

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Солодка Дар'я Віталіївна

Кваліфікаційна робота

на тему: «Управління бізнес-процесами компанії»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Д.В. Солодка

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Данченко Олена Борисівна

доктор технічних наук, професор

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

Київ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
1.1. Сутність та класифікація бізнес-процесів у системі управління підприємством	6
1.2. Теоретичні підходи до моделювання та оптимізації бізнес-процесів...9	9
1.3. Інструменти та методи управління бізнес-процесами в сучасних компаніях.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К».....	20
2.2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності ТОВ «Епіцентр К».....	27
2.3. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами в ТОВ «Епіцентр К».....	34
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	
3.1. Напрями оптимізації бізнес-процесів на основі виявлених недоліків...38	38
3.2. Запровадження сучасних цифрових інструментів управління процесами.....	41
3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів та оцінка їх впливу на конкурентоспроможність підприємства	45
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного ринку, високої конкуренції та швидкої цифровізації бізнесу ефективне управління бізнес-процесами визначає здатність компанії не лише залишатися прибутковою, а й оперативно адаптуватися до зовнішніх викликів. Підприємства, які не переглядають і не оптимізують внутрішні процеси, стикаються з затримками в обслуговуванні клієнтів, надмірними витратами та втратою гнучкості в управлінських рішеннях. Особливо це стосується великих компаній з розгалуженою структурою, таких як ТОВ «Епіцентр К», де складність і обсяг операцій потребують чітко налагоджених процесів.

З огляду на вищезазначене, здатність ідентифікувати, моделювати, оцінювати та вдосконалювати бізнес-процеси стала критичним чинником підвищення продуктивності, зниження витрат і формування конкурентних переваг. Актуальність дослідження обумовлюється також необхідністю впровадження цифрових інструментів управління, які дають змогу не лише автоматизувати рутинні дії, а й забезпечити прозорість, контроль і адаптивність процесів у реальному часі. Успішні кейси провідних компаній свідчать, що грамотна організація процесного управління прямо корелює з рівнем клієнтського сервісу, швидкістю виходу на ринок та стабільністю прибутку.

Об'єкт дослідження – процесна система управління діяльністю підприємства в умовах конкурентного ринку.

Предмет дослідження – управлінські підходи, інструменти та механізми моделювання, аналізу й оптимізації бізнес-процесів на прикладі ТОВ «Епіцентр К».

Мета та завдання кваліфікаційної роботи. Мета роботи – розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ «Епіцентр К» на основі сучасних теоретичних підходів та результатів комплексного аналізу поточного стану процесної діяльності підприємства.

Завдання кваліфікаційної роботи:

1. Дослідити сутність, класифікацію та роль бізнес-процесів у системі управління підприємством.
2. Проаналізувати сучасні теоретичні підходи до моделювання та оптимізації бізнес-процесів.
3. Визначити інструменти та методи, що використовуються для управління бізнес-процесами в сучасних компаніях.
4. Надати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Епіцентр К».
5. Здійснити аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища його функціонування.
6. Провести оцінку ефективності існуючої системи управління бізнес-процесами на підприємстві.
7. Запропонувати напрями оптимізації бізнес-процесів з урахуванням виявлених проблем і сучасних цифрових рішень.
8. Розглянути запровадження сучасних цифрових інструментів управління процесами.
9. Обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів та оцінити їх вплив на конкурентоспроможність компанії.

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: метод аналізу та синтезу – для вивчення сутності, класифікації та підходів до управління бізнес-процесами; методи системного та процесного підходів – для структурування об’єкта дослідження та виявлення логічних взаємозв’язків між процесами; порівняльний аналіз – для зіставлення сучасних інструментів і практик BPM у різних компаніях; SWOT-аналіз – для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності ТОВ «Епіцентр К»; графічні та табличні методи – для візуалізації структури процесів та аналітичних висновків; метод економічного обґрунтування – для оцінки ефективності запропонованих управлінських рішень.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації українських та міжнародних фахівців у сфері бізнес-адміністрування та ВРМ, нормативно-правові акти, офіційна звітність ТОВ «Епіцентр К», статистичні матеріали, внутрішні документи підприємства, результати спостережень, а також сучасні аналітичні ресурси та електронні бази даних.

Практична цінність роботи полягає в розробці конкретних пропозицій щодо вдосконалення управління бізнес-процесами в ТОВ «Епіцентр К». Запропоновані заходи можуть бути впроваджені в практичну діяльність підприємства з метою оптимізації процесів, підвищення продуктивності, зниження витрат і посилення конкурентних переваг. Крім того, результати дослідження можуть слугувати методичною основою для інших підприємств роздрібної торгівлі, що прагнуть модернізувати свої управлінські системи.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, які включають в себе дев'ять підрозділів, висновків, списку використаних джерел (51 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 63 сторінок, вона також містить 10 таблиць, 10 рисунків та три додаткові аналітичні матеріали.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та класифікація бізнес-процесів у системі управління підприємством

Під бізнес-процесом розуміють сукупність взаємопов'язаних дій або задач, які виконуються співробітниками чи іншими стейкхолдерами для досягнення конкретної цілі – створення продукту або надання послуги. Інакше кажучи, як вказує Т.С. Морщенок «бізнес-процес – це структурований, покроковий алгоритм дій персоналу в межах вирішення певного завдання» [16, с. 296]. Кожен бізнес-процес має входи (ресурси, інформацію), що перетворюються на виходи, цінні для клієнта або компанії.

В сучасній літературі підкреслюється, що бізнес-процеси є ключовим елементом функціонування будь-якого підприємства: «через них реалізуються бізнес-цілі, забезпечується узгоджена робота підрозділів, досягається якість продукції та задоволеність клієнтів» [20]. Ефективне управління бізнес-процесами розглядається як критичний фактор успіху організації, оскільки дозволяє зменшити витрати, усунути зайві дії та підвищити продуктивність. Зокрема, дослідження показують, що понад 70% компаній, які впроваджують підхід BPM (Business Process Management), досягають підвищення операційної ефективності, а 19% також відзначають зростання задоволеності клієнтів [40]. Це підтверджує важливість чіткого визначення та налагодження бізнес-процесів. Характеристики бізнес-процесів.

Попри різноманітність бізнес-процесів, можна виділити спільні риси, притаманні всім їм. По-перше, кожен процес має цільову спрямованість – орієнтований на досягнення конкретного результату (приміром, виготовлення продукту визначеної якості або обслуговування клієнта за встановленим стандартом). По-друге, йому властива структурованість: процес має певну логіку виконання, складається з послідовних етапів і завдань. По-третє, спостерігається

взаємопов'язаність – бізнес-процеси не існують ізольовано, вони пов'язані між собою, утворюючи систему, де вихід одного процесу може бути входом для іншого. Крім того, процеси є керованими (їх виконання можна планувати, контролювати і вдосконалювати) та мають забезпечуватися необхідними ресурсами (кадровими, фінансовими, інформаційними тощо) [21]. Важливою ознакою бізнес-процесу є також повторюваність: більшість процесів виконуються багаторазово за аналогічним сценарієм, що дозволяє їх формалізувати й стандартувати. Зазначені характеристики (націленість на результат, структурованість, системність, ресурсоемність та повторюваність) відрізняють бізнес-процеси підприємства від разових або хаотичних наборів дій.

У системі управління підприємством бізнес-процеси класифікують за різними ознаками з метою кращого їх розуміння та впорядкування. Один з підходів – розподіл процесів за їх роллю у створенні цінності: «виділяють операційні (основні) процеси, підтримуючі процеси та управлінські процеси» (див. табл. 1.1.) [45].

Таблиця 1.1.

Класифікація бізнес-процесів за їх роллю у створенні цінності

Тип процесу	Характеристика	Приклади
Операційні (основні) процеси	Ключові процеси, безпосередньо пов'язані з формуванням кінцевого продукту чи послуги для споживача; створюють пряму цінність.	Виробництво, продажі, надання основних послуг
Підтримуючі процеси	Забезпечують виконання операційних процесів; не створюють продукт безпосередньо, але створюють необхідні умови для ефективної роботи.	Управління персоналом, бухгалтерія, ІТ-підтримка, постачання
Управлінські процеси	Пов'язані з плануванням, координацією та контролем діяльності підприємства; спрямовані на узгодження всієї системи процесів зі стратегією розвитку компанії.	Стратегічне управління, фінансове планування, моніторинг показників

Джерело: створено автором на основі [45]

Запропонована класифікація бізнес-процесів за їх роллю у створенні цінності дозволяє більш системно організувати управлінську діяльність підприємства. Розмежування процесів на операційні, підтримуючі та

управлінські сприяє точнішому розподілу ресурсів, відповідальності та визначенню пріоритетів оптимізації. Такий підхід забезпечує підвищення ефективності всієї системи управління та її орієнтацію на створення кінцевої споживчої цінності.

Інший поширений підхід – класифікація за рівнем ухвалення рішень (або за ієрархією цілей) [23, с. 127]. Відповідно до цього виділяють стратегічні, тактичні та операційні бізнес-процеси (див. табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

Класифікація бізнес-процесів за рівнем ухвалення рішень

Рівень бізнес-процесів	Характеристика	Приклади
Стратегічні процеси	Визначають довгострокові цілі підприємства та шляхи їх досягнення; впливають на загальний напрям розвитку.	Розробка стратегії, річне бюджетування
Тактичні процеси	Охоплюють середньострокові рішення та управління ресурсами; забезпечують реалізацію стратегічних орієнтирів.	Маркетингові кампанії, підбір персоналу
Операційні процеси	Щоденні рутинні дії, що забезпечують безперервну діяльність підприємства.	Виробництво продукції, обслуговування клієнтів

Джерело: створено автором на основі [23, с. 127]

Класифікація бізнес-процесів за рівнем ухвалення рішень дозволяє більш гнучко управляти діяльністю підприємства на різних рівнях менеджменту. Вона сприяє формуванню чіткої ієрархії цілей та забезпечує узгодженість між стратегічним баченням, тактичним плануванням і щоденними операціями. Такий підхід полегшує розподіл відповідальності та ефективне управління ресурсами.

В літературі зустрічаються й інші класифікаційні ознаки. Зокрема, бізнес-процеси можна групувати за частотою виконання (постійно діючі процеси vs. епізодичні або проектні процеси), за ступенем стандартизації (регламентовані vs. творчі/адаптивні процеси), за взаємодією з клієнтами (процеси фронт-офісу vs. бек-офісу) тощо. Наприклад, процес «обслуговування замовлення клієнта» є фронт-офісним (клієнтоорієнтованим) і виконується щоразу при надходженні замовлення, тоді як процес «модернізація інформаційної системи» може мати характер проекту, що здійснюється раз на кілька років. Класифікація за різними

критеріями допомагає керівникам визначити пріоритетні процеси для оптимізації та правильно обрати методи управління ними [21].

На практиці підприємства приділяють значну увагу виокремленню та опису своїх бізнес-процесів, оскільки це дозволяє виявити дублюючі або неефективні процедури. Так, за даними міжнародного дослідження, компанії з формалізованими бізнес-процесами досягають кращих результатів: впровадження управління процесами приводить до економії витрат у діапазоні 10–30% та суттєвого скорочення циклу виконання робіт. Наприклад, після картування (моделювання) основних процесів і усунення «вузьких місць» виробнича фірма змогла прискорити цикл виконання замовлень на 40% і знизити кількість помилок на 66% [41]. Ці факти підтверджують, що системне управління бізнес-процесами підвищує ефективність роботи компанії та її конкурентоспроможність.

Таким чином, бізнес-процеси становлять основу діяльності підприємства, а їх чітке визначення та класифікація є необхідною передумовою ефективного менеджменту. Розуміння сутності кожного процесу і його місця в загальній системі дозволяє керівництву цілеспрямовано вдосконалювати операції. Грамотно організована система бізнес-процесів забезпечує узгодженість роботи всіх підрозділів, мінімізує втрати та дублювання і створює умови для досягнення стратегічних цілей компанії.

1.2. Теоретичні підходи до моделювання та оптимізації бізнес-процесів

Моделювання процесів є вихідною точкою для їх аналізу та удосконалення. Теоретичною основою тут виступає процесний підхід, що передбачає опис діяльності організації у вигляді взаємопов'язаних процесів, а не окремих функцій. Згідно з концепцією життєвого циклу BPM (Business Process Management), управління бізнес-процесами здійснюється поетапно: спочатку проводиться ідентифікація та дизайн процесу, далі його моделювання (побудова

схеми «як є»), аналіз виявлених проблем, редизайн та проектування стану «як повинно бути», потім впровадження оновленого процесу, моніторинг його показників і, нарешті, оптимізація (рис. 1.1) [46]. Ці етапи утворюють циклічний процес постійного вдосконалення.



Рис. 1.1. Концепція життєвого циклу ВРМ

Джерело: [45]

Моделювання на початкових стадіях дозволяє візуалізувати хід виконання робіт, зрозуміти ролі відповідальних осіб, часові параметри та можливі точки збою. Для наочного опису використовуються стандартизовані нотації, такі як BPMN 2.0 (Business Process Model and Notation), IDEF0, EPC та ін. Зокрема, нотація BPMN є міжнародним стандартом графічного моделювання процесів, що дозволяє відобразити послідовність дій, рішення, потоки інформації і тим самим формалізувати процедури. Модель процесу «AS-IS» (як є) слугує основою для виявлення неефективних кроків та взаємозв'язків. Далі шляхом імітаційного моделювання або експертного аналізу перевіряються різні сценарії поліпшення, формується модель «TO-BE» (як повинно бути), яка відображає оптимізований процес [46].

У наукових працях наголошується, що використання методів моделювання і аналізу процесів напряду сприяє підвищенню ефективності управління. По-

перше, модель дає можливість кількісно оцінити параметри процесу (тривалість циклу, витрати, кількість дефектів тощо) та встановити цільові показники для покращення. По-друге, формалізовані описи спрощують комунікацію між учасниками проекту змін – усі зацікавлені сторони отримують єдине бачення процесу та «вузьких місць» у ньому. По-третє, моделювання створює базис для подальшої автоматизації: сучасні BPM-системи дозволяють виконувати моделі процесів «живцем», тобто модель стає безпосередньо виконуваною в інформаційній системі після налаштування [17, с. 61].

