

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістра

(назва освітнього ступеня)

на тему: Механізми удосконалення бізнес-процесів торговельних підприємств

в умовах ризиків та економічної нестабільності (на прикладі ТОВ «Епіцентр К»)

Виконав(ла): студент(ка) 6 курсу, групи ППм-61
спеціальності _____

076 «Підприємництво та торгівля»

(шифр і назва спеціальності)

	_____ (підпис)	Мартинів П.С. (прізвище та ініціали)
Керівник	_____ (підпис)	Крупка А.Я. (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	_____ (підпис)	Химич І.Г. (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	_____ (підпис)	Крупка А.Я. (прізвище та ініціали)
Рецензент	_____ (підпис)	Фалович В.А. (прізвище та ініціали)

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет _____ економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра _____ економіки та фінансів
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕФ

Андрій КРУПКА

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« »

2025 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня _____ магістр
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю _____ 076 «Підприємництво та торгівля»
(шифр і назва спеціальності)

студенту _____ Мартиніву Павлу Степановичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Механізми удосконалення бізнес-процесів торговельних підприємств в умовах ризиків та економічної нестабільності (на прикладі ТОВ «Епіцентр К»)

Керівник роботи _____ к.е.н., доцент Крупка А.Я.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «04» жовтня 2025 року № 4/7-856

2. Термін подання студентом завершеної роботи 17.12.2025

3. Вихідні дані до роботи фахові наукові публікації, статистична звітність, результати самостійних авторських досліджень, матеріали галузевих Інтернет-сайтів, статична звітність підприємства ТОВ «Епіцентр К»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретико-методичні основи дослідження ключових бізнес-процесів торговельних підприємств

Розділ 2. Діагностика ключових бізнес-процесів та ефективності їх реалізації на торговельному підприємстві ТОВ «Епіцентр К» в умовах ризиків та економічної нестабільності

Розділ 3. Шляхи удосконалення та оптимізації бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» в умовах нестабільності

Розділ 4. Охорона праці та безпека життєдіяльності торговельного підприємства ТОВ «Епіцентр К»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Таблиця 1.1. Підходи до визначення поняття «бізнес-процеси підприємства»

Таблиця 1.2. Основні елементи бізнес-процесу підприємства

Рисунок 1.1. Класифікація бізнес-процесів на торговельному підприємстві

Рисунок 1.2. Різновиди бізнес-процесів торговельного підприємства за функціональним призначенням

Рисунок 1.3. Класифікація бізнес-процесів за рівнем значимості для підприємства

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	Радинський С.В., к.е.н., доцент		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	Стручок В.С., старший викладач кафедри ОХ		

7. Дата видачі завдання «07» жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір та затвердження теми кваліфікаційної роботи	07.10.2025	
2	Робота над планом, затвердження плану	07.11.2025	
3	Пошук та підбір літератури, відповідно до затвердженого плану	17.11.2025	
4	Робота над першим (теоретичним) розділом	24.11.2025	
5	Робота над другим (аналітичним) розділом	01.12.2025	
6	Робота над третім (проектно-рекомендаційним) розділом	08.12.2025	
7	Робота над четвертим розділом «Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях».	12.12.2025	
8	Підписання розділу в консультантів		
8	Проходження нормоконтролю	15.12.2025	
9	Підготовка керівником відгуку та отримання зовнішньої рецензії	16.12.2025	
10	Попередній захист кваліфікаційної роботи	17.12.2025	
11	Робота ЕК. Захист кваліфікаційної роботи	22.12.2025	

Студент

(підпис)

Мартинів П.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Крупка А.Я.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Мартинів П.С. Механізми удосконалення бізнес-процесів торговельних підприємств в умовах ризиків та економічної нестабільності (на прикладі ТОВ «Епіцентр К») – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля». – ТНТУ ім. І. Пулюя. – Тернопіль, 2025.

Об'єктом дослідження виступає організація бізнес-процесів торговельного підприємства ТОВ «Епіцентр К».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти удосконалення бізнес-процесів у системі управління торговельним підприємством.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення бізнес-процесів торговельного підприємства в умовах ризиків і економічної нестабільності з метою підвищення ефективності його діяльності, конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх впливів.

У даній кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи дослідження ключових бізнес-процесів торговельних підприємств, здійснено діагностику ключових бізнес-процесів та ефективності їх реалізації на торговельному підприємстві ТОВ «Епіцентр К» в умовах ризиків та економічної нестабільності, запропоновано шляхи удосконалення та оптимізації бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» в умовах нестабільності.

Ключові слова: бізнес-процеси, торговельна діяльність, постачання, реалізація продукції, маркетинг, збутова діяльність, ризики, економічна нестабільність.

