, соціально відповідальна діяльність.

Економічна ситуація ТОВ «Ашан гіпермаркет Україна» характеризується високим рівнем фінансової залежності, низькою прибутковістю та значною собівартістю продукції. Незважаючи на великі обсяги доходів, ефективність використання ресурсів залишається низькою.

Для покращення фінансових результатів доцільно:

підвищити частку власного капіталу за рахунок реінвестування прибутку;

знизити операційні витрати через цифровізацію процесів і логістичну оптимізацію;

посилити аналітику попиту та застосовувати клієнтоорієнтовані маркетингові стратегії;

розвивати партнерські програми з локальними постачальниками для зменшення витрат.

У 2021 році обсяг роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі (юридичних осіб) становив 1 044,4 млрд грн. У 2023 році повідомляється, що оборот роздрібної торгівлі склав понад 1,82 трлн грн (зростання ~31 % до 2022 року). За 2024 рік наводяться дані про внутрішню торгівлю: у 2024 році товарооборот становив 104,1 млрд грн (ймовірно для певної підгрупи або регіону) у порівнянні з 82,96 млрд грн у 2023-му.

ТОВ демонструє значну фінансову вразливість через надмалі обсяги власного капіталу відносно загальних активів (власний капітал — мінімальна частка балансу). Це робить компанію сильно залежною від позикового фінансування і підвищує ризики при негативних шоках (падіння виручки, порушення логістики, валютні коливання тощо). За наданими даними прибутковість виявилась надзвичайно низькою (чистий прибуток практично незначний у відношенні до виручки й активів). ROA і ROE мають мінімальні значення, що вказує на низьку економічну віддачу від ресурсів. Водночас обсяги виручки (за 2021 р.) залишаються значними, однак висока собівартість (понад 80 % виручки у розрахунку) і низькі маржинальні показники обмежують здатність генерувати прибуток. Умови воєнних дій посилюють ці ризики: нестабільність доходів, перебої в поставках, збільшення логістичних і безпекових витрат. Переважна частка пасивів припадає на поточні зобов'язання — короткострокове фінансування домінує. Це створює ризики ліквідності, особливо в умовах порушень платіжних і логістичних каналів під час воєнних дій. Наявність значних поточних зобов'язань у поєднанні з низьким власним капіталом підсилює ризик тимчасової (або довгострокової) неплатоспроможності у разі раптового падіння виручки. Постерігається скорочення активів у розглянутий період (з 2021 до 2024 р.), що може відображати як зменшення масштабу операцій (закриття/консолидація магазинів), так і реалізацію реструктуризаційних заходів. У контексті війни це може бути цілеспрямована адаптація, але водночас знижує потенціал доходів у середньо-тривалій перспективі. Нестабільність ланцюгів постачання, підвищені витрати на логістику і безпеку, ризики руйнувань або вимушених простоїв магазинів — усе це знижує оперативну ефективність і збільшує непередбачувані витрати. Споживчі пріоритети під час війни зміщуються у бік товарів першої необхідності, що вимагає швидкого ребалансування асортименту і політики закупівель.

Незважаючи на вказані негативні фінансові ознаки, наявність розгалуженої мережі і високих обсягів виручки свідчить про операційну стійкість та здатність підтримувати поставки і соціальну функцію (забезпечення населення товарами першої необхідності) у кризових умовах. Адаптивні заходи (локалізація постачань, пріоритезація критичних товарів, кризові команди) суттєво підвищують оперативну життєздатність бізнесу.

2.3. Оцінювання ефективності управління бізнес-процесами ТОВ «Ашан гіпермаркет Україна»

З метою отримання об'єктивної та змістовної інформації щодо реального стану управління бізнес-процесами підприємств роздрібною торгівлі доцільно застосовувати не лише методи якісного аналізу, а й кількісні підходи до їх оцінювання. Тому питання визначення та аналізу показників ефективності бізнес-процесів у роздрібній торгівлі набувають особливої актуальності та потребують подальшого наукового опрацювання.

За результатами проведеного анкетування встановлено, що 58% керівників і працівників продовольчих та 64% непродовольчих підприємств роздрібною торгівлі м. Києва постійно здійснюють оцінювання ефективності управління бізнес-процесами. Періодично таку діяльність проводять 28% керівників продовольчих та 21% непродовольчих підприємств. Водночас 14% респондентів взагалі не здійснюють оцінювання ефективності управління бізнес-процесами. Відсутність систематичного аналітичного підходу призводить до втрати важливої управлінської інформації, ускладнює контроль за витратами та знижує рівень їх збалансованості, що, у підсумку, негативно впливає на результативність діяльності підприємств.

У процесі оцінювання ефективності управління бізнес-процесами підприємств роздрібною торгівлі виникає низка об'єктивних перешкод (рис. 2.2). Зокрема, для продовольчих підприємств ключовою проблемою є відсутність чітко визначеної методики оцінювання, на що вказали 35% респондентів, тоді як для непродовольчих підприємств основною труднощею

виступає нестача системи показників, необхідних для комплексного вимірювання ефективності бізнес-процесів (38% опитаних).

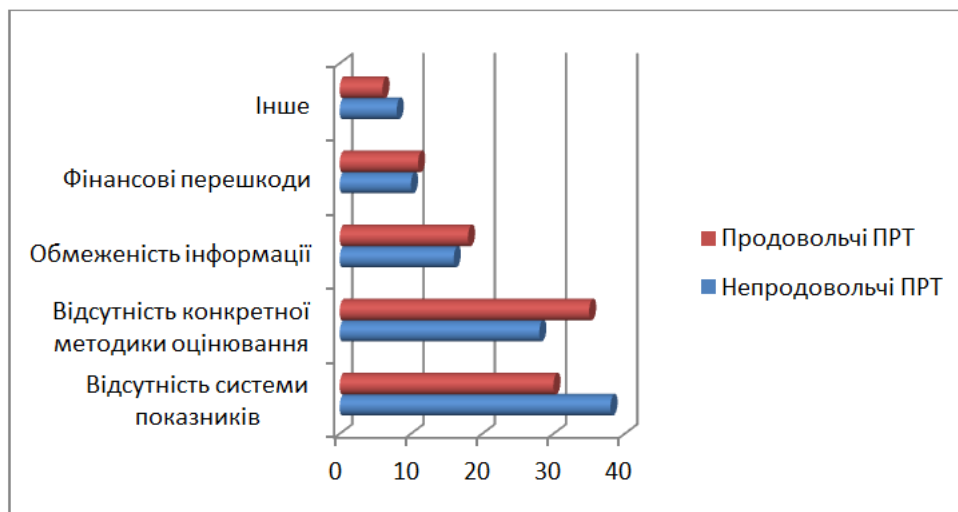


Рис. 2.2. Перешкоди оцінювання ефективності управління бізнес-процесами ТОВ «Ашан гіпермаркет Україна»

У ході дослідження встановлено, що на 71% продовольчих і 64% непродовольчих підприємств роздрібної торгівлі оцінювання ефективності бізнес-процесів обмежується виключно фінансовими показниками. Водночас змішані (фінансові та нефінансові) показники аналізуються лише на 29% продовольчих і 36% непродовольчих підприємств, що свідчить про недостатній рівень комплексності оцінювання результативності управління. Для більш глибокого розуміння специфіки діяльності підприємств роздрібної торгівлі було визначено коло зацікавлених сторін та їх інтереси у забезпеченні ефективності бізнес-процесів (табл. 2.3).