Оптимізація бізнес-процесів може здійснюватися різними методологіями, кожна з яких базується на певних теоретичних засадах. Серед найбільш відомих підходів до покращення процесів можна виділити такі [45; 48; 51]:

1. Концепція безперервного вдосконалення (Kaizen) – передбачає постійні поступові зміни на краще. Теорія Kaizen, що зародилася в Японії, акцентує участь працівників у пошуку шляхів спрощення роботи, усунення втрат часу і ресурсів. Невеликі покращення, що впроваджуються регулярно, накопичуючись, приводять до значного підвищення ефективності. Організаційно Kaizen реалізується через кола якості, пропозиції від персоналу, дрібні проекти оптимізації на робочих місцях. Практичний приклад: металургійна компанія Tata Steel повідомляє, що завдяки впровадженню методології Kaizen вдалося скоротити час реагування на замовлення та значно підвищити своєчасність виконання поставок клієнтам. Це свідчить про результативність підходу безперервних поліпшень у реальному бізнесі.

2. Цикл Демінга (PDCA) – класичний науково-методичний підхід до послідовного поліпшення процесів. PDCA розшифровується як Plan – Do – Check – Act, тобто плануй – виконуй – перевіряй – дій (рис. 1.2). В теорії управління якістю (Т.Ісікава, Е.Демінг) цей цикл використовується для досягнення поступового підвищення продуктивності та якості. Спочатку плануються зміни або нововведення, потім вони реалізуються у пілотному режимі, далі аналізуються результати (вимірюються показники, порівнюються з базовими), і на основі зворотного зв'язку ухвалюється рішення: впровадити зміни

повномасштабно або скоригувати план. Цей ітеративний цикл закладає культуру доказового вдосконалення, коли кожна дія підтверджується даними. Теоретично PDCA-цикл нескінченний – після етапу Act знову може розпочатися планування наступного покращення, що забезпечує безперервність процесу вдосконалення.

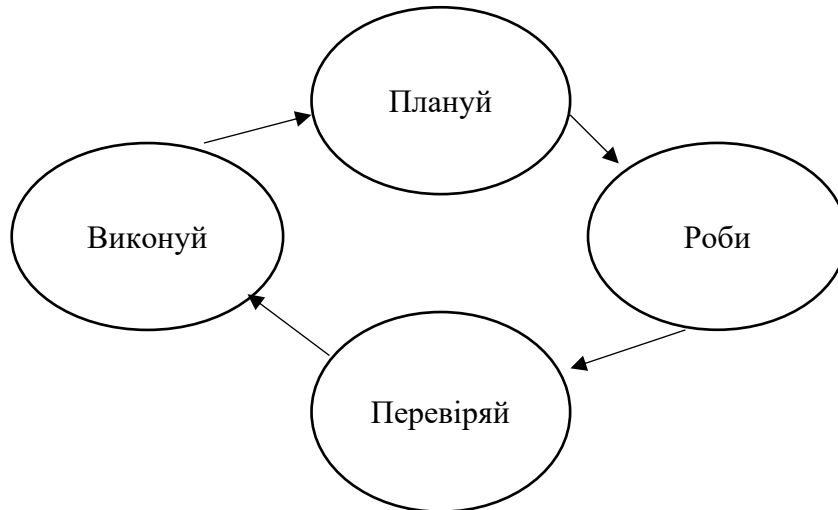


Рис. 1.2 Цикл Шухарта-Демінга

Джерело: створено автором на основі [45]

3. Six Sigma – методологія управління якістю та оптимізації процесів, розроблена на основі статистичних підходів. Її теоретичною основою є прагнення до мінімізації варіабельності процесів та кількості дефектів до рівня «шість сигм» (не більше 3,4 дефектів на мільйон можливостей). Six Sigma пропонує чіткий алгоритм покращення DMAIC (від англ. Define – Measure – Analyze – Improve – Control): визначити проблему, виміряти поточні показники, проаналізувати першопричини відхилень, впровадити поліпшення, встановити контроль стабільності процесу.

Теорія Six Sigma акцентує опору на дані та статистичний аналіз при ухваленні управлінських рішень (рис. 1.3). Спершу методика успішно застосована у виробництві (компанія Motorola у 1980-х, General Electric у 1990-х досягли багатомільйонної економії завдяки проектам Six Sigma), а нині її принципи поширилися на різні галузі – від логістики до охорони здоров'я. Практичний приклад: у 2023 р. швейцарська лікарня застосувала підхід Six Sigma

для вдосконалення процесу стерилізації хірургічних інструментів, що дозволило суттєво знизити вартість низькоякісних операцій (виправлення помилок, повторна стерилізація) і підвищити задоволеність хірургів роботою стерилізаційного відділення [51]. Це демонструє універсальність Six Sigma як інструменту оптимізації і для промислових, і для сервісних процесів.



Рис. 1.3. Теорія Six Sigma

Джерело: створено автором на основі [45]

4. Lean Management (бережливе управління) – теорія організаційного розвитку, зосереджена на усуненні втрат і максимальному збільшенні частки дій, що створюють цінність. Lean-підхід виник на основі виробничої системи Toyota і далі був узагальнений Дж. Вомаком і Д. Джонсом. Згідно з Lean, у кожному процесі слід виявити дії, що не додають цінності (так звані втрати: надлишкове переміщення, очікування, брак, зайві запаси, непотрібні етапи тощо) та поступово їх ліквідувати. Теоретично Lean спирається на принципи «точно вчасно», вирівнювання навантаження (Heijunka), безперервного потоку і системи витягування (Kanban).

Одним з інструментів Lean є метод 5S для організації робочого місця, іншим – Value Stream Mapping (картування потоку створення цінності) для

бачення всіх операцій від запити клієнта до доставки продукту. Lean-підхід часто поєднується з Six Sigma у концепції Lean Six Sigma, що дозволяє одночасно усувати втра

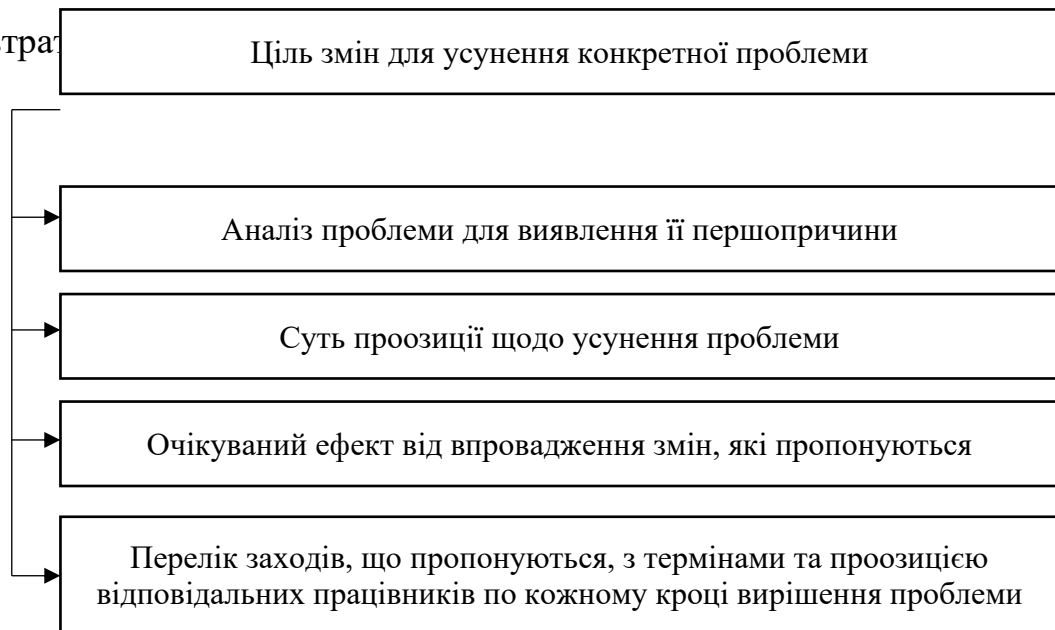


Рис. 1.4. Рекомендована схема формулювання проблеми під час упровадження Lean менеджменту

Джерело: створено автором на основі [43]

5. Business Process Reengineering (BPR) – концепція радикального перепроєктування бізнес-процесів (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристика концепції Business Process Reengineering

Ознака	Характеристика
Назва концепції	Business Process Reengineering
Автори	Майкл Хаммер, Джеймс Чампі
Суть підходу	Радикальне перепроєктування бізнес-процесів, «винайдення процесу з нуля» з відмовою від застарілих обмежень
Ціль	Досягнення проривних результатів (скорочення часу, витрат, зменшення кількості помилок)
Відмінність від інших підходів	Стрибкоподібні зміни (на відміну від поступових удосконалень у Kaizen)
Інструменти	Інформаційні технології, електронний документообіг, цифрова трансформація
Приклади застосування	Впровадження електронного документообігу; цифровізація банківських процесів у небанках
Сфера сучасного використання	Цифрова трансформація бізнесу, радикальне вдосконалення процесів у кризових або застійних умовах

Джерело: створено автором на основі [45]

Теоретичні підходи до моделювання та оптимізації знаходять відображення у реальних проектах вдосконалення бізнес-процесів. Так, в енергетичній компанії Enel було здійснено проект оптимізації процесу аналізу ринкових даних за допомогою повного циклу BPM: спершу змодельовали наявний процес у нотації BPMN, ідентифікували затримки на етапі узгодження звітів, потім застосували методи аналізу «вузьких місць» та перерозподілу завдань між підрозділами. Після впровадження оновленого регламенту та автоматизації частини операцій було запроваджено систему моніторингу KPI процесу. Результат – цикл аналізу даних скоротився на 25%, підвищилася якість аналітичних звітів, що підтверджено опитуванням внутрішніх замовників процесу [15, с. 48-49].

Таким чином, теорія управління бізнес-процесами пропонує широкий інструментарій для їх моделювання та оптимізації – від графічних нотацій і моделей життєвого циклу до спеціальних методологій вдосконалення. Застосування цих підходів забезпечує системність змін: спочатку процес пізнається через моделювання, далі аналізуються його параметри, і на основі доказових методів формується програма покращень. В результаті підприємство отримує можливість підвищити ефективність своєї діяльності на науково обґрунтованій основі, мінімізуючи ризики стихійних або неузгоджених змін.

1.3. Інструменти та методи управління бізнес-процесами в сучасних компаніях

У добу цифрової економіки управління бізнес-процесами значною мірою спирається на інформаційні технології. Спеціалізовані BPM-системи (Business Process Management Systems) забезпечують інтегроване середовище для моделювання, виконання, моніторингу та аналізу процесів в реальному часі. Такі системи дозволяють автоматизувати робочі потоки (workflow) між різними підрозділами, встановлювати бізнес-правила для прийняття рішень, збирати дані

про виконання кожного кейсу і виявляти відхилення. За даними опитувань, 70% компаній сьогодні вже використовують програмне забезпечення для моделювання та моніторингу своїх процесів [40].

Сучасні BPM-платформи (наприклад, IBM Business Automation Workflow, Appian, Camunda, Oracle BPM тощо) підтримують нотацію BPMN, мають інструменти для дизайну процесів у форматі drag-and-drop і можуть інтегруватися з корпоративними системами (ERP, CRM). Важливим трендом є поширення Low-code/No-code платформ, які дають змогу бізнес-користувачам самостійно налаштовувати та змінювати процеси без глибоких знань програмування [43]. Це підвищує гнучкість управління – процеси можуть швидше адаптуватися до нових вимог ринку.

Ще одним потужним інструментом є системи процесної аналітики та процесного майнінгу. Process Mining – відносно новий метод, який автоматично добуває моделі процесів з цифрових слідів, що залишаються в ІТ-системах (журнали подій інформаційних систем). Застосовуючи алгоритми Process Mining, компанії отримують реальну картину виконання процесів (включно з обхідними шляхами, затримками, частотою варіантів процесу), що часто відрізняється від задекларованих регламентів [13, с. 289].

На основі цієї інформації виявляються приховані проблеми та точки для покращення. Транснаціональна компанія Siemens однією з перших масштабно впровадила процесний майнінг і повідомила про значні вигоди. Зокрема, аналіз реального виконання процесу «Order-to-Cash» в її підрозділах по всьому світу дозволив стандартизувати кращі практики та усунути вузькі місця, що привело до прискорення обробки замовлень та зниження прострочених платежів [12]. Інша компанія-виробник, використовуючи майнінг і автоматизацію у процесі «Procure-to-Pay», змогла виявити та прибрати нестандартні закупівлі, заощадивши близько \$60 тис. на переробці рахунків, а також автоматизувати 75% рутинних операцій з обробки замовлень [11]. Ці кейси демонструють, як цифрові інструменти на кшталт Process Mining інтегруються в BPM і приносять вимірні результати.

Суттєва частина управління бізнес-процесами нині зосереджена на автоматизації повторюваних завдань. Йдеться як про класичну автоматизацію через ІТ-системи, так і про новітні технології Robotic Process Automation (RPA). RPA – це програми-«роботи», що імітують дії користувача у користувацькому інтерфейсі: вводять дані, переміщують файли, запускають програми тощо. Перевага RPA в тому, що він дозволяє швидко без доопрацювання основних ІТ-систем автоматизувати рутинні операції, зменшивши людський фактор і прискоривши виконання. Звіти свідчать про масове впровадження RPA у великому бізнесі: станом на 2022 р. 85% великих підприємств світу вже застосували технології роботизації процесів [40].

Найактивніше RPA використовується у банківському та фінансовому секторах, телекомі, ритейлі – скрізь, де є значні обсяги однотипних транзакцій. Приклад: у банківській сфері програмні роботи виконують обробку платежів, перевірку анкет клієнтів, формування звітності. Це дало змогу ряду банків зменшити операційні витрати та час обробки операцій на 30–70%. Персонал, звільнений від рутинної роботи, може переключитися на більш складні завдання, що потребують людського досвіду (робота з клієнтами, аналіз даних), тим самим підвищуючи загальну продуктивність і якість сервісу [40].

Варто зазначити, що впровадження автоматизації повинно поєднуватися з реінжинірингом процесів. Якщо роботизувати хаотичний або погано спроектований процес, це може просто прискорити виконання зайвих або помилкових дій. Тому перед впровадженням RPA чи інших ІТ-рішень проводиться ревізія процесів, їх оптимізація (усунення зайвих кроків, спрощення маршрутів), а вже потім автоматизація того, що залишилось. У сучасних компаніях нерідко створюються центри експертизи з роботизації та BPM, які займаються відбором кандидатів на автоматизацію, оцінкою економічного ефекту, координацією впровадження цифрових робітників та відстеженням їх продуктивності.

Окрім технологічних інструментів, успішне управління процесами спирається на відповідні методики і структури в компанії. Багато провідних

підприємств впроваджують у себе концепцію Process Management Office або Center of Excellence (CoE) з бізнес-процесів, яка виконує методологічну та навчальну функцію. Ця структура встановлює єдині стандарти опису процесів, метрики ефективності (KPI), координує діяльність власників процесів (process owners) та команд покращення [24; 25].