ANNOTATION

Martynov P.S. Mechanisms for improving business processes of commercial enterprises in conditions of risks and economic instability (on the example of LLC «Epicenter K») – Manuscript.

Research for obtaining the degree of «Master» in the specialty 076 «Entrepreneurship and Trade». – TNTU named after I. Pulyuy. – Ternopil, 2025.

The object of the study is the organization of business processes of the commercial enterprise LLC «Epicenter K».

The subject of the study is the theoretical, methodological and practical aspects of improving business processes in the management system of a commercial enterprise.

The purpose of the qualification work is to theoretically substantiate and develop practical recommendations for improving the business processes of a commercial enterprise in conditions of risks and economic instability in order to increase the efficiency of its activities, competitiveness and resistance to external influences.

This qualification work explores the theoretical and methodological foundations of the study of key business processes of trading enterprises, diagnoses key business processes and the effectiveness of their implementation at the trading enterprise LLC «Epicenter K» in conditions of risks and economic instability, and suggests ways to improve and optimize business processes at the enterprise LLC «Epicenter K» in conditions of instability.

Keywords: business processes, trading activities, supply, product sales, marketing, sales activities, risks, economic instability.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	10
1.1. Економічна сутність, складові та види бізнес-процесів торгівельного підприємства.....	10
1.2. Дослідження класифікації та основних бізнес-процесів торгівельного підприємства.....	16
1.3 Специфіка реалізації управління ключовими бізнес-процесами торгівельного підприємства.....	22
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КЛЮЧОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ НА ТОРГІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» В УМОВАХ РИЗИКІВ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	32
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К».....	32
2.2. Аналіз ключових бізнес-процесів торговельного підприємства.....	39
2.3. Оцінка ефективності реалізації основних бізнес-процесів торгівельного підприємства ТОВ «Епіцентр К».....	51
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	58
3.1. Шляхи вдосконалення управління постачання та реалізації продукції на торговельному підприємстві ТОВ «Епіцентр К».....	58
3.2. Удосконалення маркетингової політики торговельного підприємства в умовах використання цифрових технологій.....	68
3.3. Управління ризиками основних бізнес-процесів на торговельному підприємстві в умовах економічної нестабільності.....	77
Висновки до розділу 3.....	84
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПІЦЕНТР».....	86
4.1. Організація охорони праці на торговельному підприємстві ТОВ «Епіцентр К».....	86
4.2. Проведення рятувальних та інших невідкладних робіт на торговельному підприємстві у разі застосування звичайних засобів ураження.....	90
Висновки до розділу 4.....	92
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	107

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлено тим, що сучасні умови функціонування торговельних підприємств характеризуються високим рівнем динамізму, невизначеності та зростанням ризиків, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами економічного середовища. Воєнно-політична нестабільність, порушення логістичних ланцюгів, інфляційні процеси, коливання споживчого попиту та зміни у поведінці покупців формують нові виклики для суб'єктів торговельної діяльності, вимагаючи адаптивних підходів до управління бізнес-процесами. В цих умовах зростає потреба у пошуку ефективних механізмів удосконалення бізнес-процесів, які забезпечуватимуть стабільність функціонування, підвищення конкурентоспроможності та стійкості до ризиків.

Бізнес-процеси виступають основою організаційно-економічного механізму діяльності торговельних підприємств, визначаючи логіку створення споживчої цінності, ефективність використання ресурсів та результативність управлінських рішень. Їх удосконалення є ключовою передумовою оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці, поліпшення якості обслуговування клієнтів та зміцнення фінансової стійкості підприємства. Особливого значення набуває процесна модель управління, яка передбачає системну взаємодію між операційними, управлінськими та підтримувальними процесами з урахуванням ризик-орієнтованого підходу.

В умовах економічної нестабільності актуальним стає запровадження цифрових технологій у бізнес-процеси торговельних підприємств, зокрема ERP-, CRM-, BI- та SCM-систем, що дозволяють автоматизувати облік, оптимізувати логістичні операції, аналізувати споживчу поведінку та мінімізувати вплив ризиків. Цифровізація сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень, адаптивності до ринкових змін і формуванню гнучких стратегічних моделей розвитку.

Відповідно, удосконалення бізнес-процесів у сучасних умовах передбачає інтеграцію ризик-менеджменту, інноваційних підходів і цифрових інструментів у систему управління торговельним підприємством. Це дає змогу не лише підвищити ефективність господарської діяльності, але й забезпечити стійкість бізнесу до зовнішніх викликів, що визначає актуальність теми дослідження та її значення для розвитку національної економіки України.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення бізнес-процесів торговельного підприємства в умовах ризиків і економічної нестабільності з метою підвищення ефективності його діяльності, конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх впливів.