Згідно з проведеним аналізом, найбільш зацікавленими у результатах діяльності підприємств роздрібної торгівлі є керівництво та персонал (32%), постачальники (25%), інвестори (17%), партнери (11%), покупці (8%). Натомість держава (5%) і конкуренти (2%) демонструють мінімальний рівень зацікавленості. ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», що входить до складу міжнародної групи Auchan Group, активно застосовує найкращі світові практики управління складськими ризиками, напрацьовані в інших країнах присутності бренду. Стратегічна політика компанії ґрунтується на адаптації

бізнес-моделі до локальних умов — як до особливостей ринку та споживчої поведінки, так і до ризиків, притаманних конкретній країні. В Україні компанія реалізувала унікальне рішення, спрямоване на ефективну адаптацію своєї мережі до вітчизняних економічних і соціальних реалій [13].

Таблиця 2.3

**Суб'єкти впливу на ефективність діяльності підприємств
роздрібної торгівлі**

Зацікавлені сторони	Приклад	Інтереси	Вагомість у групі, %
Керівництво і співробітники	Власники підприємства, директори, керівники функціональних підрозділів, власники бізнес-процесів, фахівці з бізнес-процесів, виконавці	Підвищення результатів діяльності, висока конкурентоспроможність, конкурентні переваги, налагоджені бізнеспроцеси	32
Постачальники	Постачальники товарів, провайдери послуг	Надійність, платоспроможність	25
Інвестори	Банки, франчайзингові компанії	Надійність, розвиток	17
Покупці	Кінцеві споживачі	Задоволений споживчий попит	11
Партнери	Ліцензіати, навчальні заклади	Обмін досвідом	8
Держава	Органи державного управління	Зростання ВВП, поповнення державного бюджету, розвиток економіки, інвестиційна привабливість	5
Конкуренти	Підприємства, що займаються однаковим видом діяльності	Вибір конкурентних стратегій	2
Всього:			100

Вперше у своїй міжнародній практиці французька компанія Auchan, один із провідних світових ритейлерів, здійснила вихід на новий ринок шляхом створення стратегічного партнерства з національним оператором. У 2008 році група Auchan Group офіційно оголосила про придбання 20% акцій української мережі супермаркетів «Фуршет», що стало початком її інтеграції на ринок України. У межах цієї співпраці компанії Auchan та «Фуршет» заснували два спільні підприємства: одне — для розвитку мережі гіпермаркетів Auchan, інше — для управління торговельно-розважальними центрами під брендом Immochan. Згідно з укладеними домовленостями, 66%

акцій першого спільного підприємства, що здійснює операційну діяльність у сфері гіпермаркетів, належить групі Auchan, 19% — компанії «Фуршет», а 15% — голові наглядової ради ЗАТ «Фуршет» Ігорю Баленку. У другому підприємстві, яке розвиває мережу Immochan, Auchan володіє 50% акцій, 40% належать Ігорю Баленку, а 10% — фінансовому партнеру, ім'я якого не було розголошено. Таким чином, вхід Auchan на український ринок характеризувався моделлю партнерської інтеграції, що поєднала іноземний управлінський досвід і місцеву ринкову експертизу, створивши основу для подальшого розвитку мережевої роздрібної торгівлі в Україні.

Близько третини споживачів щоденно відвідують підприємства продовольчої роздрібної торгівлі, що свідчить про високу частоту попиту на товари повсякденного споживання. Приблизно 42% покупців здійснюють покупки двічі на тиждень, тоді як ще третина — раз на тиждень. Інша ситуація спостерігається у сфері непродовольчої роздрібної торгівлі. Лише 8% респондентів відвідують такі магазини щотижнево, 37% — один раз на місяць, а 55% — за потреби. Подібна відмінність пояснюється особливостями асортименту непродовольчих товарів, які на 80–100% складаються з продукції з повільною оборотністю, тривалим терміном зберігання та довготривалим періодом експлуатації, що зумовлює нижчу частоту здійснення покупок у цій категорії.

Дослідження показало, що 35% споживачів продовольчих і 52% споживачів непродовольчих підприємств роздрібної торгівлі здійснюють покупки в онлайн-середовищі. На запитання *«Як часто Ви здійснюєте покупки товарів онлайн?»* 63% покупців продовольчих товарів зазначили, що замовляють товари один раз на місяць, 25% — раз на тиждень, а 12% — двічі на тиждень. Серед покупців непродовольчих товарів ситуація дещо інша: 15% респондентів здійснюють покупки щотижня, 35% — раз на місяць, 28% — раз на квартал, а 22% — раз на пів року.

Отримані результати свідчать про активне зростання онлайн-покупок серед споживачів та підкреслюють необхідність трансформації бізнес-

моделей підприємств роздрібної торгівлі, зокрема перепроєктування ключових бізнес-процесів із традиційного офлайн-середовища в онлайн-формат.

У процесі проведення опитування споживачів щодо рівня автоматизації торговельно-технологічних бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі встановлено, що 90% респондентів позитивно ставляться до впровадження цифрових рішень, зокрема до касових систем самообслуговування, мобільних додатків, інтернет-магазинів та інших інноваційних інструментів. Водночас 10% опитаних заявили про байдужість до процесів автоматизації. Ринки залишаються прямими конкурентами роздрібних торговельних підприємств. Зокрема, лише 25% покупців зазначили, що частіше купують товари на ринках, тоді як 75% надають перевагу магазинам. Така тенденція пояснюється вищим рівнем організації та керованості бізнес-процесів у роздрібній торгівлі.

Основними перевагами підприємств роздрібної торгівлі порівняно з ринками є оптимальний асортимент товарів, вищий рівень їх якості, покращене обслуговування, наявність додаткових сервісів, а також зручний графік роботи. Крім того, більшість продовольчих торговельних підприємств розташовані поблизу житлових масивів, що підвищує їх доступність для споживачів. Індекс задоволеності покупців діяльністю підприємств роздрібної торгівлі формується на основі таких критеріїв, як: акційні пропозиції, асортимент і викладка товарів, графік роботи, імідж та репутація, інтер'єр і атмосфера закладу, кількість наданих послуг, місце розташування, програми лояльності, якість торговельного обслуговування, якість товарів, рівень цін та функціональність сайту магазину. Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою, де 1 — «незадоволений», а 5 — «дуже задоволений».

Для побудови матриці рівня ефективності та результативності інтегральних показників бізнес-процесів, їх результатів та ступеня задоволеності покупців підприємств роздрібної торгівлі застосовано інтервальну шкалу оцінювання, значення якої знаходяться в межах від 0 до 1.

Залежно від отриманих результатів, рівні ефективності та результативності інтерпретуються таким чином:

- 0–0,19 – незадовільний рівень ефективності та результативності інтегральних показників бізнес-процесів, їх результатів і задоволеності покупців;
- 0,2–0,39 – низький рівень ефективності та результативності зазначених показників;
- 0,4–0,59 – середній рівень ефективності та результативності інтегральних показників бізнес-процесів;
- 0,6–0,79 – рівень вище середнього, що свідчить про достатньо ефективне функціонування бізнес-процесів та задоволеність покупців;
- 0,8–1,0 – високий рівень ефективності та результативності, який характеризує стабільність і конкурентоспроможність підприємств роздрібної торгівлі.