Широко застосовуються методи проектного управління змінами при оптимізації процесів (формується крос-функціональні команди, використовуються Agile-підходи для швидких ітерацій змін процесів). Популярністю користуються методології Lean Six Sigma у вигляді корпоративних програм підвищення ефективності: співробітники навчаються на Green/Black Belt і реалізують проекти з економічним ефектом, який вимірюється у грошових показниках. За статистикою, 75% ініціатив з удосконалення процесів в компаніях спрямовані на скорочення витрат і підвищення продуктивності, що узгоджується зі стратегіями бережливого виробництва [48].

Також дедалі більшого значення набуває орієнтація на клієнтський досвід в управлінні процесами (підхід CX/Customer Experience). Це означає, що компанії проектують свої процеси, виходячи з максимального задоволення потреб клієнта, мінімізуючи його зусилля на взаємодію. Наприклад, банки перебудовують процес кредитування таким чином, щоб клієнт витрачав мінімум часу і отримував рішення онлайн – для цього внутрішні перевірки автоматизуються, підключаються зовнішні скорингові сервіси, створюється єдиний центр даних, хоча для банку це складний багатопідрозділовий процес.

Такий клієнтоорієнтований процесний підхід стає можливим завдяки сучасним ІТ-інструментам та гнучкому управлінню. Приклади успішного використання інструментів. Сучасні компанії накопичили значний досвід використання інструментів BPM на практиці. Наприклад, міжнародна логістична корпорація запровадила глобальну BPM-платформу для управління процесом доставки вантажів. Це дозволило уніфікувати процеси у різних країнах, запровадити єдині метрики (час доставки, відсоток вчасних відправлень) і отримувати оперативні аналітичні звіти. У результаті за рік вдалося підвищити

своєчасність поставок з 85% до 95%, а витрати на адміністративну координацію знизилися на 15% завдяки автоматизації частини операцій [18, с. 64].

В іншому кейсі, роздрібна мережа магазинів впровадила RPA-ботів для обробки товарних залишків і поповнення складів: програмні роботи щодня збирали дані з POS-терміналів, формували замовлення постачальникам і розсилали підтвердження. Це дало ефект у вигляді зменшення дефіциту товарів на полицях (рівень доступності товару зріс з 92% до 98%) та скорочення ручної праці завідувачів складів – економія еквівалентна 2000 людино-годин на місяць. Компанія IBM повідомляє, що використання повноцінної BPM-стратегії (включаючи аналіз, автоматизацію і моніторинг процесів) підвищує успішність реалізації проектів змін приблизно на 70%, оскільки процесний підхід забезпечує прозорість і контроль виконання кожного етапу [22, с. 267].

Вищезазначені приклади підтверджують, що інвестиції у сучасні інструменти управління процесами напряду трансформуються у бізнес-результати: зростає продуктивність, покращується якість обслуговування клієнтів, знижуються витрати і час виходу продуктів на ринок.

Таким чином, сучасні методи і засоби BPM дають можливість компаніям динамічно керувати своїми процесами – від їх проектування до щоденного виконання та постійного вдосконалення. Інформаційні технології (BPM-системи, RPA, процесний майнінг) стали невід'ємною частиною управління процесами, забезпечуючи автоматизацію та аналітику. Однак технології ефективні лише в поєднанні з належною методологією та організацією: на підприємстві мають бути визначені власники процесів, ключові показники, культура постійних покращень. Тільки за цієї умови інструменти BPM реалізують свій потенціал повністю – допомагають бізнесу швидко адаптуватися до змін, підвищувати ефективність і забезпечувати високу якість продуктів та послуг.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К»

ТОВ «Епіцентр К» – провідна вітчизняна мережа будівельно-господарських гіпермаркетів. Компанія об'єднує торговельні центри під брендами «Епіцентр» і «Нова Лінія», має національну логістичну систему та власні виробничі підрозділи (цегельний завод, кераміку, деревообробка, агрохолдинг). Підприємство було зареєстроване 4 червня 2003 року відповідно до чинного законодавства України. Засновниками компанії є українські підприємці, серед яких найвідомішими є Олександр та Галина Гереги.

Основні напрямки діяльності ТОВ «Епіцентр К» наведені на рис. 2.1.

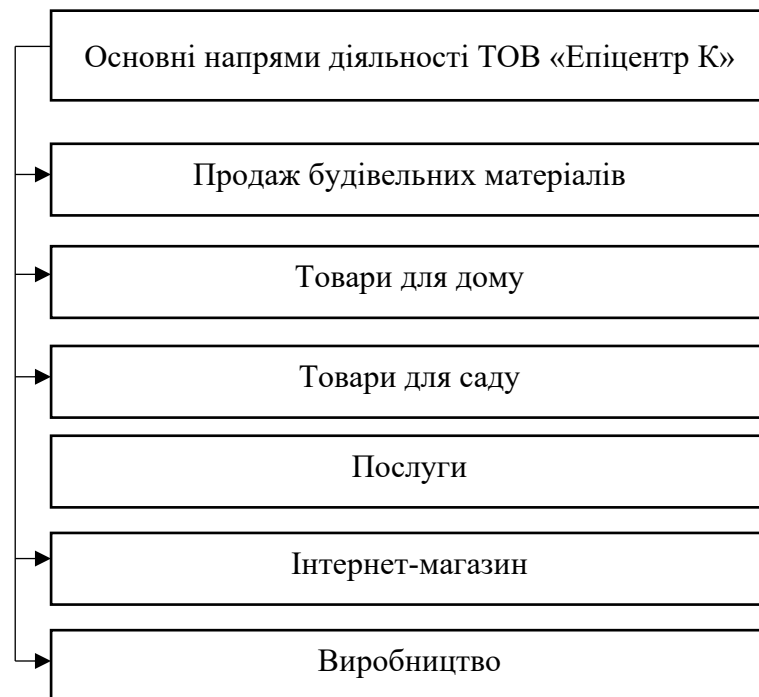


Рис. 2.1. Основні напрямки діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено за даними ТОВ «Епіцентр-К» [29]

ТОВ «Епіцентр К» здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, зокрема Цивільного кодексу України, Податкового

кодексу України, Кодексу законів про працю, законів «Про господарські товариства» та «Про захист прав споживачів» [1-4]. Нормативне регулювання охоплює питання реєстрації підприємства, ведення бухгалтерського обліку, оподаткування, трудових відносин, ліцензування окремих видів діяльності та дотримання прав споживачів. Крім того, важливу роль відіграють внутрішні регламентуючі документи підприємства — статут, колективний договір, посадові інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку та корпоративні політики, що визначають структуру, обов'язки працівників і механізми управління.

Згідно з експертними оцінками, група компаній «Епіцентр К» є беззаперечним лідером на українському ринку роздрібної торгівлі товарами для дому та будівництва. В Україні на кінець 2023 р. діяло 72 торговельні центри (з урахуванням «Епіцентр» і «Нова Лінія»). Загалом мережа втратила низку об'єктів у зонах бойових дій, але продовжує нарощувати потужності та інвестувати у розвиток [26].

Управлінська структура ТОВ «Епіцентр К» є чітко регламентованою, ієрархічною та функціонально орієнтованою. Підприємство функціонує як юридична особа, що самостійно несе відповідальність за зобов'язання, сплачує податки до відповідних бюджетів, а також здійснює відрахування до пенсійного фонду та фондів соціального страхування згідно з чинним законодавством України. Згідно з внутрішнім регламентом, підприємство підпорядковується безпосередньо директору, який призначається на посаду генеральним директором.

Організаційна структура управління ТОВ «Епіцентр К» представлена на рис. 2.1. Така структура забезпечує ефективну взаємодію між функціональними підрозділами та дозволяє координувати діяльність усіх рівнів управління.

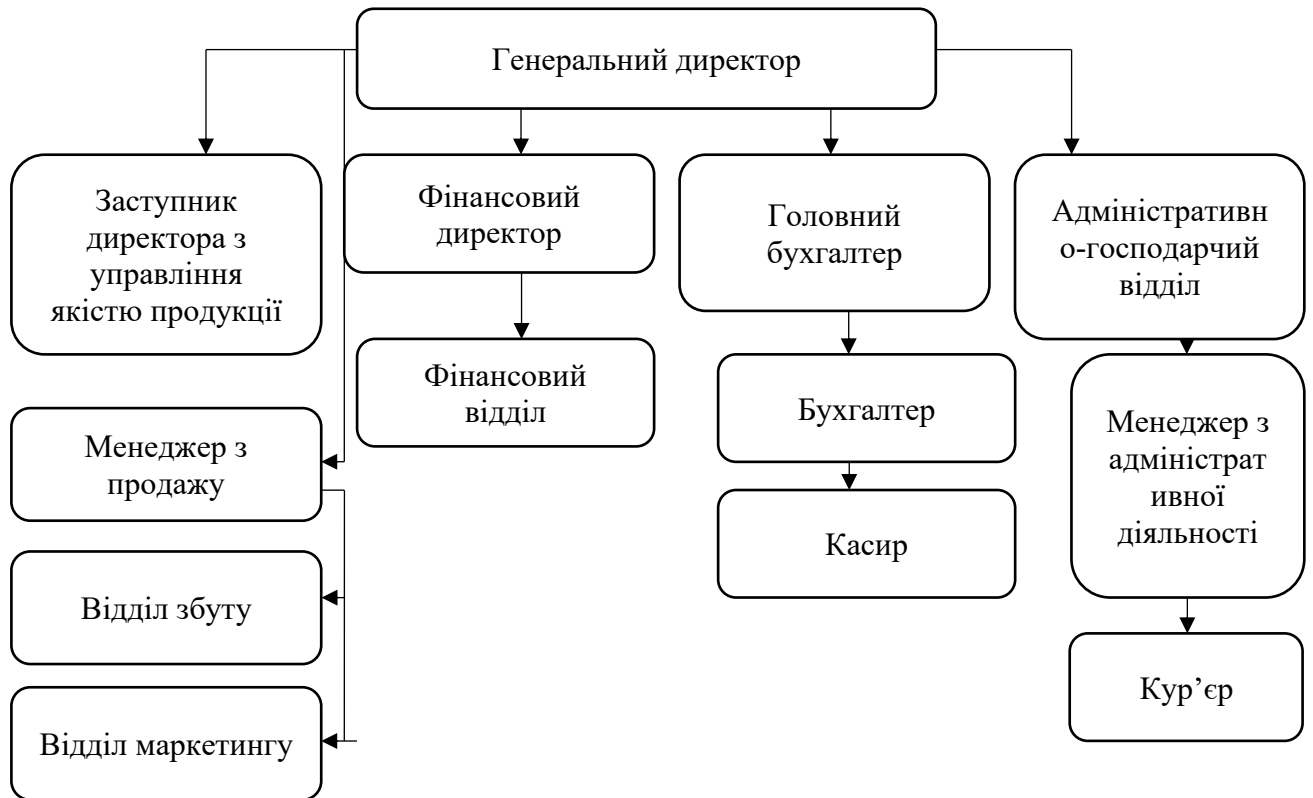


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: [29]

Отже, до ключових структурних елементів управлінської системи належать:

1. Генеральний директор, що очолює компанію та координує діяльність усіх служб.
2. Заступник директора з управління якістю продукції, який відповідає за контроль відповідності продукції встановленим стандартам.
3. Фінансовий директор, у підпорядкуванні якого перебувають фінансовий відділ, головний бухгалтер, бухгалтер і касир. Цей блок відповідає за управління фінансовими потоками, облік та звітність.
4. Менеджер з адміністративної діяльності, який очолює адміністративно-господарський підрозділ, у тому числі організовує логістичне забезпечення та господарське обслуговування.
5. Комерційний блок, до складу якого входять менеджер з продажу, відділ збуту та відділ маркетингу. Цей напрям займається аналізом попиту,

моніторингом ринку, прогнозуванням обсягів продажу та впровадженням маркетингових стратегій.

6. Маркетинговий відділ ТОВ «Епіцентр К» здійснює безперервне спостереження за динамікою ринку, зокрема аналізує товарний попит, який формується під впливом споживацьких переваг і частки ринку, яку займає компанія. У межах прогнозної діяльності відділ використовує методи первинного збору даних – такі як спостереження, анкетування та експерименти.

Протягом 2020–2023 років ТОВ «Епіцентр К» демонструє стабільне зростання обсягів реалізації продукції. Зокрема, у 2023 р. виторг компанії склав 69,15 млрд грн, що на 27,7% більше порівняно з 2022 р. (рис. 2.3). Таке зростання обумовлено розширенням асортименту товарів, відкриттям нових торговельних центрів та впровадженням ефективних маркетингових стратегій.



Рис. 2.3. Динаміка виторгу ТОВ «Епіцентр К» у 2020–2023 рр.

Джерело: складено за даними ТОВ «Епіцентр-К» [29]

Матеріально-технічна база ТОВ «Епіцентр К» включає

1. Торгівельні центри. Понад 70 гіпермаркетів по всій Україні, що забезпечують широкий асортимент товарів для будівництва, ремонту та побуту.
2. Логістичні центри, зокрема, логістичний центр у Калинівці площею 100 тис. м², який централізовано забезпечує 75% поставок товарів у торговельні центри мережі.

3. Фулфілмент-центр: центр «Віскозна» площею 30 тис. м², який обробляє онлайн-замовлення з високою точністю та швидкістю.

4. Власні виробничі потужності, зокрема, підприємства з виробництва керамічної плитки, що дозволяє контролювати якість продукції та знижувати залежність від зовнішніх постачальників.

Логістична система ТОВ «Епіцентр К» включає три основні етапи див. рис.

2.4.

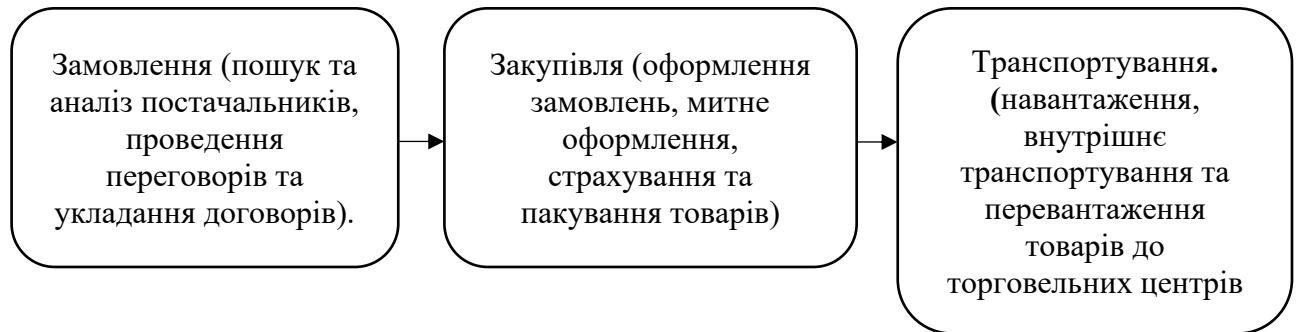


Рис. 2.4. Логістична система ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: створено автором на основі [30]

ТОВ «Епіцентр К» співпрацює з понад 3,5 тис. постачальників, що забезпечують мережу торгових центрів близько 200 тис. позиціями товарів. Серед них – вітчизняні та іноземні виробники, зокрема Група «Śnieżka», яка постачає лакофарбові матеріали та будівельні суміші. Канали збуту включають:

1. Роздрібна торгівля: через мережу гіпермаркетів по всій Україні.
2. Онлайн-продажі: через офіційний веб-сайт компанії та мобільний додаток.
3. Оптові продажі: співпраця з будівельними компаніями та підприємствами.