Основні завдання представленого наукового дослідження:

- економічна сутність, складові та види бізнес-процесів торгівельного підприємства;
- дослідження класифікації та основних бізнес-процесів торгівельного підприємства;
- визначення специфіки реалізації управління ключовими бізнес-процесами торгівельного підприємства;
- загальна організаційно-економічна характеристика господарської діяльності торгівельного підприємства ТОВ «Епіцентр К»;
- аналіз ключових бізнес-процесів торговельного підприємства ТОВ «Епіцентр К»;
- оцінка ефективності реалізації основних бізнес-процесів торгівельного підприємства ТОВ «Епіцентр К»;
- пропонування шляхів вдосконалення управління постачання та реалізації продукції на торгівельному підприємстві ТОВ «Епіцентр К»;
- удосконалення маркетингової політики торговельного підприємства в умовах використання цифрових технологій;
- вироблення концепції управління ризиками основних бізнес-процесів на торгівельному підприємстві в умовах економічної нестабільності.

Об'єктом дослідження виступає організація бізнес-процесів торговельного підприємства ТОВ «Епіцентр К».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти удосконалення бізнес-процесів у системі управління торговельним підприємством.

Методи дослідження включають загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, економіко-статистичні методи, графічний метод, методи економічного моделювання та системного підходу.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, статистичні дані, офіційна фінансова звітність ТОВ «Епіцентр К», матеріали наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних авторів, а також аналітичні джерела у сфері торгівлі та управління бізнес-процесами.

Наукова новизна дослідження полягає у розвитку практичних підходів до удосконалення бізнес-процесів торговельного підприємства ТОВ «Епіцентр К» на основі інтеграції ризик-менеджменту та цифрових технологій у систему управління.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності організації бізнес-процесів, удосконалення системи управління, зниження рівня ризиків та зміцнення конкурентних позицій торговельного підприємства в сучасних умовах господарювання.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи були представлені та отримали схвалення під час наукових конференцій, організованих кафедрою економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Структура кваліфікаційної (магістерської) роботи. Дана наукова робота містить наступні частини дослідження – вступ, чотири розділи основної частини, висновки до розділів та загальні висновки, список використаних джерел (56 джерел) та додатки. Робота розміщена на 100 сторінках друкованого тексту та налічує 22 таблиці, 18 рисунків та 4 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна сутність, складові та види бізнес-процесів торгівельного підприємства

Бізнес-процеси становлять фундамент діяльності будь-якого торговельного підприємства, оскільки саме вони визначають логіку, послідовність і методи реалізації ключових операцій, спрямованих на досягнення стратегічних та оперативних цілей функціонування. По суті, бізнес-процеси є сукупністю взаємопов'язаних дій і функцій, у результаті яких відбувається трансформація ресурсів у готову продукцію або послугу, що створює споживчу цінність.

Визначальною рисою бізнес-процесів торговельних підприємств виступає їх структурованість, послідовність і керованість, що забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищення ефективності діяльності та узгодженість дій усіх підрозділів. Важливою характеристикою бізнес-процесів є наявність чітко окреслених «входів» і «виходів», що дозволяє контролювати якість результатів, оцінювати ефективність процесів і своєчасно виявляти відхилення.

Ключовим принципом побудови бізнес-процесів є орієнтація на кінцевий результат, який має відповідати очікуванням споживачів та вимогам ринкового середовища. Водночас, їхня гнучкість і адаптивність визначають здатність торговельного підприємства оперативно реагувати на зовнішні зміни та підтримувати стабільний рівень конкурентоспроможності. Отже, ефективно організовані бізнес-процеси формують основу сталого розвитку торговельного підприємства, забезпечуючи синергію між його стратегічними

цілями, ресурсами та ринковими можливостями [9, с.76]. У наукових джерелах зустрічаються різні підходи до трактування поняття «бізнес-процеси підприємства», які узагальнено та систематизовано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «бізнес-процеси підприємства»

Автори	Визначення поняття
А. Козаченко [21]	Бізнес-процеси описуються як структуровані операції, що забезпечують трансформацію ресурсів у продукцію, орієнтовану на задоволення потреб клієнтів.
О. Костіна [25, с.288]	Бізнес-процеси включають етапи аналізу ефективності, виокремлення ключових процесів, оцінки ресурсних можливостей, вибору методів моделювання, оцінки ефективності та контролю за впровадженням покращень.
В. Коюда, М.Пасько [26, с.302]	Бізнес-процеси визначаються як сукупність пов'язаних заходів, що перетворюють ресурси в кінцевий результат, орієнтований на задоволення вимог споживача та забезпечення доданої вартості.
Т. Морщенок [34]	Бізнес-процеси — це комплекс взаємозалежних операцій, які спрямовані на створення продуктів або послуг, що відповідають вимогам споживача та сприяють досягненню цілей організації.
Л. Чернобай та О. Дума [51, с.126]	Бізнес-процеси визначаються як система безперервних, взаємопов'язаних, упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій), що є елементом створення доданої вартості на підприємстві.