У процесі управління бізнес-процесами підприємств роздрібної торгівлі виникають різного роду помилки, які спостерігаються на етапах «входу», «виконання» та «виходу» бізнес-процесів. Зокрема, помилки на «вході» логістичних бізнес-процесів пов'язані з нераціональним вибором територіального розміщення постачальників, невідповідним ціновим рівнем та неефективним використанням ресурсів. На етапі «виконання» найчастіше трапляються замовлення неліквідних товарів, відсутність належного контролю за транспортуванням, а також ігнорування факторного аналізу. Помилки «виходу» проявляються у перебоях у функціонуванні торговельних об'єктів. Для торговельно-технологічних бізнес-процесів характерні такі недоліки: на етапі «входу» — приймання неякісних товарів, відсутність цінників, ігнорування психологічних аспектів кольорового оформлення торгових залів; на етапі «виконання» — нераціональна організація потоків покупців, недосконала викладка товарів, ускладнена навігація онлайн-платформ; на етапі «виходу» — недостатні комунікаційні зв'язки між підрозділами, неповна або несвоєчасна інформація про товари, порушення

прав споживачів. У маркетингових бізнес-процесах помилки «входу» пов'язані з недостатнім урахуванням споживчої цінності товарів під час формування цінової політики та неефективністю стратегії просування. На етапі «виконання» простежується відсутність системного аналізу поведінки покупців і поява «холодних зон» у торговому просторі, тоді як на етапі «виходу» фіксується низький рівень імпульсивних покупок, що свідчить про недостатню стимуляцію попиту. У ході реалізації функціональних обов'язків із управління бізнес-процесами підприємств роздрібною торгівлі м. Києва керівники та працівники стикаються з низкою перешкод, що узагальнені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Перепони реалізації функціональних обов'язків керівників і співробітників підприємств роздрібною торгівлі

Перепони	Керівники підприємств	Фахівці з БП	Власники БП	Виконавці БП	Середній %
Високий рівень бюрократизму	15,8	23,6	19,5	22,8	20,4
Відсутність затвердженої організаційної структури	5,5	4,1	4,9	3,3	4,5
Відсутність корпоративної культури	7,1	2,7	3,4	3,1	4,1
Відсутність положень про структурні підрозділи	19,5	8,9	5,8	6,6	10,2
Відсутність посадових інструкцій	20,2	17,8	21,7	20,4	20,1
Відсутність штатного розпису	5,6	4,3	5,1	4,8	5,0
Дублювання функцій	8,5	19,6	20,8	18,5	16,9
Нечітко сформовані обов'язки	6,7	6,2	7,2	5,1	6,3
Обмежені права	2,2	5,5	7,4	7,8	5,7
Слабо розвинута інформаційнокомунікативна інфраструктура	8,9	7,3	4,6	7,6	7,1

Як свідчать дані, наведені у таблиці 2.5, респонденти визначили низку ключових перешкод, що ускладнюють реалізацію їхніх функціональних обов'язків. Серед основних бар'єрів було відзначено високий рівень бюрократизації управлінських процедур (20,4%), відсутність чітко визначених посадових інструкцій (20,1%), дублювання функцій між

підрозділами (16,9%) та відсутність положень про структурні підрозділи (10,2%). Здійснення контролю бізнес-процесів розглядається як невід’ємна складова ефективного управління. Встановлено, що 64% керівників продовольчих і 57% керівників непродовольчих підприємств роздрібної торгівлі обмежуються завершальним контролем бізнес-процесів. Водночас поточний контроль здійснюється лише на 36% продовольчих та 43% непродовольчих підприємств.

Щодо практики аудиту бізнес-процесів, з’ясовано, що 64% продовольчих і 57% непродовольчих підприємств роздрібної торгівлі проводять його періодично, тоді як 36% і 43% відповідно взагалі не здійснюють аудит. Серед тих, хто проводить аудиторські перевірки, 44% підприємств (як продовольчих, так і непродовольчих) здійснюють аудит щоквартально, 33% продовольчих і 44% непродовольчих — раз на півроку, а 23% продовольчих та 12% непродовольчих підприємств — щорічно. Результати опитування також засвідчили, що більшість підприємств віддають перевагу зовнішньому аудиту: його проводять 77% продовольчих і 67% непродовольчих підприємств, тоді як внутрішній аудит здійснюється лише на 23% і 33% відповідно. Крім того, 93% керівників підприємств роздрібної торгівлі зазначили, що у процесі управління бізнес-процесами вони реалізують основні управлінські функції — прогнозування, планування, організацію, координацію, контроль, мотивацію та інноваційну діяльність, що свідчить про комплексний підхід до управління в умовах динамічного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

3.1. Моделювання бізнес-процесів підприємства роздрібною торгівлі

Зміна споживчих уподобань і пріоритетів зумовлює необхідність адаптації діяльності підприємств роздрібною торгівлі до нових умов функціонування ринку. Моделювання бізнес-процесів у сфері роздрібною торгівлі забезпечує систематизацію даних щодо їхнього поточного стану, надає можливість візуалізувати структуру процесів, ідентифікувати проблемні ділянки та здійснювати розрахунок собівартості. Водночас моделювання виступає ефективним інструментом удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємств роздрібною торгівлі.

Класична логіка дає змогу формалізувати бізнес-процеси підприємств роздрібною торгівлі як сукупність станів і множину можливих переходів між ними, що відображають послідовність реалізації етапів діяльності. В умовах обмеженості матеріальних, інформаційних, трудових та фінансових ресурсів управління бізнес-процесами вимагає визначення критерію максимізації очікуваної корисності. Застосування такого критерію забезпечує можливість обґрунтованого вибору оптимального варіанта реалізації бізнес-процесів, який забезпечує найвищий рівень очікуваної ефективності. Кожна операція, що входить до структури бізнес-процесу, характеризується певним рівнем корисності, який впливає на загальний результат діяльності підприємства.

Моделювання бізнес-процесів підприємств роздрібною торгівлі доцільно здійснювати відповідно до чітко визначеної та послідовної методології, недотримання якої може спричинити появу похибок і неточностей, що, у свою чергу, знижує загальну ефективність та достовірність отриманої моделі (рис. 3.1).

Для забезпечення побудови найбільш достовірної та адекватної моделі бізнес-процесів підприємств роздрібною торгівлі насамперед доцільно чітко

визначити цілі моделювання, що дасть змогу окреслити стратегічний вектор розвитку підприємств цієї галузі в перспективі.