Такий багатоканальний підхід дозволяє компанії охоплювати широкий сегмент споживачів та забезпечувати стабільний рівень продажів.

Розглянемо фінансовий стан ТОВ «Епіцентр К». Протягом 2020–2024 років ТОВ «Епіцентр К» демонструє загальну позитивну динаміку розвитку, незважаючи на виклики, пов’язані з економічною нестабільністю, війною та змінами у споживчій поведінці (додатки А та Б). Аналіз ключових фінансових

показників свідчить про стабільне зростання обсягів реалізації продукції, відносну ефективність витратної політики та прибутковість діяльності компанії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники ТОВ «Епіцентр К», 2020–2024 рр., тис. грн

Показник	2020	2021	2022	2023	2024 (9 міс.)
Чистий дохід від реалізації	50 382 000	57 256 000	57 628 000	69 151 489	57 603 192
Собівартість реалізованої продукції	35 547 000	40 332 000	38 741 000	69 151 489	38 561 917
Валовий прибуток	14 789 000	16 924 000	18 874 000	20 789 312	19 041 275
Адміністративні витрати	873 000	1 097 000	1 107 000	1 331 976	1 108 346
Витрати на збут	8 648 000	11 152 000	10 909 000	14 170 466	11 074 415
Інші операційні витрати	582 000	740 000	765 000	876 324	1 341 964
Фінансовий результат від операційної діяльності	4 342 000	5 043 000	5 025 000	5 126 011	6 055 020
Фінансовий результат до оподаткування	3 891 000	4 500 000	4 235 000	3 853 992	3 920 899
Чистий фінансовий результат (прибуток)	3 171 000	4 168 000	3 605 000	3 065 548	3 482 179

Джерело: створено автором на основі [35-37]

У 2020 р. чистий дохід підприємства становив 50,38 млрд грн. У наступні роки компанія нарощувала обсяги реалізації, і вже у 2023 р. досягла історичного максимуму – понад 69,15 млрд грн. Варто зазначити, що за 9 місяців 2024 р. дохід сягнув 57,6 млрд грн, що свідчить про збереження високого темпу зростання з ймовірністю перевищення показників попереднього року до кінця звітного періоду. Валовий прибуток також демонструє зростання: з 14,79 млрд грн у 2020 році до 20,79 млрд грн у 2023 р., що свідчить про стабільний попит на товари компанії та ефективне управління торговим асортиментом. У 2024 р. валовий прибуток за 9 місяців становив 19,04 млрд грн, що є вагомим результатом, враховуючи складну макроекономічну ситуацію.

Витрати на збут та адміністративні витрати зросли пропорційно до масштабування бізнесу. Наприклад, витрати на збут зросли з 8,65 млрд грн у

2020 р. до 14,17 млрд грн у 2023 р. Така динаміка обумовлена активним розвитком логістичної інфраструктури, маркетингових кампаній та відкриттям нових торгових майданчиків. Адміністративні витрати залишаються контрольованими та демонструють лише помірне зростання – з 873 млн грн у 2020 р. до 1,33 млрд грн у 2023 р. Це свідчить про ефективну політику управління операційними витратами та підтримку адміністративної ефективності.

Фінансовий результат від операційної діяльності компанії у 2023 р. становив понад 5,1 млрд грн, а за 9 місяців 2024 р. вже сягнув 6,05 млрд грн, що є свідченням підвищеної операційної ефективності. Прибуток до оподаткування у 2024 р. склав майже 3,92 млрд грн, що також перевищує аналогічний показник за повний 2023 р. (3,85 млрд грн). Незважаючи на значні витрати та вплив інфляційних процесів, чистий прибуток у 2024 р. за дев'ять місяців склав 3,48 млрд грн, що вже перевищує річний прибуток за 2023 р. (3,07 млрд грн). Це свідчить про успішну адаптацію бізнес-моделі до нових умов і високий рівень фінансової стійкості підприємства.

Показники рентабельності дозволяють оцінити здатність компанії ефективно використовувати наявні ресурси з метою отримання прибутку. Проаналізовано два основні коефіцієнти: рентабельність реалізації продукції та рентабельність операційної діяльності ТОВ «Епіцентр К» за період 2020–2024 років (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024 (9 міс.)
Рентабельність реалізації, %	6,29	7,28	6,26	4,43	6,05
Рентабельність операційної діяльності, %	8,62	8,81	8,72	7,41	10,51

Джерело: створено автором на основі [35-37]

Аналіз рентабельності ТОВ «Епіцентр К» демонструє стабільну ефективність операційної діяльності компанії. Зокрема, показник рентабельності операційної діяльності упродовж 2020–2022 років утримувався на рівні 8,6–8,8%, а у 2024 р. сягнув 10,51%, що свідчить про посилення контролю над витратами та ефективне використання ресурсів. Водночас рентабельність

реалізації у 2023 р. знизилася до 4,43%, ймовірно через значне збільшення витрат на збут і адміністративні потреби. У 2024 р. спостерігається її відновлення до рівня 6,05%, що може свідчити про покращення прибутковості продажів за рахунок оптимізації витратної політики.

Отже, ТОВ «Епіцентр К» — це велике, диверсифіковане підприємство з розвиненою організаційною структурою, сучасною матеріально-технічною базою та стабільними фінансово-економічними показниками. Компанія успішно поєднує роздрібну, оптову, виробничу й логістичну діяльність, демонструючи ефективне управління ресурсами, високу рентабельність і здатність до сталого розвитку навіть в умовах зовнішніх викликів.

2.2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Для комплексної оцінки впливу зовнішніх чинників на діяльність ТОВ «Епіцентр К» доцільним є застосування моделі PEST-аналізу (див. табл. 2.3.).

Таблиця 2.3

PEST-аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Фактор	Опис впливу на ТОВ «Епіцентр К»
Політичні	Воєнний стан, регуляторна нестабільність, державна підтримка бізнесу через пільгове оподаткування та спрощені процедури.
Економічні	Інфляція, нестабільність валютного курсу, падіння купівельної спроможності, зростання логістичних витрат; однак спостерігається стабільне зростання виторгу.
Соціальні	Внутрішнє переміщення населення, урбанізація, зростання попиту на товари для дому та ремонту, потреба у тимчасових рішеннях облаштування житла.
Технологічні	Активна цифровізація: розвиток e-commerce, CRM-систем, фулфілмент-центрів; використання мобільного додатку та онлайн-замовлень.

Джерело: створено автором

Ринкове середовище «Епіцентр К» сформовано такими факторами: з одного боку, макроекономічними умовами воєнного часу, з другого — кон'юнктурою будівельного ринку. З початку повномасштабної війни

внутрішній ринок будівництва зазнав різкого скорочення (за даними Держстату, падіння обсягів будівельних робіт 2022 р. становило до 65% порівняно з довоєнним рівнем). У 2023 р. спостерігається відновлення інфраструктурного і комерційного будівництва (+22,6% зростання сукупного обсягу робіт у порівнянні з попереднім роком), хоча житлове будівництво залишалося на 4–5% нижчим, ніж у 2022 р. (із подальшим зниженням темпу наприкінці року). В цілому галузь все ще працює на рівні близько 40% докризових показників [28].

Додатково слід враховувати енергетичну кризу та інфляцію: за даними Центру економічних стратегій, реальний ВВП України у 2023 р. зріс на 5–5,5%, проте купівельна спроможність населення залишається обмеженою (інфляція стримувалася до цільових ~10–12%) [27]. Населення змінило споживчі пріоритети: виріс попит на товари енергоефективності та автономного забезпечення (наприклад, генератори, ліхтарі, сонячні панелі, стабілізатори напруги), тоді як продажі частини звичних товарів (електротехніка, імпорتنі меблі тощо) скорочувались. Відтак «Епіцентр К» розширив асортимент енергопродукції і посилює маркетинг в цих нішах.

Найбільший ризик у зовнішньому середовищі – залежність від імпорту будівельних матеріалів. Згідно з експертними оцінками, частка імпортних будматеріалів на внутрішньому ринку зросла з 14% у 2021 р. до близько 23% у 2023 р. Це означає, що «Епіцентр К» має адаптуватися до коливань валютних курсів і налагоджувати альтернативні канали постачання (включаючи локальних виробників). Партнерські програми з державою (наприклад, участь у програмі «Відновлення» для відшкодування ремонту) створюють додатковий попит на будматеріали та залишаються важливим каналом стимулювання продажів [38].

Результати PEST-аналізу свідчать, що діяльність ТОВ «Епіцентр К» здійснюється в умовах суттєвого впливу зовнішніх змінних. Воєнно-політична ситуація, економічна нестабільність та зміни у споживчій поведінці населення створюють як загрози, так і нові можливості для розвитку бізнесу. Компанія успішно адаптується до цифрових трансформацій та соціальних викликів, що дозволяє зберігати провідні позиції на ринку.

Представлена таблиця у додатку В відображає основних конкурентів ТОВ «Епіцентр К» на українському ринку ДІУ-гіпермаркетів. ТОВ «Епіцентр К» займає лідируючу позицію з часткою ринку 33,8%, що обумовлено найбільшою мережею магазинів, широким асортиментом товарів та потужною рекламною кампанією. «Нова Лінія» також є значним гравцем з часткою ринку 21,5%, маючи широку географію присутності та лідерство в АР Крим. Серед міжнародних конкурентів виділяються німецькі компанії OBI та Praktiker, які мають менші частки ринку (5,5% та 3,7% відповідно), але пропонують конкурентні переваги, такі як низькі ціни та сервісне обслуговування. Інші локальні гравці, такі як Олді, Домострой та Будмайстер, мають обмежений вплив на ринку з сукупною часткою 4,1% [10].

Усередині компанії формуються сильні сторони: ефективна централізована логістика (логістичний центр у Калинівці) забезпечує швидке поповнення запасів у магазинах; власні виробництва дещо пом'якшують залежність від імпорту; автоматизовані системи обліку та ERP-платформи підсилюють контроль закупівель і фінансів. Порівняно зі стандартами лідерів галузі, «Епіцентр К» продовжує нарощувати цифрові сервіси (мобільний додаток, онлайн-консультації), але відстає у частині омніканальності: частка онлайн-продажів зростає, однак усі процеси (закупівлі, зберігання, дистрибуція) ще не повністю інтегровані між офлайн і онлайн каналами.

Доцільно перейти до детального аналізу кадрової політики компанії, яка відіграє ключову роль у забезпеченні результативності всіх бізнес-процесів. Станом на 2022 р. середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Епіцентр К» становила 21 658 осіб, що на 208 осіб більше порівняно з 2018 р. Найбільше зростання чисельності персоналу спостерігалось у 2021 р., коли кількість працівників сягнула 24 561 особу. Це зростання було зумовлене активним розширенням мережі та впровадженням нових форматів торгівлі.

Аналіз вікової структури персоналу свідчить про переважання молодих працівників. У 2022 р. частка працівників віком 18–30 років становила 33,35%, а віком 31–45 років — 32,93%. Це свідчить про орієнтацію компанії на молодь,

здатну адаптуватися до динамічних умов роботи та нових технологій. Частка працівників віком понад 60 років залишалася низькою — 5,94% у 2022 р. У 2022 р. чоловіки становили 63,24% персоналу, жінки — 36,76% (рис. 2.4.). Такий розподіл зумовлений специфікою діяльності компанії, де значна частка посад пов’язана з фізичною працею (вантажники, водії), що традиційно займають чоловіки.

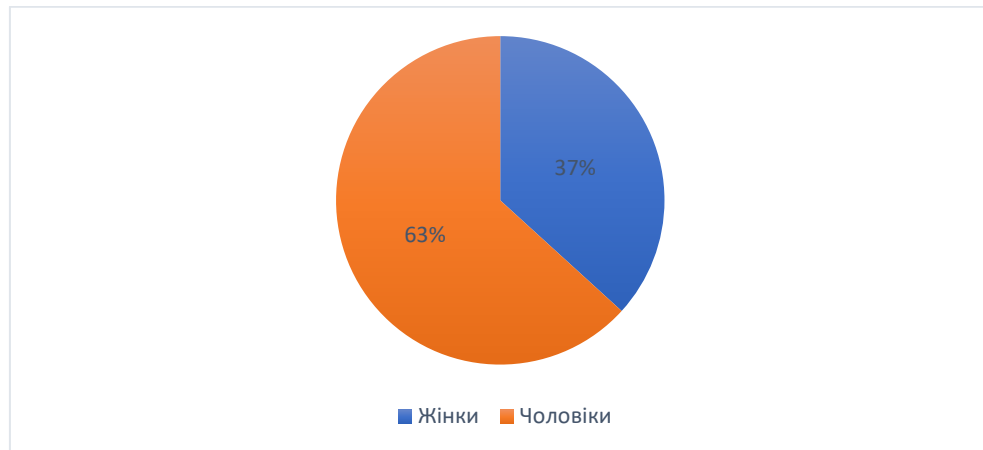


Рис. 2.5 Гендерна структура персоналу ТОВ «Епіцентр К» у 2022 р.

Джерело: побудовано за даними ТОВ «Епіцентр-К» [29]

Протягом 2018–2022 років спостерігалось зростання частки працівників з вищою освітою: з 51,87% у 2018 р. до 54,21% у 2022 р. Це свідчить про прагнення компанії залучати висококваліфікованих фахівців та сприяти їх професійному розвитку. Середня місячна заробітна плата в ТОВ «Епіцентр К» у 2022 р. становила 19 184 грн, що на 23,14% більше порівняно з 2018 р. Цей показник перевищував середню заробітну плату в Україні на 32% та був у 7,73 рази вищим за прожитковий мінімум. Такі умови оплати праці сприяють підвищенню мотивації та утриманню кваліфікованого персоналу.

Продуктивність праці на одного працівника зросла з 1 935 тис. грн у 2018 р. до 2 662 тис. грн у 2022 р. Найбільше зростання спостерігалось у 2022 р. — на 15,7% порівняно з попереднім роком, що зумовлено оптимізацією бізнес-процесів та впровадженням інноваційних технологій. Коефіцієнт плинності кадрів у 2022 р. становив 11,94%, що є значним зростанням порівняно з 3,18% у

2018 р. Це свідчить про необхідність удосконалення системи мотивації та умов праці для зменшення плинності персоналу (див. рис. 2.3.).