Джерело: складено автором на основі [21; 25, с.288; 26, с.302; 34; 51, с.126]

На основі узагальнення наведених у таблиці підходів можна виокремити кілька концептуальних трактувань поняття «бізнес-процеси підприємства», що відображають різні аспекти управлінської та економічної сутності цього явища:

Процесно-системний підхід (Л. Чернобай, О. Дума, В. Коюда, М. Пасько) – бізнес-процеси розглядаються як цілісна система взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення доданої вартості. Акцент робиться на безперервності, послідовності та керованості операцій, які утворюють логічний ланцюг від входу ресурсів до кінцевого результату.

Ресурсно-результативний підхід (А. Козаченко, В. Коюда, М. Пасько) –

бізнес-процеси визначаються як механізм трансформації ресурсів у продукцію або послугу, що задовольняє потреби клієнтів. Основна увага приділяється ефективності використання ресурсів і досягненню цільового результату.

Функціонально-управлінський підхід (О. Костіна) – бізнес-процеси трактуються як об'єкт аналітики, планування та контролю, який потребує оцінювання ефективності, моделювання та впровадження покращень. Такий підхід орієнтує на безперервне вдосконалення діяльності підприємства через управління процесами.

Цільово-споживчий підхід (Т. Морщенок) – бізнес-процеси визначаються через орієнтацію на потреби споживачів і досягнення стратегічних цілей організації, що підкреслює їхню роль у формуванні конкурентних переваг і забезпеченні ринкової стійкості підприємства.

Загалом, усі визначення підкреслюють роль структури, взаємозалежності операцій та орієнтації на кінцевий результат, що задовольняє потреби клієнта і створює додану вартість. На основі наведених підходів можна сформулювати власне визначення бізнес-процесів: це система взаємозалежних, структурованих операцій, які, використовуючи ресурси, забезпечують створення продукції або послуг, що відповідають потребам споживача та сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, бізнес-процес можна розглядати як комплекс послідовних та взаємопов'язаних операцій, що координуються «власником» – відповідальною особою, яка керує його реалізацією та результатами. За допомогою наявних ресурсів (персоналу, обладнання, технологій, інфраструктури тощо), «власник» бізнес-процесу використовує вхідні елементи (сировину, матеріали, інформацію тощо) і перетворює їх на вихідні результати (готову продукцію, інформацію, документацію), які спрямовані на задоволення потреб споживачів торговельного підприємства.

Відповідно, основними елементами будь-якого бізнес-процесу підприємства є: вхідні дані, операції, вихідні дані та управління ними. Характерні риси основних елементів бізнес-процесу представимо у таблиці

Основні елементи бізнес-процесу підприємства [5]

Основні елементи	Характеристика	Специфіка використання у діяльності підприємства
Вхідні дані	Сукупність інформаційних, матеріальних, фінансових та інших ресурсів, що надходять до бізнес-процесу з метою подальшої трансформації.	До вхідних даних належать замовлення клієнтів, сировина, технічні завдання, фінансові ресурси, кадрові та інформаційні потоки, що визначають початкові умови процесу.
Операції	Сукупність послідовних дій, спрямованих на перетворення вхідних даних у кінцевий результат.	Містять виробничі, логістичні, інформаційно-аналітичні, фінансові або управлінські операції, виконувані згідно з технологічними чи організаційними регламентами.
Вихідні дані	Результати функціонування бізнес-процесу, що мають споживчу цінність для внутрішнього або зовнішнього клієнта.	Це готова продукція, послуга, звіт, рішення, аналітична інформація або інші результати, які передаються наступним ланкам або споживачам.
Процес управління	Механізм планування, координації, контролю та регулювання виконання операцій у межах бізнес-процесу.	Передбачає визначення відповідальних осіб, системи показників ефективності (KPI), використання цифрових інструментів моніторингу (ERP, CRM, BI-систем).
Ресурси процесу	Матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні та часові ресурси, необхідні для виконання бізнес-процесу.	Використовуються для забезпечення безперебійного функціонування процесу: обладнання, персонал, фінанси, інформаційні бази, час, простір.
Оператор процесу	Безпосередній виконавець дій у межах бізнес-процесу.	Це працівники або автоматизовані системи, які здійснюють окремі операції – від прийняття замовлення до контролю якості продукції.
Власник процесу	Відповідальна особа або підрозділ, який координує виконання бізнес-процесу, забезпечує його результативність і відповідність стратегічним цілям підприємства.	Формує цілі, контролює ефективність, ініціює вдосконалення процесів, відповідає за кінцеві результати перед керівництвом.