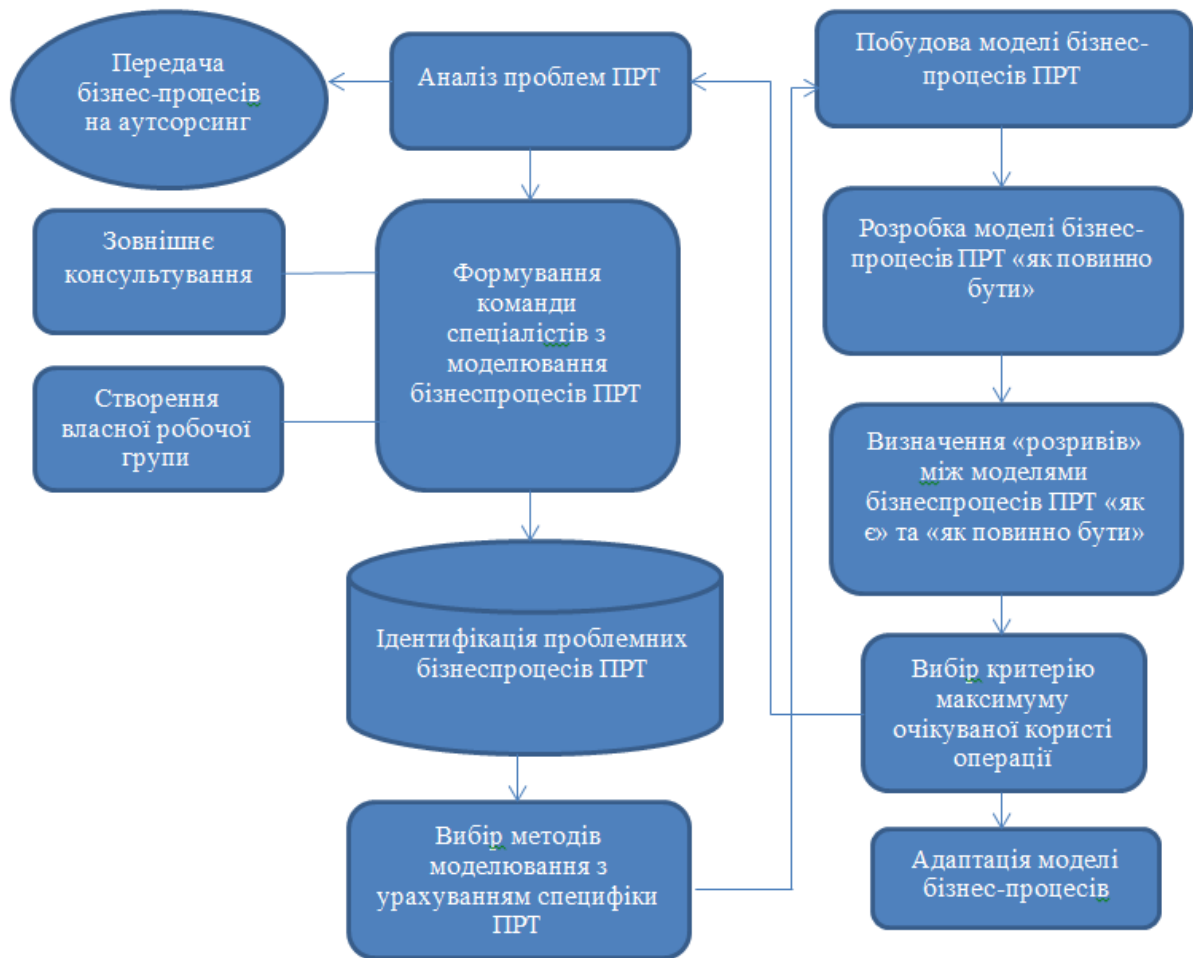


Рис. 3.1 Послідовність моделювання бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі

Першим індикатором необхідності моделювання бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі є поява проблем, що справляють негативний вплив на їх функціонування та подальший розвиток. За своєю природою такі проблеми можуть бути зумовлені зовнішніми чинниками, зокрема, девальвацією національної валюти, яка спричиняє зниження купівельної спроможності споживачів, скорочення товарообороту та кількості торговельних об'єктів тощо. Водночас окремі проблеми можуть формуватися безпосередньо в процесі реалізації бізнес-процесів, що, своєю чергою, негативно впливає на їх результати та рівень задоволеності споживачів.

Важливою складовою процесу моделювання бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі є формування професійної команди фахівців,

від рівня компетентності якої безпосередньо залежить якість та ефективність створеної моделі бізнес-процесів. Саме ця команда визначає пріоритетні бізнес-процеси, що мають найбільшу кількість проблемних аспектів і потребують першочергового удосконалення.

Вибір методу або нотації моделювання бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі здійснюється з урахуванням кінцевої мети дослідження, а також специфіки підприємства — масштабу його діяльності, формату, організаційної структури, рівня ресурсного забезпечення тощо. Після створення базової моделі бізнес-процесів у форматі «як є» (as-is) розробляється цільова модель «як повинно бути» (to-be), що передбачає впровадження оптимізованих операцій із максимальною користю для підприємства та мінімальними витратами на їх реалізацію [5;14;25].

Одним із ключових завдань моделювання бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі є проведення детального аналізу їх собівартості з метою її зниження. Будь-який бізнес-процес містить операції, що не створюють доданої цінності, а отже — спричиняють надлишкові витрати. Для підвищення ефективності управління доцільним є проведення розрахунку собівартості бізнес-процесів та розроблення рекомендацій щодо її оптимізації. Методичною основою такого розрахунку доцільно обрати функціонально-вартісний аналіз (Activity-Based Costing, ABC), який сьогодні широко використовується підприємствами різних сфер діяльності. Застосування цього методу дає змогу визначити операції, що забезпечують максимальну корисність за оптимального рівня витрат, а також прямо співвіднести витрати, пов'язані зі створенням споживчої цінності, із конкретними етапами або елементами бізнес-процесів підприємства.

Загальна собівартість бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі визначається як сукупність собівартостей окремих операцій, на які вони декомпозуються. При цьому собівартість кожної операції формується на основі вартості ресурсів, використаних у процесі реалізації відповідного бізнес-процесу.

Відтак, функціонально-вартісний аналіз бізнес-процесів доцільно здійснювати у певній послідовності: визначення переліку операцій → ідентифікація необхідних ресурсів → розрахунок нормативів споживання ресурсів для виконання кожної операції → визначення вартості ресурсів → обчислення собівартості операцій. Таким чином, можна стверджувати, що кінцева ціна товарів у роздрібній торгівлі безпосередньо залежить від собівартості операцій, які формують бізнес-процеси доведення продукції до кінцевого споживача.

Загальна сума зекономлених коштів на виконання операцій бізнес-процесу «Закупівля товарів» підприємства роздрібної торгівлі ТОВ «Гіпермаркет Ашан Україна» після впровадження результатів дослідження становить 246,3 тис. грн, що відповідає 35% скорочення витрат. Бізнес-процес «Продаж товарів» є ключовим елементом діяльності підприємств роздрібної торгівлі, оскільки він відображає завершальний етап товарного обігу — обмін товару на грошові кошти, що завершує цикл «гроші – товар – гроші». Цей бізнес-процес реалізує низку основоположних принципів, зокрема [32;37; :

- комплексне вирішення проблем споживачів;
- мінімізацію часових витрат покупців;
- скорочення кількості рішень, що приймаються під час вибору продукції;
- персоніфікацію товарної пропозиції.

Склад операцій та собівартість, які формують бізнес-процес «Продаж товарів» у ТОВ «Гіпермаркет Ашан Україна», характеризуються такими показниками: загальна собівартість становить 1704,7 тис. грн.

Найбільш ресурсомісткими операціями в структурі бізнес-процесу є: «Проведення аналізу та розрахунку торговельної площі», витрати на яку становлять 165,4 тис. грн на рік; «Визначення холодної, нейтральної та гарячої зони на полиці» – 109,8 тис. грн на рік; «Визначення місця товару на полиці» – 108,4 тис. грн на рік; «Консультування покупців» – 97,6 тис. грн на рік; «Проведення оцінки ефективності викладки товарів» – 93,1 тис. грн на

рік; «Розрахунок відсоткового співвідношення зон на полиці» – 88,4 тис. грн на рік; а також «Складання неякісного товару та товару з дефектами», витрати на яку становлять 87,5 тис. грн на рік.