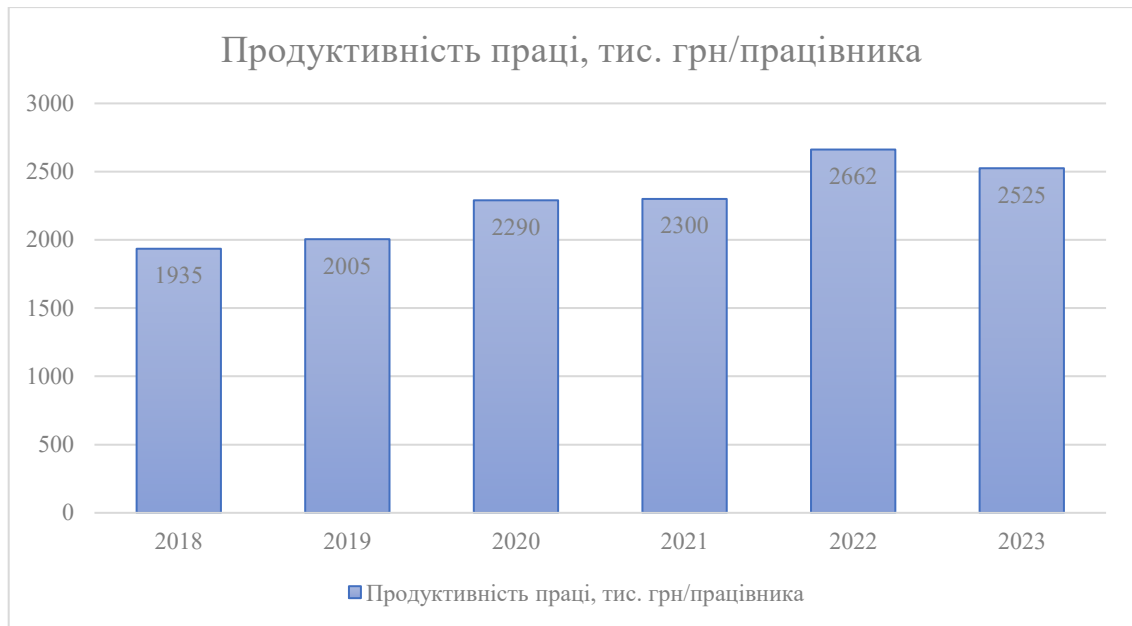


Рис. 2.6 Динаміка показників продуктивності праці ТОВ «Епіцентр К» в 2018-2023 роках, тис. грн/працівника за рік

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Епіцентр-К» [29]

Отже, динаміка продуктивності праці ТОВ «Епіцентр К» свідчить про високий рівень ефективності діяльності підприємства та його здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Також варто зауважити, що ТОВ «Епіцентр К» реалізує комплексну маркетингову стратегію, спрямовану на підтримку високої впізнаваності бренду, розширення частки ринку та формування лояльної клієнтської бази. Компанія послідовно позиціонує себе як національний лідер у сфері будівельно-господарського ритейлу з орієнтацією на «все в одному місці» – від товарів для дому до сільськогосподарської техніки.

Основні інструменти маркетингової політики включають:

1. Широку рекламну кампанію в національних ЗМІ, цифрових каналах і соціальних мережах;
2. Програми лояльності для постійних клієнтів, зокрема картки «Вигода»;
3. Сезонні акції та знижки, що підвищують обсяги реалізації;

4. Індивідуалізовані пропозиції в рамках CRM-системи;

5. Акцент на українське виробництво в умовах війни – як інструмент соціального маркетингу.

Завдяки такому підходу «Епіцентр К» не лише утримує лідерські позиції (33,8% ринку ДІУ-гіпермаркетів), а й продовжує розширювати ринкову частку навіть в умовах економічної нестабільності. Компанія активно просуває імідж соціально відповідального бренду, підтримуючи гуманітарні ініціативи, ЗСУ та постраждалі громади, що додатково посилює її позиціонування.

ТОВ «Епіцентр К» демонструє високу здатність до інноваційного розвитку, що проявляється у впровадженні цифрових рішень, автоматизації бізнес-процесів та цифровій трансформації обслуговування клієнтів. Ключові елементи цифрової інфраструктури компанії включають:

1. Розвинену e-commerce платформу (сайт epicentrk.ua та мобільний додаток), що підтримують повний цикл онлайн-продажів – від вибору товару до доставки;

2. Фулфілмент-центр у Києві (центр «Віскозна»), який дозволяє обробляти тисячі онлайн-замовлень щодня;

3. Власні CRM- і ERP-системи, що забезпечують гнучке управління логістикою, персоналом, аналітикою та взаємодією з клієнтами;

4. Цифрові рішення в торгівельних залах – інтерактивні екрани, термінали самообслуговування, мобільні сканери для персоналу.

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К» дає змогу системно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, що формуються в середовищі його функціонування (табл. 2.4). До сильних сторін належать лідерство на ринку, розгалужена мережа магазинів, наявність власного виробництва та потужна логістика. Це забезпечує гнучкість у постачанні товарів і контроль над ланцюгом створення вартості.

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Категорія	Характеристика
Сильні сторони (Strengths)	Найбільша мережа ДІУ-гіпермаркетів в Україні з широким географічним покриттям
	Розвинена логістична інфраструктура та власне виробництво
Слабкі сторони (Weaknesses)	Високий рівень операційних витрат через масштабність діяльності
	Залежність від внутрішнього ринку та коливань купівельної спроможності населення
Можливості (Opportunities)	Розвиток електронної комерції та цифрових каналів збуту
	Підвищений попит на будівельні та господарські товари через післявоєнне відновлення
Загрози (Threats)	Ризики, пов'язані з війною, руйнуванням інфраструктури та обмеженим доступом до ринків
	Високий рівень конкуренції з боку міжнародних і локальних гравців

Джерело: узагальнено автором

Натомість слабкими сторонами є високі експлуатаційні витрати та залежність від національної економіки, яка перебуває в стані нестабільності. Значущими можливостями виступають зростання сегменту онлайн-торгівлі, цифрова трансформація, а також попит на товари для ремонту й відновлення в умовах післявоєнної відбудови країни. Серед загроз – війна, ризик втрати активів у небезпечних регіонах та конкуренція з боку міжнародних брендів, які поступово нарощують присутність на українському ринку. SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що стратегічна перевага ТОВ «Епіцентр К» полягає у здатності швидко адаптуватися до змін, комбінуючи інфраструктурні ресурси з інноваційним підходом до обслуговування та логістики.

Отже, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Епіцентр К» засвідчив, що підприємство функціонує в умовах значних викликів, водночас зберігаючи стійкі позиції на ринку завдяки ефективному управлінню, розвиненій інфраструктурі, інноваційній активності та гнучкій маркетинговій стратегії. SWOT-аналіз підтверджує наявність значного потенціалу для подальшого розвитку навіть в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

2.3. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами в ТОВ «Епіцентр К»

У сучасних умовах ефективне управління бізнес-процесами є критичним фактором забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. ТОВ «Епіцентр К» застосовує процесно-орієнтований підхід, що передбачає чітке структурування основних, допоміжних та управлінських процесів для досягнення стратегічних цілей компанії. Система управління бізнес-процесами на підприємстві базується на поєднанні ієрархічної управлінської структури з елементами операційної гнучкості, яка дозволяє швидко адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Ключові управлінські рішення ухвалюються на рівні генерального директора та директорів функціональних підрозділів, з делегуванням повноважень керівникам середньої ланки.

Важливим компонентом є наявність внутрішніх регламентів, інструкцій, положень і політик, які визначають порядок виконання основних процесів (наприклад, логістичних, закупівельних, обслуговування клієнтів). Більшість процесів задокументовано у формі стандартних операційних процедур (SOP), що сприяє уніфікації дій персоналу, зниженню ймовірності помилок і підвищенню ефективності. ТОВ «Епіцентр К» використовує інформаційні системи управління (ERP, CRM, WMS), які забезпечують наскрізне планування, контроль та моніторинг процесів у режимі реального часу. Зокрема, обліково-аналітична система дає змогу оперативно відслідковувати залишки товарів, контролювати рівень продажів, логістику та кадрові показники. Компанія інтегрувала також інструменти управління якістю (внутрішні аудити, контроль KPI, клієнтський зворотний зв'язок), що дозволяє оцінювати ефективність окремих процесів і проводити регулярну оптимізацію.

Бізнес-процеси ТОВ «Епіцентр К» структуровано відповідно до загальноприйнятої класифікації, яка включає основні (core), допоміжні (support) та управлінські (management) процеси (табл. 2.5). Такий поділ дозволяє

ефективно реалізовувати стратегічні цілі, оптимізувати витрати та підвищувати якість обслуговування.

Таблиця 2.5

Ключові бізнес-процеси ТОВ «Епіцентр К» та їх призначення

Тип процесу	Назва процесу	Функціональне призначення
Основний	Логістика і зберігання	Організація поставок, транспортування та зберігання товарів
	Закупівля та асортимент	Формування асортименту, взаємодія з постачальниками, закупівлі
	Продаж і обслуговування клієнтів	Забезпечення реалізації товарів через фізичні магазини та онлайн-канали
Допоміжний	Управління персоналом (HR)	Підбір, адаптація, навчання, мотивація персоналу
	Маркетинг	Просування товарів, рекламні кампанії, аналітика попиту
	ІТ-підтримка	Підтримка ERP/CRM/WMS, кібербезпека, цифрові сервіси
Управлінський	Фінансове управління	Бюджетування, управління витратами, фінансовий контроль
	Стратегічне планування	Формування стратегічних цілей, ринкове прогнозування
	Контроль якості	Аудит, стандартизація, аналіз звернень клієнтів, контроль ключових показників ефективності

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Епіцентр-К» [29]

Табл. 2.5. демонструє, що бізнес-процеси в ТОВ «Епіцентр К» охоплюють усі ключові сфери діяльності підприємства, що дозволяє підтримувати високу ефективність управління, відповідати вимогам клієнтів і швидко реагувати на зміни ринку.

Оцінка ефективності бізнес-процесів у ТОВ «Епіцентр К» базується на застосуванні як кількісних, так і якісних показників, які відображають результативність виконання ключових функцій підприємства. Аналіз таких показників дозволяє своєчасно виявляти «вузькі місця», оцінювати рентабельність, продуктивність та якість управлінських рішень. Зокрема, зростання продуктивності праці на 33% протягом чотирьох років свідчить про результативне використання трудових ресурсів, впровадження автоматизації та оптимізацію процесів обслуговування [29].

Рентабельність операційної діяльності демонструє, наскільки ефективно компанія управляє основною діяльністю. У 2020–2024 рр. рівень рентабельності операційної діяльності утримувався на рівні 8–10%, з піковим значенням у 2024 р. — 10,51%, що свідчить про стабільний прибуток при зростанні витрат [30]. Впровадження фулфілмент-центру, цифрових кас, мобільних сканерів та онлайн-сервісів дозволило скоротити середній час замовлення та доставки до 1–3 днів у межах країни, що є конкурентною перевагою на ринку. Скорочення витрат на одиницю реалізованої продукції в поєднанні з ростом виторгу свідчить про ефективне використання фінансових і матеріальних ресурсів. Зокрема, за 2023 р. виторг зріс на 27,7%, при цьому зростання адміністративних витрат було стриманим — лише на 20,3%, що говорить про контрольованість розширення [29].

Попри високий рівень цифровізації управлінських процесів та розвинену логістичну інфраструктуру, у функціонуванні бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» наявні певні організаційно-операційні виклики, що негативно впливають на цілісність і гнучкість системи управління. Насамперед проблематика стосується неоднорідності операційної діяльності у зв'язку з великою географією розташування торговельних об'єктів. У межах єдиної корпоративної моделі функціонують як магазини у великих міських центрах, так і торговельні точки у віддалених регіонах. Це ускладнює уніфікацію бізнес-процедур, вимагає розробки диференційованих алгоритмів управління логістикою, запасами та обслуговуванням клієнтів. Стандартизація процесів у таких умовах потребує значних інвестицій у навчання персоналу, регулярне оновлення внутрішніх регламентів та забезпечення методичної підтримки філій.

Попри впровадження потужної ERP/CRM-інфраструктури та BI-платформ, які дають змогу відслідковувати показники продажів і запасів у реальному часі, частина магазинів не повністю інтегрована в єдиний інформаційний простір. Це призводить до затримок у передачі даних, порушень у процесах поповнення товарних залишків, а також ускладнює контроль за дотриманням ключових операційних показників.

Окрему увагу заслуговує логістична модель підприємства. Централізований логістичний центр у м. Калинівці, безперечно, є конкурентною перевагою: він обслуговує більшість об'єктів мережі, забезпечує високу швидкість доставки та оптимізацію витрат. Проте внутрішній аудит підприємства вказує на потенціал для зниження частини логістичних витрат — передусім за рахунок поглиблення інтеграції з постачальниками, зокрема переходу на прямі закупівлі з виробничих майданчиків. Додатковим проблемним фактором є слабка прогнозна аналітика у сегменті сезонних товарів, що призводить до або надлишкових запасів, або дефіциту продукції в пікові періоди, що негативно впливає на фінансові результати й рівень задоволеності споживачів.

Таким чином, проведена оцінка ефективності управління бізнес-процесами в ТОВ «Епіцентр К» засвідчила високий рівень організаційної побудови, функціональну чіткість процесів та активне впровадження цифрових технологій у всі ключові сфери діяльності. Компанія успішно поєднує традиційну роздрібну модель з інноваційними рішеннями в електронній комерції, логістиці та управлінні ресурсами. Водночас виявлено низку об'єктивних проблем, зокрема перевантаження логістичної інфраструктури, фрагментованість інформаційних систем та кадрові виклики.

Враховуючи стратегічну орієнтацію підприємства на масштабування та підвищення операційної ефективності, доцільним є продовження цифрової трансформації, розвиток кадрового потенціалу та впровадження сучасних аналітичних інструментів для підвищення адаптивності та стабільності бізнес-процесів. Це дозволить ТОВ «Епіцентр К» зберігати лідерство на ринку та успішно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Напрями оптимізації бізнес-процесів на основі виявлених недоліків

У результаті аналізу поточних бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» виділено кілька ключових проблем: фрагментованість інформаційної системи, труднощі стандартизації через розосередженість магазинів, неточне прогнозування попиту на сезонні товари та неефективна логістика через слабку інтеграцію з постачальниками. Для усунення цих недоліків пропонується наступні напрямки вдосконалення:

1. Інтеграція інформаційної системи. Наявність окремих, несинхронізованих ІТ-систем у різних підрозділах спричинює численні дублювання та затримки при обміні даними. Рекомендується впровадити єдину платформу класу ERP (Enterprise Resource Planning), яка поєднує фінанси, склад, закупівлі та інші функції в єдиному середовищі. Інтеграція даних дозволить зменшити ручну обробку інформації, знизити кількість помилок і прискорити прийняття рішень. Таке рішення подібне до практики провідних ритейлерів: наприклад, великі мережі, як-от Home Depot чи Walmart, використовують уніфіковані ERP-системи для централізованого обліку та управління всіма магазинами одночасно [5, с. 345].