Джерело: складено автором на основі [53, с.43]

Аналіз наведених у таблиці 1.2. елементів бізнес-процесу дозволяє зробити висновок, що ефективність функціонування торговельного підприємства безпосередньо залежить від узгодженості та взаємозв'язку між

вхідними даними, операційними діями, управлінськими механізмами й результатами діяльності. Кожен елемент відіграє специфічну роль у забезпеченні цілісності процесу: вхідні дані формують основу для подальших операцій, ресурси визначають можливості їх реалізації, а процес управління забезпечує контроль, координацію та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Важливою складовою є власник процесу, який не лише відповідає за результативність, але й виступає ініціатором удосконалення та цифрової трансформації процесів. У сучасних умовах цифровізації підприємницького середовища значення набуває інтеграція інформаційних систем управління (ERP, CRM, BI), дозволяючи оптимізувати виконання операцій, скоротити часові витрати та підвищити прозорість бізнес-процесів [41, с.76-77]. Таким чином, системний підхід до формування та управління бізнес-процесами забезпечує послідовність дій, раціональне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей торговельного підприємства, сприяючи підвищенню його конкурентоспроможності та адаптивності до умов ринкової динаміки.

Узагальнюючи представлені дефініції та підходи до визначення сутності і змісту бізнес-процесів, а також орієнтуючись на цілі наукового дослідження, нами представлено її ключові характеристики (табл. 1.3).

Узагальнення ключових характеристик дозволяє стверджувати, що бізнес-процеси є багатокомпонентною та динамічною системою, спрямованою на створення споживчої цінності й забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

Їхня сутність полягає у перетворенні ресурсів на результати, що мають економічну й ринкову значущість, за умови дотримання принципів керованості, системності та безперервності. Визначальною особливістю бізнес-процесів є їх орієнтація на досягнення комплексної мети торговельного підприємства та взаємопов'язаність усіх структурних елементів, що формує цілісну логіку функціонування організації.

Чітка вимірність результатів кожного процесу забезпечує можливість об'єктивної оцінки ефективності та прийняття обґрунтованих управлінських

рішень.

Таблиця 1.3

Ключові характеристики сутності «бізнес-процесів»

Ключова характеристика бізнес-процесів	Опис основних характеристик бізнес-процесів
Бізнес-процеси формують додану вартість (споживчу цінність)	Основною метою реалізації бізнес-процесів є створення нової цінності для споживача шляхом трансформації ресурсів у продукцію або послугу, що задовольняє потреби клієнтів і забезпечує отримання прибутку підприємством.
Взаємозалежність і взаємопов'язаність всіх бізнес-процесів на підприємстві	Усі бізнес-процеси утворюють цілісну систему, у якій результат одного процесу виступає входними даними для іншого. Така взаємопов'язаність забезпечує узгодженість функціонування структурних підрозділів і стабільність управлінських рішень.
Зосередження бізнес-процесів навколо однієї цілі (комплексної цілі)	Кожен бізнес-процес спрямований на досягнення загальної мети підприємства, що визначається його стратегічними орієнтирами. Узгодження процесів із єдиною цільовою установкою забезпечує цілісність і ефективність системи управління.
Вимірність результату кожного бізнес-процесу	Ефективність бізнес-процесів підлягає кількісному та якісному оцінюванню за допомогою ключових показників ефективності (КПІ), що дозволяє контролювати досягнення запланованих результатів і своєчасно виявляти відхилення.
Дискретність процесу (наявність початку, «входу» і закінчення, «виходу»)	Кожен бізнес-процес має чітко визначені межі функціонування – момент ініціювання, стадії виконання та завершення, що дозволяє структурувати діяльність і забезпечити логічну послідовність дій.
Існування мети здійснення бізнес-процесів	Будь-який бізнес-процес реалізується для досягнення конкретного результату – створення продукту, підвищення ефективності або задоволення потреб споживача, що визначає його доцільність і спрямованість.
Безперервність бізнес-процесів	Бізнес-процеси мають постійний і циклічний характер, що забезпечує безперервність діяльності підприємства, її стабільність і можливість своєчасного реагування на зміни ринкових умов.
Використання ресурсів підприємства для виконання бізнес-процесів	Реалізація процесів базується на раціональному використанні матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів, ефективне поєднання яких визначає продуктивність і результативність діяльності підприємства.
Керованість бізнес-процесів	Передбачає наявність чітких процедур планування, координації, контролю та аналізу результатів, що забезпечує досягнення поставлених цілей і оптимізацію процесів управління.
Застосування гнучкої технології виконання бізнес-процесів	В умовах динамічного ринкового середовища бізнес-процеси повинні характеризуватися адаптивністю, здатністю швидко змінювати послідовність операцій і використовувати ресурси відповідно до нових викликів.
Системність бізнес-процесів	Бізнес-процеси утворюють взаємопов'язану систему, елементи якої взаємодіють для досягнення комплексного результату. Системність забезпечує узгодженість стратегічних, тактичних і операційних рівнів управління.
Зв'язок бізнес-процесів та бізнес-моделі підприємства	Бізнес-процеси є інструментом реалізації бізнес-моделі підприємства, відображаючи її стратегічні пріоритети, логіку створення вартості та механізми отримання доходів. Від їх узгодженості залежить стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Джерело: складено автором на основі [36, с.24-26]