Проведений аналіз операцій дав змогу встановити, що операція «Маркування товарів» дублюється операцією «Нанесення товарного штрих-коду», оскільки остання є її продовженням. Виявлено, що операції «Заповнення книги обліку розрахункових операцій» та «Формування фінансового звіту щоденно» доцільно автоматизувати, що сприятиме підвищенню ефективності оброблення фінансової інформації та дозволить об'єднати їх у єдиний процес. Водночас операції, пов'язані з утилізацією неякісних товарів і продукції з вичерпаним терміном придатності, мають здійснюватися щоденно, що забезпечить перетворення витрат на їх зберігання у витрати на утилізацію, підвищуючи раціональність управління товарними запасами.

Операції X8 та X10 характеризуються надмірним рівнем витрат порівняно з їх значущістю, що вказує на необхідність оптимізації та збалансування ресурсного забезпечення. У протилежній ситуації перебувають операції X12, X13, X18, X21, які мають високу вагомість для функціонування бізнес-процесів, однак недостатній рівень фінансування. Отже, подальша аналітична робота має бути спрямована на перегляд структури витрат за цими операціями. При цьому важливо врахувати якість їх виконання та зіставити її з обсягом витрат, що забезпечить обґрунтованість управлінських рішень щодо підвищення ефективності бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі (табл. 3.1).

Отже, рівень якості виконання операцій «Контроль якості товарів» та «Консультавання покупців» не відповідає їх значущості у структурі бізнес-процесів і залишається на недостатньому рівні, що вимагає подальшої оптимізації та підвищення ефективності їх реалізації. Доцільним є об'єднання операцій «Перевірка упаковки товарів», «Складування неякісного та товару з дефектами», «Контроль якості товарів», «Прийняття рішення

щодо дій з неякісним товаром» та «Оформлення документів на списання товару» у єдиний бізнес-процес «Управління якістю товарів», основним завданням якого є своєчасне видалення з асортименту продукції неналежної якості. У межах цього процесу співробітники підприємства роздрібною торгівлі здійснюють системний облік товарів та припиняють співпрацю з постачальниками, що систематично постачають неякісну продукцію.

Таблиця 3.1

**Показники якості операцій бізнес-процесу «Продаж товарів»
підприємства роздрібною торгівлі ТОВ «Гіпермаркет Ашан Україна»**

Операції		Середнє значення операції, бали	Ранг операції	Витрати на операції, тис.грн./рік	Рівень якості операцій
X8	Визначення місця товару на полиці	4	7	108,4	0,83
X10	Проведення аналізу і розрахунку торговельної площі	10	6	165,4	0,80
X11	Визначення холодної, нейтральної, гарячої зони на полиці	15	5	109,8	0,82
X12	Розрахунок % співвідношення зон на полиці	20	4	88,4	0,80
X13	Проведення оцінки ефективності викладки товарів	24	3	91,3	0,84
X19	Консультації покупців	35	1	97,6	0,79
X21	Контроль якості товарів	29	2	58,6	0,75

3.2. Інструменти підвищення ефективності управління бізнеспроцесами підприємств роздрібною торгівлі

Дослідження бізнес-процесів підприємств роздрібною торгівлі, зокрема їх моделювання, показало, що центральним елементом у побудові процесних моделей та їх інтеграції в єдину систему стратегічного управління підприємством є управлінський інструментарій. Крім того, глибокі

структурні трансформації у сфері роздрібної торгівлі зумовлюють необхідність подальшої оптимізації та розвитку управлінських інструментів, що забезпечують модальність управлінських рішень, підвищення результативності їх реалізації та адаптацію до впливу зовнішніх факторів (екстерналій).

Науковий аналіз поданого фрагмента дозволяє зробити висновок, що автор комплексно підходить до оцінки ефективності управління в роздрібній торгівлі, розглядаючи її крізь призму сучасних тенденцій розвитку галузі та особливостей функціонування бізнес-процесів.

По-перше, акцент зроблено на обмеженій ефективності існуючих управлінських інструментів, що свідчить про наявність системної проблеми в досягненні високої операційної результативності. Важливо, що ця проблема не має просторової (географічної) залежності, а зумовлена структурною складністю та багаторівневістю бізнес-процесів у роздрібній торгівлі. Це свідчить про необхідність переходу від фрагментарного до інтегрованого підходу в управлінні.

По-друге, слушним є твердження, що ефективний пакет управлінських інструментів має бути сформований на внутрішньому рівні підприємства, тобто відповідати його специфічним умовам функціонування, корпоративній культурі, масштабам діяльності та структурі бізнес-процесів. Такий підхід узгоджується з концепцією внутрішньої адаптивності організаційних систем, що передбачає самостійне налаштування управлінських механізмів під контекст конкретної мережі.

По-третє, наведені автором чинники успіху відображають системний підхід до побудови ефективної моделі управління бізнес-процесами. Вони охоплюють [11;19]:

- інтеграційний аспект (поєднання бізнес-процесів для підвищення економії на масштабах);
- нормативно-організаційний аспект (створення внутрішніх стандартів і шаблонів управління);

- інституційний аспект (тиражування найкращих практик у межах мережі);
- технологічний аспект (автоматизація процесів прийняття управлінських рішень);
- функціональний аспект (оптимізація планування товарообороту, логістики й маркетингу).

Таким чином, у тексті обґрунтовано тезу, що підвищення ефективності управління роздрібними мережами можливе лише за умови інтеграції процесів, стандартизації управлінських рішень і впровадження автоматизованих інструментів, що забезпечують гнучкість і адаптивність системи управління до змін зовнішнього середовища.

Вирішення зазначених ключових завдань, на нашу думку, зосереджується у площині управління структурно-організаційними складовими реалізації бізнес-процесів, які в сучасних умовах господарювання вимагають глибоких трансформаційних змін. Такі трансформації, на наш погляд, мають проявлятися у наступному напрямі [3]:

1. Формування розгалужених сервісних каналів бізнес-процесів шляхом інтеграції малих та мікропідприємств роздрібної торгівлі. Такий підхід забезпечує можливість реалізації ефекту масштабу в ключових бізнес-процесах — насамперед у логістичній діяльності, управлінні товарними потоками, фінансовому забезпеченні, а також у процесах закупівлі та реалізації товарів. У результаті це сприятиме підвищенню економічної ефективності, зміцненню конкурентних позицій підприємств та зростанню рентабельності торговельної діяльності. На нашу думку, інтеграція бізнес-процесів у єдині великі та середні сервісні канали є стратегічним механізмом, що дозволяє знизити рівень комерційних ризиків, забезпечити стабільність функціонування торговельних систем і нейтралізувати вплив негативних зовнішніх факторів на динаміку розвитку роздрібного товарообігу.

Формування інтегрованих маркетингових систем у роздрібній торгівлі передбачає створення комплексного середовища взаємодії між різними

суб'єктами ринкової інфраструктури. На нашу думку, такі системи мають об'єднувати територіально локалізовані підприємницькі структури, зокрема: підприємства оптової торгівлі різних масштабів і форматів, логістичні компанії, сервісні організації, виставкові центри, закупівельні підприємства, телекомунікаційні та зв'язкові організації, суб'єкти фінансово-кредитної сфери, а також консалтингові фірми. Така інтеграція забезпечить можливість спільної розробки та реалізації проектів розвитку маркетингових бізнес-процесів. При цьому, для підвищення ефективності бізнес-процесів у роздрібній торгівлі особливого значення набуває розвиток горизонтальних маркетингових комунікацій, які спрямовані на усунення надлишкових комерційних посередників у ланцюгу «виробник – роздрібний торговець – споживач» [9;22].