2. Стандартизація процесів і централізація управління. Географічне розміщення численних магазинів «Епіцентр К» ускладнює уніфікацію операцій. Щоб зменшити варіативність, слід розробити стандартизовані регламентні документи та процедури для всіх магазинів (єдине меню товарів, спільні інструкції з обслуговування тощо). Наприклад, рекомендується створювати інструкції SOP (standard operating procedures) «з єдиної книжки», охоплюючи усі аспекти роботи торгової точки, від формування асортименту до обслуговування клієнтів. Такий підхід практикують провідні мережі: зокрема, використання

стандартних процесів дозволяє мережам підтримувати єдиний рівень обслуговування у всіх точках присутності [5, с. 346].

Одночасно важливо посилити внутрішню комунікацію та навчання персоналу на всіх локаціях (відкриті канали зв'язку, регулярні онлайн-наради, єдина CRM чи система знань). Прикладом успішної практики є поєднання централізованої аналітики з регулярним контролем КРІ на всіх магазинах: це забезпечує зниження ризиків «людського фактору» і підвищує однорідність процесів.

3. Аналітичне прогнозування попиту. Неточність прогнозів сезонного попиту призводить до надлишкових запасів або, навпаки, дефіциту популярних товарів. Щоб поліпшити прогнозування, слід застосувати сучасні інструменти аналітики та штучного інтелекту. Традиційні методи (ручне введення в Excel) працюють лише на невеликих масштабах, натомість розширені рішення враховують історичні тренди, промоакції, погоду, святкові події тощо. Наприклад, системи прогнозування на базі AI/ML (як Legion WFM) демонструють високу точність: вони автоматизують аналіз попередніх циклів попиту і зовнішніх факторів (погода, локальні події), що дозволяє заздалегідь планувати запаси та персонал [47].

Консультаційні дослідження зазначають, що впровадження таких ІТ-інструментів підвищує точність прогнозів (до +30%) та значно скорочує невинуваті товарні запаси (до -35%), що напряму підвищує прибутковість і продуктивність роботи мережі [32]. Удосконалене прогнозування допоможе «Епіцентру» уникати надвиробництва акційних товарів і знижує втрати через нереалізований сезонний товар.

4. Покращення логістичної інтеграції з постачальниками. Слабка взаємодія з постачальниками знижує ефективність ланцюга постачання. Рекомендується впровадити електронний обмін даними (EDI) та посилити інформаційну інтеграцію з партнерами. Наприклад, система EDI автоматизує обмін замовленнями, накладними та рахунками-фактурами, що значно економить час працівників і мінімізує помилки при вводі даних [33].

Досвід українських мереж показує: перехід від паперового документообігу на EDI-сервіс («Вчасно.EDI») скоротив час обробки одного замовлення у кілька разів. Окрім цього, слід удосконалити WMS-систему (управління складом) з інтеграцією до ERP та автоматичними замовленнями постачальникам. Як свідчить кейс міжнародного дистриб'ютора, впровадження WMS із нативним зв'язком із ERP призвело до окупності проекту за 6 місяців і ROI 204% [50]. Отже, об'єднання WMS і ERP забезпечить безперервність даних, пришвидшить розвантаження/завантаження, оптимізує маршрути доставок і зміцнить ланцюг постачання з кінця в кінець.

Важливим доповненням до запропонованих напрямів має стати оптимізація управління знаннями в межах компанії. Створення централізованої внутрішньої платформи для збереження та передачі операційних знань (інструкції, регламенти, навчальні матеріали) дозволить забезпечити швидку адаптацію нового персоналу, зберегти корпоративну пам'ять і підвищити стандартизацію дій. Такий підхід сприятиме формуванню єдиного інформаційного простору всередині підприємства, де кожен працівник матиме доступ до актуальних і перевірених знань.

Крім того, значну роль у покращенні бізнес-процесів відіграє впровадження моделі процесного управління. У межах такого підходу увага акцентується не на структурних підрозділах, а на наскрізних процесах, які створюють кінцеву цінність для клієнта. Це дозволяє фокусувати ресурси на ключових точках вартості, скорочувати надлишкові ланки в управлінні та забезпечувати безперервне вдосконалення. Для цього необхідне не лише формальне моделювання процесів, але й постійний моніторинг їх ефективності з використанням KPI, дашбордів і звітності в реальному часі.

Отже, запропоновані напрями оптимізації фокусуються на посиленні інтеграції та автоматизації ключових процесів. Централізована ERP-система та уніфіковані регламенти забезпечать узгодженість операцій по всій мережі магазинів; впровадження аналітики на базі штучного інтелекту поліпшить

точність управління попитом. Усе це разом призведе до зростання продуктивності праці та рентабельності підприємства.

3.2. Запровадження сучасних цифрових інструментів управління процесами

Для реалізації зазначених напрямів розвитку доцільно впровадити такі IT-рішення:

1. ERP-система (Enterprise Resource Planning). ERP інтегрує усі основні бізнес-функції (фінанси, закупівлі, склад, продажі) у єдину платформу з централізованою базою даних. Це усуває розриви між підсистемами і знижує обсяг ручної роботи. Наприклад, завдяки єдиній ERP-аудиторії менеджмент отримує повний огляд запасів і замовлень у режимі реального часу, що пришвидшує реакцію на зміни ринку. Серед провідних ERP-рішень для ритейлу можна згадати SAP S/4HANA (існує галузевий модуль SAP Retail), Microsoft Dynamics 365 for Retail, Oracle NetSuite тощо. Реалізація ERP вимагає значних вкладень у ліцензії та впровадження, а також ретельної підготовки персоналу.

Однак дослідження показують, що ефективне впровадження ERP дає суттєві покращення: у клієнтів NetSuite відмічено підвищення ефективності обробки замовлень на 40–60% і скорочення часу формування звітності на 40–55%. У прикладі індустріальної групи, що впровадила нову ERP, загальна вартість впровадження окупилася вже за 2–3 роки, а ROI перевищив 100% (NETSuite звітує про діапазон ROI 40–60% та швидку окупність). Аналогічні вигоди отримає і «Епіцентр К» при інтеграції усіх магазинів в єдину ERP-систему: усунуться дублювання даних, скоротяться процеси контролю, підвищиться гнучкість масштабування бізнесу [39].

2. WMS (Warehouse Management System). WMS автоматизує управління складськими операціями: прийом, зберігання, комплектацію та відвантаження товарів. Запровадження сучасної WMS дозволяє відслідковувати запаси в режимі

реального часу, оптимізувати розміщення товарів у залі і підказувати оптимальні маршрути комплектування замовлень [50].

Наприклад, після впровадження WMS з нативним зв'язком до ERP система автоматично генерувала оптимальні замовлення постачальникам та підвищила продуктивність праці складу. Відомий кейс показує, що дистриб'ютор отримав 204% ROI від WMS-впровадження з окупністю лише 6 місяців [50]. Для «Епіцентр К» важливо обрати WMS з інтеграцією з існуючою ERP (Dynamics NAV/BC або SAP), оскільки це забезпечить безперебійну передачу даних між системами і стабільність роботи під час оновлень. Впровадження WMS потребуватиме налаштування штрих-кодування, мобільних терміналів та навчання персоналу, але в результаті дасть зниження операційних витрат на логістику та підвищення точності відвантажень.

3. BI і AI-аналітика. Системи бізнес-аналітики (BI) та рішення на основі штучного інтелекту дозволяють перетворювати великі масиви даних ритейлеру у стратегічні рішення. BI-платформи (наприклад, Microsoft Power BI, Tableau) надають можливості дашбордів та звітів у реальному часі, що допомагає відслідковувати товарообіг, поведінку покупців та ключові показники ефективності.

У практиці ритейлу BI уже використовується для уніфікації роботи офлайн- та онлайн-каналів: наприклад, мережі Best Buy, Home Depot, Walmart тощо аналізують продажі за усіма точками й синхронізують запаси між інтернетом і магазинами. Аналітика також допомагає прогнозувати, коли товар скінчиться, і вчасно формувати замовлення. У свою чергу AI-рішення (машинне навчання, генерувальний штучний інтелект) спрямовані на прогнозування попиту, персоналізовані рекомендації та автоматизацію процесів [39].

Світові дослідження показують, що близько половини ритейлерів, які впровадили генеративний AI, подвоїли продуктивність праці співробітників. Наприклад, в ритейлі широко застосовуються алгоритми ML для динамічного ціноутворення та оптимізації промоцій [49]. Запровадження BI/AI в «Епіцентрі К» потребуватиме збору чистих даних (попитів, продажів, клієнтської

поведінки) і створення команди аналітиків. Однак впровадження сучасної аналітичної платформи вже на старті забезпечує конкурентну перевагу: вивчення даних дає змогу швидше реагувати на зміни ринку та покращує якість рішень, як це підтверджують міжнародні практики.

4. Для компанії з широкою мережею торговельних центрів, як ТОВ «Епіцентр К», яка щоденно обслуговує десятки тисяч клієнтів у різних каналах (оффлайн, онлайн, мобільний додаток), створення єдиного персоналізованого середовища взаємодії з покупцем стає стратегічною потребою. Цифрова CXM-система дозволяє збирати, інтегрувати та аналізувати дані про поведінку покупців з усіх точок дотику: історія покупок, поведінка на сайті й у додатку, переглянуті товари, клієнтські запити до контакт-центру, реакція на акції чи розсилки. Застосування CDP (Customer Data Platform) або розширених CRM-модулів, інтегрованих у ERP-платформу, дає змогу компанії створити єдину клієнтську картку з багатоканальною поведінковою історією. Це стає підґрунтям для автоматичного формування персоналізованих рекомендацій, спеціальних пропозицій, адаптивного ціноутворення та індивідуалізованого контенту.

Інтеграція CXM з ERP-системою забезпечує зв'язок між замовленнями, лояльністю та операційною аналітикою, що дозволяє підвищити конверсію, середній чек і утримання клієнтів. Наприклад, система може автоматично визначити, що клієнт регулярно купує сезонні будівельні товари, і запропонувати йому заздалегідь персоналізовану знижку, або ж надіслати нагадування про поповнення запасів.

Серед найпоширеніших рішень такого рівня у світовій практиці можна виділити Salesforce Commerce Cloud та Adobe Experience Cloud. Ці платформи дозволяють в режимі реального часу адаптувати інтерфейс магазину, ціни, рекомендації та навігацію відповідно до уподобань конкретного користувача. У таких системах аналітика здійснюється не лише на основі транзакцій, а й на основі мікро-сигналів — таких як переміщення по сторінках, тривалість перегляду чи порівняння товарів, що значно підвищує точність поведінкових моделей.

Успішна цифрова трансформація масштабного торговельного підприємства потребує ретельно спланованого, поетапного впровадження ІТ-рішень. Нижче у табл. 3.1. наведено послідовну карту трансформації цифрової інфраструктури ТОВ «Епіцентр К», яка відображає зміст кожного етапу, очікувану тривалість і логіку розгортання.

Таблиця 3.1

Деталізовані етапи цифрової трансформації ТОВ «Епіцентр К»

№	Етап впровадження	Опис змісту етапу	Орієнтовна тривалість
1	Підготовчий етап	Аудит ІТ-інфраструктури, аналіз процесів, визначення пріоритетів трансформації, формування цифрової стратегії та цілей.	1–2 місяці
2	Пілотне впровадження ERP	Запуск ERP у логістичному центрі (Калинівка): тестування обліку закупівель, запасів, реалізації, інтеграція з бухгалтерією.	3–4 місяці
3	Пілотне впровадження BI/AI	Встановлення BI-дешбордів на об'єктах із високим обігом, розробка моделей прогнозування попиту, інтеграція з ERP.	2–3 місяці
4	Повномасштабне розгортання ERP	Уніфікація бізнес-процесів, масштабування ERP на всі магазини, навчання персоналу, налаштування документообігу.	6–8 місяців
5	Впровадження WMS у логістичних центрах	Інсталяція WMS, зонування складів, автоматизація відвантажень, сканери та мобільні термінали, інтеграція з постачальниками.	4–6 місяців
6	Підключення роздрібних точок до ERP/WMS	Масове підключення торговельних об'єктів, адаптація процесів, підтримка переходу в реальному часі.	3–4 місяці
7	Інтеграція CRM/CXM систем та мобільної аналітики	Впровадження модулів лояльності, трекінгу замовлень, персоналізованих повідомлень, мобільної клієнтської аналітики.	3–5 місяців
8	Створення єдиного клієнтського профілю (CDP)	Об'єднання даних із сайту, мобільного додатку, офлайн-точок, формування клієнтської бази з повною історією взаємодії.	2–3 місяці
9	Побудова омніканального ланцюга постачання	Синхронізація запасів, логістики та каналів продажу, створення наскрізного планування і замовлень для всіх торговельних каналів.	3–4 місяці
10	Аналіз ефективності, масштабування і адаптація	Оцінка KPI, ROI, доопрацювання систем, масштабування на нові регіони та e-commerce, впровадження додаткових цифрових сервісів.	Постійно (з 18 міс.)

Джерело: створено автором

Запропонована етапність цифрової трансформації дозволяє реалізувати складну технологічну модернізацію підприємства у логічній та контрольованій формі. Початкові пілотні впровадження в ключових об'єктах забезпечать апробацію рішень, виявлення технічних і організаційних ризиків, а також нададуть змогу гнучко масштабувати систему з мінімальними витратами.

Отже, оптимальний набір інструментів для «Епіцентр К» включає потужний ERP для уніфікації процесів, автоматизовану WMS для сучасної логістики і рішення BI/AI для глибокої аналітики. Таке поєднання відповідає типу діяльності компанії – масштабна торгівля великою номенклатурою – і підтверджене прикладами зарубіжних лідерів галузі. Впровадження ERP та WMS вирішить проблему фрагментації і прискорить операційні процеси, а BI/AI відкриє нові можливості прогнозування та оперативного управління, які вже продемонстрували ефективність у подібних роздрібних мережах.