Поряд із цим, гнучкість та адаптивність бізнес-процесів є передумовою їхньої стійкості в умовах мінливого ринкового середовища, дозволяючи торгівельному підприємству швидко реагувати на зміни попиту, технологій чи конкурентного середовища. Тісний зв'язок між бізнес-процесами та бізнес-моделлю підприємства підкреслює їх стратегічну роль у формуванні конкурентних переваг, інноваційного розвитку та забезпеченні довгострокової ефективності діяльності.

Таким чином, бізнес-процеси торгівельного підприємства виступають не лише операційною основою, а й інтеграційним механізмом, який поєднує ресурси, цілі та результати діяльності торгівельного підприємства в єдину систему ефективного управління.

1.2. Дослідження класифікації та основних бізнес-процесів торгівельного підприємства

У сучасних умовах конкурентного ринку ефективне функціонування торговельного підприємства значною мірою залежить від раціональної організації та управління його бізнес-процесами. Системний підхід до їх класифікації дозволяє визначити ключові напрями діяльності, оптимізувати внутрішні потоки ресурсів і підвищити результативність управлінських рішень. Дослідження структури та взаємозв'язку основних бізнес-процесів забезпечує глибше розуміння механізмів формування доданої вартості, підвищення ефективності операційної діяльності та зміцнення конкурентних позицій торгівельного підприємства. Таким чином, класифікація бізнес-процесів виступає важливою передумовою їх подальшої оптимізації й цифрової трансформації у межах стратегічного розвитку торговельної організації [47]. Запровадження процесного підходу до управління передбачає ідентифікацію, структурування та класифікацію бізнес-процесів відповідно до

особливостей галузевої діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє узгодити функціонування окремих процесів із загальною логікою бізнес-моделі та стратегічними орієнтирами суб'єкта господарювання, що наочно представлено на рис. 1.1. та у додатку А.



Рисунок 1.1. Класифікація бізнес-процесів на торгівельному підприємстві

Джерело: складено автором на основі [16, с.188]

Класифікація бізнес-процесів торговельного підприємства є важливою складовою процесного підходу до управління, оскільки дозволяє систематизувати діяльність за ключовими напрямками, визначити взаємозв'язки між окремими процесами та встановити пріоритети їх оптимізації. За результативністю бізнес-процеси поділяються на основні, обслуговувані, управління та розвитку. Основні процеси забезпечують створення доданої вартості, обслуговувані – підтримують функціонування

основної діяльності, процеси управління координують дії всіх ланок, а процеси розвитку спрямовані на вдосконалення системи та підвищення її ефективності.

За споживачами розрізняють зовнішні бізнес-процеси, орієнтовані на клієнтів, постачальників і партнерів, та внутрішні, що обслуговують потреби внутрішніх підрозділів підприємства.

За деталізацією вивчення виокремлюють бізнес-процеси верхнього рівня (крос-функціональні), детальні бізнес-процеси (підпроцеси) та елементарні бізнес-процеси (операції), що забезпечує послідовність і структурованість управління.

Залежно від варіантів ідентифікації бізнес-процеси поділяють на наскрізні, які охоплюють діяльність декількох функціональних підрозділів, і функціональні, що реалізуються в межах одного структурного підрозділу. За функціями управління виділяють процеси планування, ведення діяльності, реєстрації фактів господарських операцій, аналізування, контролю та покращення, що забезпечує повний управлінський цикл [11].

За рівнем складності бізнес-процеси можуть бути простими, які складаються з обмеженої кількості операцій, та складними, що поєднують декілька взаємопов'язаних етапів і виконавців. Нарешті, за рівнем впливу на результати діяльності підприємства розрізняють ключові бізнес-процеси, які визначають конкурентоспроможність організації, та критичні, від ефективності виконання яких залежить стабільність і фінансова стійкість підприємства.

Отже, класифікація бізнес-процесів створює методичну основу для їх моделювання, аналізу й подальшого вдосконалення, що сприяє підвищенню ефективності функціонування торговельного підприємства та забезпеченню його стратегічного розвитку.

За функціональним призначенням виділяють різновиди бізнес-процесів торговельного підприємства (основні, допоміжні, процеси розвитку та процеси управління), які представлено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2. Різновиди бізнес-процесів торговельного підприємства за функціональним призначенням

Джерело: складено автором на основі [29, с.194]

У структурі діяльності торговельного підприємства виокремлюють чотири основні групи бізнес-процесів – основні, допоміжні, процеси розвитку та процеси управління, кожна з яких виконує специфічні функції та має власне значення для забезпечення ефективності господарської діяльності.