3. Оновлення або створення ІТ-архітектури підприємств роздрібною торгівлі є ключовим напрямом оптимізації їх бізнес-процесів. На нашу думку, ефективність бізнес-процесів у межах наявних ресурсних обмежень можлива лише за умови їх максимальної автоматизації та інтелектуалізації. Інтелектуалізація має охоплювати всі рівні діяльності підприємства — від окремого робочого місця чи бізнес-операції до комплексної системи первинних і вторинних бізнес-процесів. Особливої уваги потребують стратегічні бізнес-процеси, пов'язані з відновленням, розвитком та впровадженням інновацій. Для реалізації цього завдання на підприємствах роздрібною торгівлі необхідно формувати інформаційні пакети підтримки управлінських рішень, спрямовані на підвищення ефективності окремих бізнес-процесів як технологічного, так і комерційного спрямування.

На рисунку 3.2 представлено поетапність вибору архітектури SOA (Service-Oriented Architecture) у системі управління бізнес-процесами підприємств роздрібною торгівлі. Водночас слід підкреслити, що використання «хмарних технологій» має базуватися на спеціально розроблених інформаційних модулях, інтегрованих у загальну систему управління.

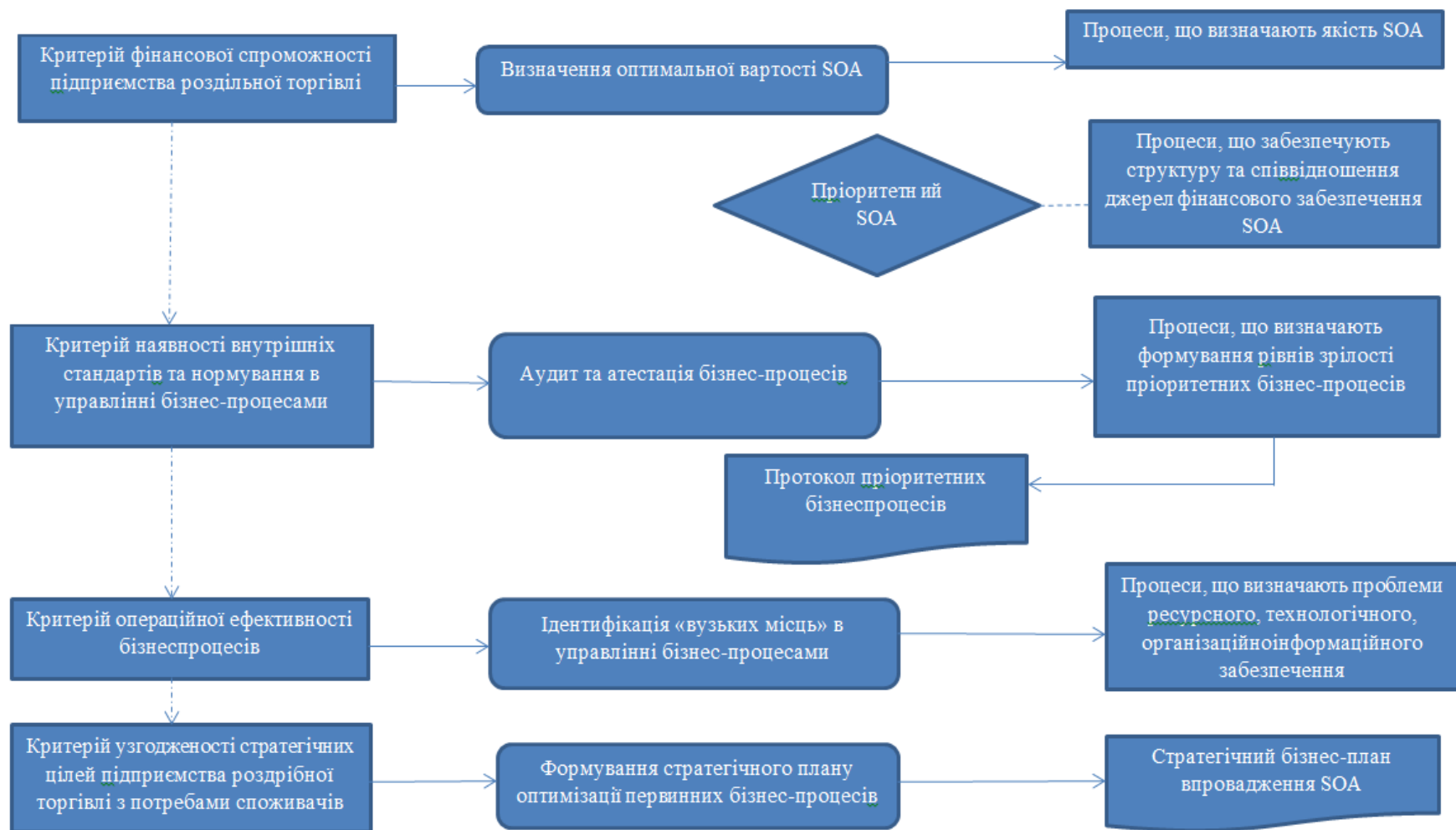


Рис. 3.2. Основні етапи формування сервісоорієнтованої архітектури управління бізнес-процесами підприємств роздрібно торгівлі

На сучасному ринку інформаційних технологій домінують інтегровані IT-рішення управлінського характеру, спрямовані на підвищення ефективності бізнес-процесів. Для підприємств роздрібно́ї торгівлі, що стали базою даного дослідження, доцільним є впровадження спеціалізованих інструментів управління бізнес-процесами, розроблених компанією IBM. Перевагою цих рішень є оптимальне співвідношення ціни та функціональних можливостей, що забезпечує їх доступність навіть за умов обмежених фінансових ресурсів. Це дозволяє ефективно управляти бізнес-процесами не лише великим мережевим операторам, а й середнім торговельним підприємствам. Застосування програмних інструментів IBM сприяє підвищенню результативності управлінських функцій, зокрема в частині планування, організації та моніторингу бізнес-процесів. Важливою особливістю таких рішень є їх інтеграційний та наскрізний характер, що дає змогу моделювати, аналізувати та тестувати нові бізнес-процеси, забезпечуючи високий рівень їх адаптивності та оптимізації [13;16].

У контексті сервісоорієнтованої архітектури управління бізнес-процесами підприємств роздрібно́ї торгівлі важливу роль відіграють інструменти реінжинірингу бізнес-процесів, ефективність яких підтверджується практичними результатами. Проведений аналіз та оцінювання бізнес-процесів роздрібних підприємств дає підстави стверджувати, що реінжиніринг має здійснюватися комплексно, охоплюючи сукупність взаємопов'язаних елементів роздрібного ланцюга, зокрема: систему загального менеджменту та управління персоналом, фінансову діяльність, маркетинг, комерційну та логістичну діяльність, закупівельно-збутові процеси, управління товарними потоками та діяльність у сфері R&D. Сукупність зазначених елементів формує інтегральні показники ефективності бізнес-процесів, їх результативності та рівня задоволеності споживачів. Отже, підвищення ефективності та результативності бізнес-процесів має розглядатися як стратегічний орієнтир їх подальшого удосконалення.