3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів та оцінка їх впливу на конкурентоспроможність підприємства

Для обґрунтування доцільності запропонованих інвестицій проведено розрахунки основних фінансових показників: NPV, ROI, термін окупності, а також оцінку впливу на прибутковість, продуктивність праці і рентабельність. Вихідною базою слугували поточні фінансові результати «Епіцентр К»: чистий прибуток після оподаткування – близько 3,065 млн грн (згідно фінансовою звітності за останній рік).

Розглянемо наступний проект з впровадження ERP/WMS/AI – загальна сума інвестицій у такий проект з урахуванням розгалуженої мережі магазинів, логістичних хабів, онлайн-платформ, внутрішніх підрозділів та системи управління знаннями становить орієнтовно 120 000 тис. грн. Такий бюджет включає закупівлю програмного забезпечення, адаптацію до процесів компанії, інфраструктурну модернізацію, інтеграцію з існуючими платформами, навчання

персоналу та супровід. У міжнародній практиці цифрової трансформації великих ритейлерів суми на рівні 100-150 тис. грн є типовими і економічно обґрунтованими, особливо за умови паралельного впровадження WMS та AI-аналітики.

Припустимо, що після реалізації проекту компанія змогла генерувати додатковий чистий грошовий потік у розмірі 40 000 тис. грн у перший рік, 70 000 тис. грн — у другий рік і 90 000 тис. грн — у третій рік. Ці показники ґрунтуються на консервативних оцінках ефекту від скорочення адміністративних і логістичних витрат, покращення обіговості товару, точності прогнозування попиту та зростання продуктивності праці. Проведемо дисконтування грошових потоків за ставкою 15% — це середньозважена вартість капіталу (WACC) для українських компаній роздрібно-го сектору, яка враховує ризики, інфляцію та премії за ринок. Отримуємо такі результати (табл. 3.2.):

Таблиця 3.2

Розрахунок дисконтованих грошових потоків та NPV проекту цифрової трансформації ТОВ «Епіцентр К»

Рік	0 (поточний)	1	2	3	Разом (PV)
Чистий потік, тис. грн	-120 000	+40 000	+70 000	+90 000	+200 000
Дисконт. чинник	1.000	0.870	0.756	0.658	—
PV потоку, тис. грн	-120 000	34 800	52 920	59 220	+146 940

Джерело: створено автором

Загальна дисконтована сума позитивних грошових потоків становить $\approx 146\,940$ тис. грн, тому $NPV = 146\,940 - 120\,000 = +26\,940$ тис. грн. Позитивне значення чистої поточної вартості (NPV) підтверджує економічну доцільність проекту: інвестиції повністю окупляться протягом трьох років і сформуєть додатковий дохід понад вкладений капітал.

Рентабельність інвестицій (ROI) обчислюється на основі загального недисконтованого чистого грошового потоку, що дозволяє уникнути змішування логік фінансових оцінок. Формула виглядає наступним чином (3.1):

$$ROI = \frac{\text{Сумарна вигода} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} \times 100\% \quad (3.1),$$

У нашому прикладі сумарний чистий грошовий потік за три роки становить:

$$40\,000 + 70\,000 + 90\,000 = 200\,000 \text{ тис. грн}$$

Тоді:

$$\text{ROI} = \frac{200\,000 - 120\,000}{120\,000} \times 100\% = \frac{80\,000}{120\,000} \times 100\% \approx 66,67\%$$

Середньорічний ROI становить близько 22,2%, що є високим показником рентабельності для довгострокового інвестиційного проекту у сфері роздрібною торгівлі. З урахуванням побічних ефектів цифровізації, таких як автоматизація операцій, зменшення втрат від людського фактору та покращення обслуговування клієнтів, така рентабельність є більш ніж прийнятною.

Період окупності (Payback Period) — це час, за який кумулятивний грошовий потік зрівнюється з обсягом початкових інвестицій. Враховуючи, що за перші два роки компанія отримає $40\,000 + 70\,000 = 110\,000$ тис. грн, а в третій рік — ще $90\,000$ тис. грн, то інвестиція в $120\,000$ тис. грн повністю окупиться на початку третього року, тобто період окупності становить приблизно 2,3–2,5 року без дисконтування, або трохи більше 3 років з урахуванням дисконтування.

Розглянемо вплив на основні економічні показники підприємства:

1. Прибутковість (рентабельність). Завдяки оптимізації зростуть операційний прибуток та маржинальність. Збільшення точності прогнозів та зниження надлишкових запасів підвищать оборотність коштів. Наприклад, консультанти відзначають, що використання сучасного планування попиту підвищує точність прогнозів на $\approx 30\%$ і знижує рівень запасів на $\approx 35\%$, що дозволяє збільшити маржу прибутку в середньому на $\approx 7\%$. У нашому прикладі це означає приріст рентабельності з поточних $\sim 8\%$ до $\sim 8,5\text{--}9\%$, що безпосередньо позначиться на зростанні чистого прибутку. Додатково ERP-система підвищить контроль витрат, сприяючи підвищенню операційної рентабельності.

2. Продуктивність праці. Автоматизація і цифровізація процесів дають якісний стрибок у продуктивності співробітників. У численних дослідженнях впровадження штучного інтелекту в ритейлі призводило до істотних приростів —

майже 50% респондентів відзначали подвоєння продуктивності праці після застосування генеративного штучного. інтелекту. У нашому випадку завдяки ERP та WMS загальний час обробки замовлень і звітності може скоротитися більше ніж удвічі, а AI-аналітика звільнить ресурси персоналу шляхом автоматизованого прогнозування. Це означає, що продуктивність праці («реалізація товарів на одного працівника») може зрости на десятки відсотків порівняно з базовим рівнем.

2. Рентабельність продажів. З підвищенням прибутку і зростанням ефективності рентабельність власного капіталу й активів підприємства також покращиться. Наведені фінансові розрахунки демонструють, що за мінімальні строки будуть отримані позитивні грошові потоки, що сприятиме зменшенню собівартості продажів та збільшенню прибутковості на вкладений капітал. У результаті впровадження всіх заходів операційний прибуток ростиме швидше, ніж зростатиме активна база, що веде до зростання показника ROI і рентабельності підприємства в цілому.

Оптимізація логістики через EDI та WMS дозволить зменшити витрати на логістичне обслуговування до 10–15%, зокрема шляхом зменшення часу обробки замовлень, покращення маршрутизації та скорочення внутрішніх затримок [47; 48]. Додатково, гнучка логістика зміцнить здатність підприємства забезпечувати товарну доступність у пікові періоди продажів, що прямо впливає на приріст виручки. Впровадження BPM-моделі дасть змогу переорієнтувати управління з вертикального на процесно-орієнтоване, що дозволить краще виявляти та усувати «вузькі місця», підвищити якість обслуговування та оптимізувати структуру управління. За аналітичними прогнозами, це може дати зростання загальної ефективності витрат (cost efficiency) на 5–8% [44].

Незважаючи на очевидну економічну ефективність впровадження ERP, WMS, BI/AI та інших цифрових інструментів, реалізація таких масштабних проєктів супроводжується низкою ризиків, які можуть вплинути на терміни, бюджет та очікувану віддачу. Ідентифікація, класифікація та своєчасне управління цими ризиками є обов'язковою умовою успішної реалізації цифрової

трансформації. У додатку Г наведено основні типи ризиків, що можуть виникнути у процесі впровадження проєкту в ТОВ «Епіцентр К», з оцінкою їхнього потенційного впливу та шляхами мінімізації.

Успішне впровадження цифрових інструментів у ТОВ «Епіцентр К» вимагає не лише технічної й фінансової готовності, а й проактивного управління ризиками. Найбільш критичними є організаційні та технічні фактори, зокрема адаптація персоналу до нових процесів та інтеграція систем. Своєчасне виявлення ризиків, поетапне впровадження, навчання працівників і створення резервів у бюджеті дозволяють мінімізувати вплив негативних чинників. У комплексі ці заходи забезпечують високу ймовірність досягнення запланованих економічних ефектів від цифрової трансформації.

Отже, проведений аналіз економічної ефективності проєкту цифрової трансформації ТОВ «Епіцентр К» свідчить про його доцільність і високу прибутковість. Розрахунок фінансових показників підтвердив позитивне значення чистої поточної вартості (NPV), високий рівень рентабельності інвестицій (ROI \approx 66,7%) та короткий період окупності — близько 2,5 року. Застосування ERP, WMS, BI/AI та BPM-моделі сприятиме підвищенню продуктивності праці, зростанню операційної ефективності, оптимізації логістичних витрат і формуванню нової клієнтської цінності. Водночас проєкт супроводжується низкою ризиків, серед яких найзначущими є технічна інтеграція та організаційний супротив. Їх своєчасна ідентифікація та управління дозволять досягти стратегічних цілей трансформації та підвищити конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теми «Управління бізнес-процесами компанії (на прикладі ТОВ «Епіцентр К»)» було здійснено всебічний теоретичний, методичний та прикладний аналіз особливостей формування, реалізації та вдосконалення бізнес-процесів у сучасному підприємстві. Сформовані наступні висновки та пропозиції:

1. Бізнес-процеси є основою функціонування підприємства, оскільки забезпечують логіку дій для досягнення конкретного результату, створення цінності для споживача та узгоджену діяльність усіх підрозділів. Їх чітка класифікація — за створенням цінності, рівнем ухвалення рішень або іншими критеріями — дозволяє структурувати управлінську діяльність, правильно розподіляти ресурси та визначати пріоритети оптимізації. Формалізація процесів сприяє підвищенню ефективності, скороченню витрат і зниженню кількості помилок, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.

2. Теоретичні підходи до моделювання й оптимізації бізнес-процесів охоплюють широкий спектр методологій – від безперервного вдосконалення (Kaizen) до радикального перепроєктування (BPR). Важливу роль відіграють моделі BPM-життєвого циклу, які забезпечують поетапне вдосконалення процесів: від візуалізації та аналізу до впровадження й контролю. Використання графічних нотацій (BPMN, EPC, IDEF0) та статистичних підходів (PDCA, Six Sigma) підвищує якість управлінських рішень, забезпечує доказову базу змін і дозволяє досягати стійкого зростання операційної ефективності.

3. У сучасних компаніях управління бізнес-процесами ґрунтується на комплексному використанні цифрових інструментів: BPM-систем, RPA, процесного майнінгу, ВІ та ERP-платформ. Ці рішення забезпечують автоматизацію, прозорість і контроль процесів у режимі реального часу. Водночас ефективність таких інструментів залежить від наявності процесної культури, стандартизованих підходів і відповідних організаційних структур, таких як центри експертизи або офіси процесного управління. Інтеграція ІТ з

методологією BPM дозволяє не лише підвищити продуктивність, а й значно покращити якість обслуговування клієнтів та адаптивність до змін.

4. У результаті дослідження організаційно-економічної характеристики ТОВ «Епіцентр К» встановлено, що компанія є одним з лідерів українського роздрібного ринку товарів для дому, будівництва й ремонту. Її діяльність охоплює широку мережу торговельних центрів, розгалужену логістичну інфраструктуру, власне виробництво та сучасні онлайн-платформи. Управлінська структура підприємства чітко ієрархізована, що забезпечує належну координацію бізнес-процесів, зокрема у сфері фінансів, маркетингу, логістики та адміністрування. Водночас, незважаючи на позитивну динаміку ключових фінансових показників за 2020–2024 рр., підприємство стикається з викликами масштабування, кадрового управління й оптимізації ресурсів, що формує основу для подальшого вдосконалення його бізнес-процесів.

5. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності ТОВ «Епіцентр К» дозволила виявити сукупність факторів, що впливають на його стратегічну стабільність. PEST-аналіз продемонстрував, що політична ситуація, інфляційні ризики та технологічні зміни істотно впливають на операційне середовище. SWOT-аналіз підтвердив наявність сильних сторін, зокрема потужної логістики, бренду та мультиканальної моделі, але також виявив слабкі місця — нестачу процесної уніфікації та залежність від макроекономічної волатильності. Крім того, аналіз кадрової та маркетингової політики свідчить про необхідність глибшої цифрової інтеграції процесів управління персоналом і взаємодії з клієнтами.

6. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами в ТОВ «Епіцентр К» засвідчила, що компанія вже впровадила низку цифрових інструментів для автоматизації обліку, логістики й управлінської звітності, зокрема ERP, CRM та BI-системи. Водночас ідентифіковано низку проблем: обмежена уніфікація процедур між торговими об'єктами, варіативність логістичних практик у регіонах, фрагментованість інформаційних потоків та надмірні витрати на операційні процеси. Попри наявну IT-інфраструктуру, відсутність повної

інтеграції між підсистемами уповільнює швидкість прийняття рішень і знижує гнучкість адаптації до ринку.

7. Запропоновані напрями оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» ґрунтуються на результатах детального аналізу існуючих недоліків управління. Зокрема, визначено потребу в уніфікації логістичних процедур, стандартизації регіональних процесів, удосконаленні управління попитом і підвищенні ефективності використання персоналу. Пропозиції включають побудову процесно-орієнтованої моделі управління, вдосконалення управління знаннями, оптимізацію планування поставок та впровадження омніканального підходу до управління клієнтським досвідом. Очікуваним результатом є зниження операційних витрат, зростання точності управлінських рішень та підвищення гнучкості всієї бізнес-моделі підприємства.

8. Впровадження сучасних цифрових інструментів, таких як ERP, WMS, BI/AI, а також Customer Experience Management, дозволяє трансформувати ключові бізнес-процеси ТОВ «Епіцентр К» у єдину інтегровану систему управління. ERP забезпечує централізацію фінансів, логістики та закупівель, WMS — автоматизацію складської логістики, BI/AI — розширену аналітику й прогнозування, а CXM — персоналізацію клієнтського досвіду на основі даних. Поетапна реалізація цифрової трансформації дозволить уникнути технологічних та організаційних ризиків, водночас забезпечуючи стабільне зростання продуктивності, маржинальності та якості обслуговування клієнтів.