Основні бізнес-процеси охоплюють ключові операції, що безпосередньо створюють додану вартість і формують основний результат діяльності підприємства. До них належать процеси закупівлі товарів, їх зберігання, реалізації, організації логістики та обслуговування клієнтів. Саме ці процеси визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, його ринкову позицію та фінансові результати.

Допоміжні бізнес-процеси виконують функцію підтримки основної діяльності та забезпечують належні умови для її реалізації. Вони охоплюють технічне обслуговування, кадрове забезпечення, бухгалтерський облік,

інформаційне супроводження, юридичну підтримку, транспортне та комунікаційне забезпечення. Їх роль полягає у створенні стабільного внутрішнього середовища для ефективного функціонування основних процесів.

Бізнес-процеси розвитку спрямовані на вдосконалення організаційної структури, упровадження інновацій, цифровізацію операцій, підвищення кваліфікації персоналу та покращення якості обслуговування клієнтів. Вони забезпечують стратегічну гнучкість підприємства, адаптацію до змін зовнішнього середовища та реалізацію потенціалу зростання.

Бізнес-процеси управління охоплюють планування, організацію, контроль, аналіз та регулювання діяльності всіх підрозділів підприємства. Їх основне завдання полягає у забезпеченні координації між різними процесами, досягненні узгодженості дій виконавців та контролі за результативністю функціонування організації [52, с.109].

Таким чином, кожен із зазначених видів бізнес-процесів виконує власну роль у забезпеченні цілісності, стабільності та розвитку торговельного підприємства, утворюючи єдину систему ефективного управління, орієнтовану на досягнення стратегічних і операційних цілей.

За рівнем значимості для торговельного підприємства виділяється наступна класифікація бізнес-процесів, яка представлена на рис.1.3.

Ієрархічна структура бізнес-процесів торговельного підприємства відображає послідовну деталізацію управлінських, операційних і підтримувальних функцій, що забезпечують ефективне досягнення стратегічних цілей організації. На першому рівні зосереджено так звані сфокусовані бізнес-процеси (метапроцеси), які визначають загальну систему управління підприємством.

До них належать процеси, пов'язані з відповідальністю керівництва, управлінням ресурсами, забезпеченням життєвого циклу продукції (товарів і послуг), а також із вимірюванням, аналізом та поліпшенням діяльності. Саме

ці процеси формують управлінську основу функціонування підприємства та визначають його стратегічну орієнтацію.