Пріоритетним інструментом забезпечення зазначених вище процесів є реінжиніринг, який надає топ-менеджменту підприємств роздрібно́ї торгівлі

можливість радикально переосмислити та перепланувати цільові орієнтири ефективності торговельної діяльності. Результати проведених досліджень засвідчили, що у більшості проєктів із реінжинірингу комерційних бізнес-процесів практично відсутні механізми стратегічного реагування на екстернальні чинники, які формують турбулентне зовнішнє середовище функціонування підприємства. На нашу думку, для підвищення ефективності впровадження реінжинірингу комерційних бізнес-процесів у підприємствах роздрібно́ї торгівлі доцільно реалізовувати комплекс відповідних заходів (табл. 3.4) [6;12;28].

Як видно з табл. 3.4, запропонований перелік заходів має комплексний і взаємодоповнюючий характер. Водночас доцільно детальніше розглянути етап моделювання референтної системи управління бізнес-процесами підприємства роздрібно́ї торгівлі, оскільки формування такої системи є одним із найскладніших завдань, що потребує застосування спеціалізованого управлінського інструментарію.

Бізнес-процеси діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі базуються на використанні інформаційних систем і технологій, орієнтованих на взаємодію зі споживачами та реалізацію продукції. У результаті аналізу сучасних методів моделювання встановлено, що завдяки своїм системологічним і інтеграційним властивостям метод UFOtoolkit є найбільш придатним для проведення структурного та об'єктного аналізу бізнес-процесів підприємств роздрібно́ї торгівлі. На основі цього підходу було розроблено візуалізовану імітаційну модель бізнес-процесу «Реалізація продукції» у форматі «як є» для підприємства роздрібно́ї торгівлі, із застосуванням комбінованих UFO-елементів, що забезпечує можливість подальшої формалізації та оптимізації відповідного бізнес-процесу.

**Заходи стратегічного реагування підприємств роздрібної торгівлі
на екстерналії**

Перелік заходів	Рекомендації щодо імплементації
Впровадження системи фінансового контролінгу через центри фінансових витрат	Запровадження деталізованої звітності по центрам витрат на підприємстві роздрібної торгівлі із щотижневою періодичністю. Для аналізу звітів може бути створений окремий підрозділ, але кращим є використання консультантів (застосування аутсорсингу): фахівців з фінансового менеджменту, аудиторів, маркетологів, які б визначали доцільність витрат, можливість їх зменшення чи уникнення
Аналітична оцінка резервів підвищення ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі	Дослідження продуктивності та прибутковості; додаткових джерел фінансування (зовнішніх); отримання прибутку
Заходи з підвищення ефективності управління людськими ресурсами комерційного та логістичного відділів в усіх структурних підрозділах	Підвищення кваліфікації співробітників, придбання сучасної оргтехніки та програмного забезпечення для покращення доступності інформації, посилення інформаційного забезпечення структурних підрозділів, введення системи стимулювання, винагороди за результати праці
Моделювання референтної системи управління комерційними бізнеспроцесами підприємства роздрібної торгівлі	Комплексний реінжиніринг комерційних, логістичних та організаційно-управлінських бізнес-процесів
Впровадження та підтримка постійної товарної диверсифікації	Розширення товарного асортименту підприємства роздрібної торгівлі повинно здійснюватися у межах задоволення потреб обраної цільової групи. Особливо важливо дотримуватися цього правила підприємствам, товари яких конкурують за іміджем, тобто у певної цільової групи покупців сформоване уявлення про партнера. Покупець очікує отримати товари своєчасно, у повному обсязі та визначеної якості. Слід очікувати, що покращення іміджу товару (введення товарного знаку та фірмового найменування, марки тощо) та зовнішнього вигляду (дизайн товару та упаковки споживчої або транспортної тощо) буде сприяти підвищенню його конкурентоздатності, що позитивно вплине на результативність діяльності
Підвищення комерційної ефективності бізнес-процесів шляхом активізації маркетингу через соціальні медіа	Створення сервісної служби для клієнтів, функціональним обов'язком якої було б також збирання зворотної інформації (про товар, торговельні та логістичні послуги тощо). Засобами можуть стати: наявність фірмового найменування, участь у виставках та ярмарках; промо-акції й заходи щодо опитування експертів, розсилка каталогів, цілеспрямована реклама

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи на тему «Управління бізнес-процесами підприємств (за матеріалами ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна»)» було комплексно досліджено теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування, реалізації та удосконалення системи управління бізнес-процесами на підприємствах роздрібно́ї торгівлі.

Здійснено систематизацію наукових підходів до трактування сутності бізнес-процесу як базової категорії сучасного менеджменту, визначено його роль у забезпеченні ефективності функціонування підприємства. Узагальнення наукових позицій дало змогу сформулювати авторське визначення поняття *«управління бізнес-процесами підприємства»* як цілеспрямованого та безперервного процесу планування, організації, контролю і вдосконалення взаємопов'язаних видів діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та результативності суб'єкта господарювання.

На основі проведеного аналізу господарської діяльності ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» з'ясовано, що підприємство має розгалужену організаційну структуру, високу ступінь стандартизації торговельних процесів та ефективно функціонуючу систему управління логістикою і товарними запасами. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, серед яких: недостатня автоматизація окремих бізнес-процесів, дублювання управлінських функцій, невисокий рівень комунікаційної інтеграції між структурними підрозділами та потреба у підвищенні гнучкості процесного управління.

З метою усунення виявлених недоліків у роботі запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна». Зокрема, обґрунтовано доцільність упровадження моделі референтної системи управління бізнес-процесами, що базується на принципах процесно-орієнтованого менеджменту, цифровізації управлінських процедур, а також застосуванні сучасних ІТ-рішень для автоматизації операційної діяльності (BPM-систем, CRM- і ERP-платформ).

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для оптимізації управлінських процесів, підвищення ефективності внутрішньої комунікації, скорочення витрат часу на виконання стандартних операцій та зміцнення ринкових позицій підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню гнучкої, адаптивної системи управління, здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Систематизовано наукові підходи до визначення сутності поняття «бізнес-процес» та розкрито специфіку його прояву у діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі. На цій основі поглиблено економічний зміст дефініції терміна «бізнес-

процес підприємства роздрібно́ї торгівлі», який доцільно трактувати як сукупність цілеспрямованих, взаємопов'язаних і ресурсно обмежених дій, що під керівництвом посадових осіб та за участі виконавців, із використанням відповідних технологій, забезпечують перетворення «входів» у цінні для внутрішніх і зовнішніх споживачів «виходи». Такі процеси сприяють зміні права власності, підтриманню рівноваги між попитом і пропозицією, здійсненню операцій купівлі-продажу товарів для некомерційного використання та досягненню позитивних фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Уточнено та систематизовано сукупність властивостей бізнес-процесів підприємств роздрібно́ї торгівлі.