9. Економічна оцінка запропонованих заходів продемонструвала їх високу доцільність: чиста поточна вартість проєкту (NPV) склала +26 940 тис. грн, рентабельність інвестицій (ROI) — 66,7%, а період окупності — близько 2,5 року. Впровадження цифрових інструментів позитивно вплине на рентабельність, оборотність запасів, продуктивність праці та витрати на логістику, зокрема, зниження логістичних витрат до 10–15%. Водночас проєкт супроводжується організаційними та технічними ризиками, які можуть бути ефективно мінімізовані завдяки пілотному впровадженню, навчанню персоналу та наявності чіткої проєктної методології.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII. Відомості Верховної Ради УРСР. 1971. Додаток до № 50. Ст. 375.
2. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018 р. Відомості Верховної Ради, 2018, № 13, ст.69
3. Про захист прав споживачів: Закон України від 12 травня 1991 р. № 1023-XII. Відомості Верховної Ради України. 1991. № 30. Ст. 379.
4. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України від 2 березня 2015 р. № 222-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 23. Ст. 158.
5. Безрук Д. І. Диджиталізація бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» як інструмент їх удосконалення. Бізнес Інформ. 2024. № 3. С. 344-352.
6. Данченко О.Б. Огляд інформаційних технологій управління бізнес-процесами в організаціях. Управління розвитком складних систем. 2020. № 44. С. 20-26
7. Данченко О.Б. Розробка протиризикового методу оптимізації бізнес-процесів. Вісник національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями програмами та проектами. 2023. № 1(7). С. 27-34.
8. Данченко О.Б., Бедрій Д.І., Семко О.В., Заяц О.В. Метод управління інформаційними ризиками в проектах діджиталізації бізнес-процесів. Вісник Національного технічного університету «ХПІ».. Сер.: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2022. № 2(6). С. 25-29
9. Данчук В. Д., Луцюк Д. В. Побудова моделей бізнес-процесів центру обслуговування як складова електронної комерції. Вісник Національного транспортного університету, (27), 2022. С. 98–104.
10. Жуковська В. М. Соціально-економічне партнерство як інструмент підвищення репутаційних переваг торговельного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 2, Т. 3. С. 54–57

11. Коненко В. В. Методологія організації та проектування бізнес-процесів. Ефективна економіка. 2020. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.5 (дата звернення: 29.04.2024)

12. Кононенко Ж., Шаравара Р., Яковенко Т. Моделювання бізнес-процесу – складова управління підприємством. Економіка та суспільство. Вип. 62. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-134> (дата звернення 26.04.2025)

13. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами в умовах антикризового управління підприємством. Економіка і суспільство, (25), 2021. С. 287–297

14. Ласигін О.О., Данченко О.Б. Автоматизація бізнес-процесів в проектно-орієнтованій організації. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: матеріали VI Міжнародної наукової конференції (5-6 грудня 2024 р., м. Київ).- Київ: Університет «КРОК», 2024. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2024/paper/view/2622> (дата звернення 30.04.2025)

15. Мельник О. Г., Муқан О. В., Злотнік М. Л. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, (2), 2020. С. 43–52.

16. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. Бізнес-Інформ, (11), 2023. С. 295–302

17. Параниця Н. В., Параниця С. П., Буличов О.С. Методологія моделювання бізнес-процесів. Економіка та держава. 2022. № 3. С. 59–62.

18. Плєсу Г., Шаповал, С. С., Фоменко А. С. Організаційні інновації як основний фактор трансформації підприємств із зовнішньоекономічною діяльністю. Одеський політехнічний університет, (1), 2023. С. 60–66

19. Продіус О. І., Найда Є. Д. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасна концепція управління. Економіка та суспільство, (22), 2030. С. 150–157

20. Свірський Ю. В. Сутність і принципи управління бізнес-процесами на засадах імітаційного моделювання. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. Випуск 37. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7981824> (дата звернення: 29.04.2024)

21. Теребух А. А., Русин-Гриник Р. Р., Підвальний М. В. Бізнес-процеси підприємства: суть та класифікаційні ознаки. Ефективна економіка. 2023. № 4. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.13> (дата звернення 27.04.2025)

22. Терлецька Ю. О. Блауш Л. С., Терентяк Д. П. Формування концепції розвитку підприємства на засадах ситуаційного управління. Молодий вчений. 2020. Вип. № 1(77). С. 265–269.

23. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна сутність. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», (869), 2022. С. 125–131.

24. Шаравара Р.І., Кононенко Ж.А. Фінансовий потенціал підприємства: етапи моделювання та діагностики. Вісник Хмельницького національного університету. № 6, 2023. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-19> (дата звернення: 29.04.2024)

25. Шматковська Г., Дзямучич М., Стащук О. Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової економіки. Економіка та суспільство, (26). 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66> (дата звернення: 29.04.2024)

26. Епіцентр відкриє новий формат ТРЦ в передмісті Києва. СтройОбзор. 2023. URL: <https://stroyobzor.ua/ru/kiev/news-city/epicentr-vidkrie-noviy-format-trc-v-peredmisti-kieva> (дата звернення 01.05.2025)

27. Зміни у споживчих звичках українців: попит на енергозберігаючі товари зріс. «Епіцентр». НВ Бізнес. 2023. 18 липня. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/zmini-v-popiti-epicentr-pro-novi-kupivelni-zvichki-ukrajinciv-pid-chas-viyni-50438634.html> (дата звернення 01.05.2025)

28. Обсяг будівництва у 2023 р. зріс на 22,6%. Держстат. Forbes Україна. 2024. 4 квітня. URL: <https://forbes.ua/news/obsyag-budivnitstva-u-2023-rotsi-zris-na-226-04042024-20331> (дата звернення 01.05.2025)
29. Офіційний сайт компанії ТОВ «Епіцентр К». Головна сторінка. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/> (дата звернення 30.04.2025)
30. Офіційний сайт компанії ТОВ «Епіцентр К». Логістичні потужності. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/vyrobnytstvo-i-logistyka/#logistychni-potuzhnosti> (дата звернення 30.04.2025)
31. Оцінювання комунікаційної діяльності ТОВ «Епіцентр» 2020. URL: <https://es.scribd.com/document/447117195/> (дата звернення 01.05.2025)
32. Прогнозування попиту та поповнення запасів. Consulting4Retail. URL: <https://www.c4r.eu> (дата звернення 03.05.2025)
33. Система EDI для торговельних мереж. Вчасно.EDI. 2024. URL: <https://vchasno.ua> (дата звернення 03.05.2025)
34. ТОВ «Епіцентр К» — аналітична довідка. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32490244/ (дата звернення 30.04.2025)
35. ТОВ Епіцентр-К. Фінансова звітність. 2021 р. URL: https://clarity-project.info/edr/43457691/finances?current_year=2021 (дата звернення 30.04.2025)
36. ТОВ Епіцентр-К. Фінансова звітність. 2022 р. URL: https://clarity-project.info/edr/43457691/finances?current_year=2022 (дата звернення 30.04.2025)
37. ТОВ Епіцентр-К. Фінансова звітність. 2023 р. URL: https://clarity-project.info/edr/43457691/finances?current_year=2022 (дата звернення 30.04.2025)
38. Частка імпорتنих будматеріалів на ринку України зросла до 23% – Індекси сектору будівництва. Інтерфакс-Україна. 2024.11 квітня. URL: <https://interfax.com.ua/news/press-conference/980842.html> (дата звернення 01.05.2025)
39. Benefits 8 of Harnessing Retail Business Intelligence. Hitachi Solutions Blog. 2023. URL: <https://global.hitachi-solutions.com> (дата звернення 03.05.2025)

40. Cem Dilmegani. 20 Beneficial BPM Statistics You Should Know in 2025. URL: <https://research.aimultiple.com/bpm-statistics/> (дата звернення 27.04.2025)
41. Cem Dilmegani. 55 Process Improvement Case Studies & Project Results. URL: <https://research.aimultiple.com/process-improvement-case-studies/> (дата звернення 27.04.2025)
42. Fragmented Business Processes Destroy Value. BPM Institute. URL: <https://www.bpminstitute.org> (дата звернення 03.05.2025)
43. Hazal Şimşek. Process Modeling: Top 5 Use Cases & Case Studies in 2025. URL: <https://research.aimultiple.com/business-process-modeling/> (дата звернення 27.04.2025)
44. Managing Multi-Location Retail: Strategies for Overcoming Challenges. Invupro Blog. 2022. URL: <https://invupro.com> (дата звернення 05.05.2025)
45. MOSIMTEC. Business Process Improvement Methodology. URL: <https://mosimte.com/business-process-improvement-methodology/> (дата звернення 27.04.2025)
46. Optimization of Business Processes Through BPM Methodology: A Case Study on Data Analysis and Performance Improvement. Information. 2024. Vol. 15, URL: <https://www.mdpi.com/2078-2489/15/11/724> (дата звернення 27.04.2025)
47. Optimizing Retail Success With Seasonal Demand Forecasting. Legion WFM Blog. 2023. URL: <https://www.legion.co> (дата звернення 03.05.2025)
48. Rogoza M., Perebyynis V., Kononenko, Zh., Mykolenko I. Advance in Information Support for Business Management in the Context of Digital Economy. Economics: time realities. Scientific journal, 1 (71), 2024, pp. 50–56.
49. ROI on gen AI for retail and CPG. Google Cloud Blog. 2023. URL: <https://cloud.google.com> (дата звернення 05.05.2025)
50. Savant WMS ROI Case Studyю Nucleus Research. 2025. URL: <https://www.nucleusresearch.com> (дата звернення 03.05.2025)
51. What is a Business Process? Definition, Types, and Key Benefits. URL: <https://www.solvexia.com/blog/what-is-a-business-process> (дата звернення 27.04.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю
"Епіцентр К"

за ЄДРПОУ

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід

Рік 2023

Форма № 2

Код за ДКУД

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ		
Стаття	Код рядка	За звітний період
1	2	3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	69,151,489.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	69,151,489.00
Валовий: прибуток	2090	20,789,312.00
збиток	2095	(-)
Інші операційні доходи	2120	715,465.00
Адміністративні витрати	2130	1,331,976.00
Витрати на збут	2150	14,170,466.00
Інші операційні витрати	2180	876,324.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5,126,011.00
збиток	2195	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-
Інші фінансові доходи	2220	86,976.00
Інші доходи	2240	8,075.00
Фінансові витрати	2250	574,747.00
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)
Інші витрати	2270	(-)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3,853,992.00
збиток	2295	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-788,444.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-

Продовження додатку А

Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3,065,548.00
збиток	2355	(-)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД		
Стаття	Код рядка	За звітний період
1	2	3
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-
Накопичені курсові різниці	2410	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-
Інший сукупний дохід	2445	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3,065,548.00
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ		
Назва статті	Код рядка	За звітний період
1	2	3
Матеріальні затрати	2500	47,518,833.00
Витрати на оплату праці	2505	7,354,131.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1,477,150.00
Амортизація	2515	3,250,717.00
Інші операційні витрати	2520	5,140,112.00
Разом	2550	64,740,943.00
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ		
Назва статті	Код рядка	За звітний період
1	2	3
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-

Керівник

МИХАЙЛИШИН ПЕ
(ініціали, і

Головний бухгалтер

ЗАХАРКІВ ТАРА
(ініціали, і

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю
"Епіцентр К"

за ЄДРПОУ

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід

Рік 2022

Форма № 2

Код за ДКУД

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ		
Стаття	Код рядка	За звітний період
1	2	3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	54,137,557.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	54,137,557.00
Валовий: прибуток	2090	17,670,577.00
збиток	2095	(-)
Інші операційні доходи	2120	501,140.00
Адміністративні витрати	2130	1,031,737.00
Витрати на збут	2150	10,415,386.00
Інші операційні витрати	2180	1,397,560.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5,327,034.00
збиток	2195	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-
Інші фінансові доходи	2220	299,043.00
Інші доходи	2240	2,661.00
Фінансові витрати	2250	379,172.00
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)
Інші витрати	2270	(-)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2,891,465.00
збиток	2295	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-438,720.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-

Продовження додатку Б

Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2,452,745.00
збиток	2355	(-)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД		
Стаття	Код рядка	За звітний період
1	2	3
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-
Накопичені курсові різниці	2410	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-
Інший сукупний дохід	2445	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2,452,745.00
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ		
Назва статті	Код рядка	За звітний період
1	2	3
Матеріальні затрати	2500	37,807,556.00
Витрати на оплату праці	2505	5,992,774.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1,211,103.00
Амортизація	2515	2,688,725.00
Інші операційні витрати	2520	4,386,484.00
Разом	2550	52,086,642.00
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ		
Назва статті	Код рядка	За звітний період
1	2	3
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-

Керівник

МИХАЙЛИШИН ПЕ
(ініціали, і

Головний бухгалтер

ЗГОБА ОЛЬГА
(ініціали, і

Основні конкуренти ТОВ «Епіцентр К» на ринку DIY-гіпермаркетів
України

Показник	Епіцентр К	Нова Лінія	ОВІ (Німеччина)	Praktiker (Німеччина)	Інші (Олді, Домострой, Будмайстер)
Середня площа магазину, м ²	22 000	8 000	11 000	7 000	—
Товарообіг, млрд грн	3,96	2,51	0,65	0,43	0,48
Частка ринку, %	33,8	21,5	5,5	3,7	4,1
Кількість магазинів	23	—	—	—	—
Кількість працівників	~14 000	—	—	—	—
Країна походження	Україна	Україна	Німеччина	Німеччина	Україна
Ключові переваги	Найбільша мережа, широкий асортимент, потужна реклама	Широка географія, лідер в АР Крим, якісна доставка	Світовий лідер, низькі ціни, сервісне обслуговування	Низькі ціни, відомий бренд у Східній Європі	Локальні гравці з обмеженим асортиментом
Рентабельність товарообороту, %	9,2	6,2	12,2	9	—
Рентабельність власного капіталу, %	19,4	5,8	14,2	18,1	—
Рентабельність активів, %	10,4	21,3	8,2	6,2	—
Коефіцієнт фінансової автономії	0,54	0,46	0,85	0,73	—

Джерело: створено автором на основі [10; 31]

Основні ризики впровадження цифрових бізнес-рішень у ТОВ «Епіцентр
К»

№	Категорія ризику	Суть ризику	Імовірність	Потенційний вплив	Способи мінімізації
1	Технічний	Несумісність нових систем із наявною ІТ-інфраструктурою	Середня	Високий	Попередній технічний аудит, пілотне впровадження, гнучка архітектура
2	Організаційний	Опір персоналу змінам, складність адаптації нових процесів	Висока	Високий	Навчання персоналу, внутрішнє комунікування, поетапне впровадження
3	Фінансовий	Перевищення бюджету впровадження, непередбачені витрати	Середня	Високий	Резервування бюджету, контроль витрат, поетапне фінансування
4	Часовий	Затримки впровадження через складність інтеграції або залежність від підрядників	Середня	Середній	Створення чіткого графіку, контроль етапів, SLA з підрядниками
5	Безпековий	Витоки даних, збої у системах безпеки	Низька	Високий	Шифрування, резервне копіювання, кіберзахист, аудит доступу
6	Репутаційний	Негативний вплив на клієнтів у разі збоїв під час переходу на нову систему	Низька	Середній	Пілотне тестування, резервне дублювання процесів, зворотній зв'язок від клієнтів
7	Юридичний / регуляторний	Недотримання вимог законодавства про захист персональних даних	Низька	Середній	Консультація з юристами, дотримання норм GDPR/ЗУ «Про захист персональних даних»

Джерело: створено автором