Обґрунтовано науково-методичний підхід до формування інструментарію підвищення ефективності управління бізнес-процесами підприємств роздрібно́ї торгівлі, ключовими елементами якого визначено таргетований реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) та застосування сервісноорієнтованих архітектур (SOA). Доведено, що вибір моделі реінжинірингу має ґрунтуватися на результатах оцінювання рівня ефективності та результативності інтегрованих показників функціонування бізнес-процесів.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективне управління бізнес-процесами є ключовою умовою сталого розвитку підприємств роздрібно́ї торгівлі. Впровадження процесного підходу забезпечує підвищення рівня керованості організації, зростання продуктивності праці, поліпшення якості обслуговування споживачів і зміцнення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз : монографія. Вид. 2-ге, без змін. Київ : КНЕУ, 2006. 292 с.
2. Белов О. В., Кириченко Л. М. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності торговельного підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка, 2019. Вип. 33. Ч.1. С. 18–25.
3. Велика О. Ю. Особливості класифікації чинників зовнішнього середовища підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 29. С. 137–143. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/22.pdf (дата звернення: 18.04.2020).
4. Височин І.В. Управління товарооборотом підприємств роздрібною торгівлі : монографія. Київ : КНТЕУ, 2020. 544 с. 208
5. Височина М. В. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. 2013. № 161. С. 86–89.
6. Гелей Л.О, Редченко К. І. Управління бізнес-процесами підприємств роздрібною торгівлі» : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2015. 224 с.
7. Гіпермаркет Ашан Україна URL :https://auchan.ua/ua/?target=google_wp&gclid=Cj0KCQiAys2MBhDOARIsAFf1D1eFJELKacMdY33fD-PmqfQFycNY_3x8FZaf1C1rmWAAO0a0IERiNysaAs5cEALw_wcB
8. Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія. Київ : Логос, 2013. 204 с.
9. Голошубова, Н. О. Організація торгівлі : підручник. Вид. 2-ге, доп. та перероб. Київ : КНТЕУ, 2012. 680 с.
10. Горошанська О. О. Систематизація методичного інструментарію стратегічного аналізу. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2020. Вип. 1(1). С. 164–170.

11. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів як основи формування бізнес-системи організації. Ефективна економіка. 2018. № 11. URL : [http:// www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua).

12. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. [Чинний від 2015-12.- 31]. Київ, 2015. URL : <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>.

13. Дубініна В. В. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні: монографія / за ред. С. А. Давимуки та ін. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». 2016. 432 с. 210

14. Дубініна В. В. Теоретичні аспекти класифікації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2014. № 7 (2). С. 186–190.

15. Дудко П. М. Переваги та недоліки впровадження тотального управління якістю (TQM) на підприємстві. Economic and law paradigm of modern society. 2016. Вип. 2. С. 30–34. 69. Дядін А. С. Оцінка ефективності підприємницької діяльності в роздрібній торгівлі: дис. кандидата екон. наук. Харків, 2017. 271 с.

16. Заїнчковський А. О. Науково-теоретичні аспекти сутності понять «ефективність» та «результативність» в управлінні підприємствами. Вісник Одеського національного університету. Сер. Економіка. 2016. Т. 21. Вип. 1. С. 102–104.

17. Зубков С. О. Система показників оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу торговельного підприємства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2019. Вип. 2(2). С. 76-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2019_2%282%29__14

18. Іванова Л. О., Музика О. М. Лояльність споживачів та формування їх видів на споживчому ринку. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. Вип. 23.7. С. 164–173.

19. Ідеальна компанія за С. Джобсом. Вікіпедія : веб-сайт. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D1%96%D0> (дата звернення: 02.10. 2025).

20. Ільченко Н. Б. Моделювання бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки. 2015. Вип. 10(2). С. 88–91.

21. Карпюк О. А. Методика застосування концепції «шість сигм» в системі управління якістю на підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки. 2014. № 4(1). С. 22–27.

22. Катренко А.В. Системні аспекти розвитку архітектури підприємства. Інформаційні системи та мережі. 2016. №464. С. 123–131.

23. Климчук М. М. Управління бізнес-процесами на підприємствах альтернативної енергетики : дис. канд. економ. наук. Київ, 2014. 241 с.

24. Князик Ю. М. Створення системи лояльності клієнтів : семінар. URL : <http://varash.rv.gov.ua/images/%D0%9B%D0%BE%D1%8F%D0%BB%D>

25. Коваль З. О. Оцінювання ефективності вартісно-орієнтованого управління підприємством в екосистемі інновацій. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2021. № 714. С. 348 – 357.

26. Криворучко О. М., Сукач Ю. О. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств: монографія. Харків : ХНАДУ, 2022. 245 с.

27. Лепейко Т. І. Організаційно-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів сучасного підприємства. Український журнал прикладної економіки. 2019. № 1, т 4. С. 143–150.

28. Літковець Ю. О. Оцінювання ефективності виробництва: аналіз підходів. Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 2 (9). С. 89–97. 216 URL : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13lyovar.pdf> (дата звернення: 07.09. 2025).

29. Луцька Т. В. Формування конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сфери послуг: дис. канд. екон. наук. Київ, 2019. 231 с.

30. Ляшенко Р. В. Основні підходи до управління в бізнесі. Молодий вчений. 2018. № 12(1). С. 296–301.
31. Марков Б. М. Генезис поняття «роздрібна торгівля» Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки. 2016. Вип. 18(2). С. 27–30.
32. Мельник І. Є. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств сфери послуг: дис. канд. екон. наук. Київ, 2015. 178 с.
33. Мельник Ю. М., Савченко О. С. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах . Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 1. С. 192–203.
34. Мельниченко С. В., Шеєнкова К. А. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія Київ : КТНЕУ, 2020. 264 с.
35. Олексин С. М. Основні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі. Підприємництво і торгівля. 2023. Вип. 20. С. 122–126.
36. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 22. Ч.3. С. 22–26.
37. П'ятницька Г. Т. Інноваційні стратегії в сучасних умовах господарювання: суть та наукові підходи до формування вибору. Проблеми науки. 2018. № 11. С. 21–29.
38. Паничок М. Ю., Кривуля П. В. Пристосовність різних підходів щодо інтерпретування категорій «ефект» та «ефективність» для вирішення завдань оцінювання використання економічного потенціалу регіону. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 3 (57). С. 10–20.
38. Погребняк А. Ю. Методи оцінювання ефективності діяльності підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Вип. 16. 2019. С. 292–297.

39. Помазун О. М. Моделі та інформаційні технології підтримки прийняття рішень з управління бізнес-процесами підприємства: дис. канд. екон. наук. Київ, 2021. 203 с.
40. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Знахур С. В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія. Харків: ХНЕУ, 2020. 244 с.
41. Про електронну комерцію : від Закон України 2015 р. № 45. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>.
42. Роганова Г. О. Фактори впливу на забезпеченість виробничоторгівельних підприємств оборотними коштами. URL : http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2013/Economics/10_135036.doc.htm.
43. Роздрібна торгівля України в 2017 р. : стат. зб. / Держ. служба стат. України. Київ, 2018. 98 с. 220
44. Рябуха І. С. Обґрунтування товарної стратегії підприємства та пошук шляхів підвищення маркетингових позицій підприємства. Бізнеснавігатор. 2014. № 3. С. 12–18.
45. Ситник Г. В. Класифікація бізнес-процесів підприємства торгівлі на основі процесного підходу. Економіка. 2019. № 5 (119). С. 54–61.
46. Урсакій Ю., Пенюк В. Комунікаційна складова інвестиційного проєкту в умовах загроз та ризиків. Вісник Чернівецького торговельно-економічного університету. Вип. II (90), 2023. С.33-47.
47. Урсакій Ю. А. Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах якості життя. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 16. С. 92-96.