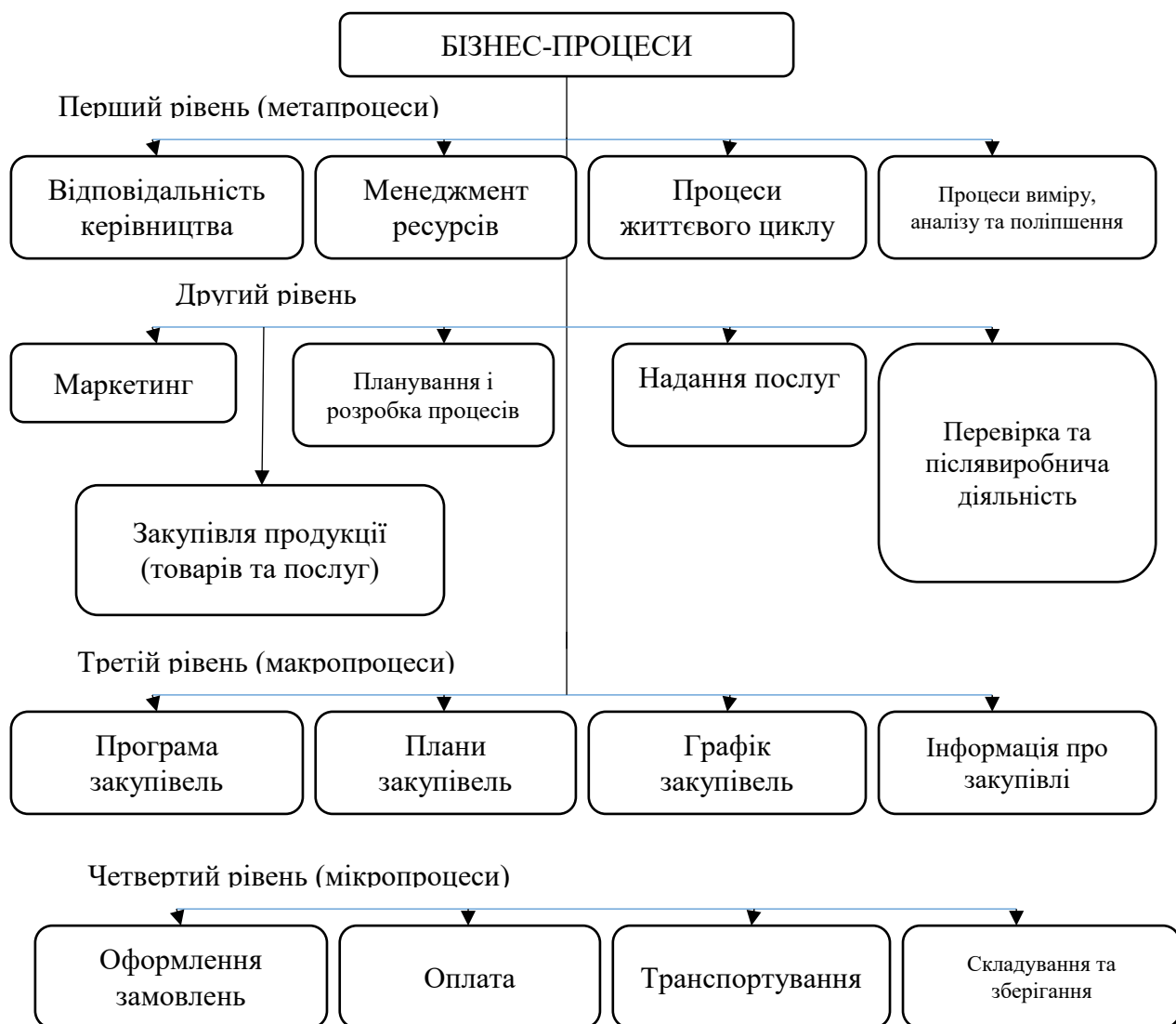


Рисунок 1.3. Класифікація бізнес-процесів за рівнем значимості для підприємства

Джерело: складено автором на основі [40; 51, с.173; 53, с.42]

Другий рівень охоплює бізнес-процеси функціонального характеру, що забезпечують реалізацію основних напрямів господарської діяльності. До них належать процеси маркетингу, планування, розроблення нових послуг і технологій, закупівлі продукції, перевірки її якості та післявиробничої (сервісної) діяльності. Цей рівень відображає безпосередню взаємодію підприємства з ринком, споживачами та постачальниками.

На третьому рівні виокремлюються макропроцеси, що конкретизують стратегічні напрями діяльності через формування програм, планів і графіків виконання завдань. Зокрема, це програма закупівель, плани та графіки поставок, а також система інформаційного забезпечення закупівель. Цей рівень деталізації сприяє координації між підрозділами, забезпечує ритмічність і прогнозованість операційної діяльності.

Четвертий рівень охоплює мікропроцеси, що мають операційний характер і пов'язані з безпосереднім виконанням конкретних дій – оформленням замовлень, оплатою, транспортуванням, складуванням і зберіганням товарів. Цей рівень характеризується найбільшою частотою операцій та потребує високого рівня стандартизації й автоматизації.

Таким чином, багаторівнева побудова бізнес-процесів забезпечує логічну послідовність, узгодженість і взаємозалежність між стратегічними, тактичними та операційними елементами управління, сприяючи підвищенню ефективності функціонування торговельного підприємства.

1.3 Специфіка реалізації управління ключовими бізнес-процесами торговельного підприємства

Управління ключовими бізнес-процесами торговельного підприємства має свої специфічні риси, зумовлені характером комерційної діяльності, високим рівнем конкурентного середовища та необхідністю оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Його сутність полягає у забезпеченні цілісності, узгодженості та результативності основних процесів, які формують додану вартість і безпосередньо впливають на фінансові результати підприємства. Специфіка реалізації процесного управління у сфері торгівлі полягає у тісній інтеграції між операційними, логістичними, маркетинговими та фінансовими процесами. Ефективне управління

передбачає раціональне планування закупівель, оптимізацію товарних запасів, удосконалення взаємодії з постачальниками та споживачами, а також використання сучасних інформаційних технологій для моніторингу й аналізу показників ефективності. Важливою особливістю є орієнтація управління на споживача, що передбачає постійне вдосконалення сервісу, розширення асортименту, підвищення якості обслуговування та швидке реагування на зміни попиту.

Ефективна реалізація управління бізнес-процесами в торговельній сфері вимагає системного підходу, який поєднує стратегічне бачення, операційну гнучкість і технологічну підтримку, забезпечуючи при цьому стабільний розвиток і конкурентоспроможність підприємства [54, с.272].

Процес управління бізнес-процесами торговельного підприємства є комплексною послідовністю дій, спрямованих на підвищення ефективності функціонування, оптимізацію витрат та досягнення стратегічних цілей організації. Він передбачає низку взаємопов'язаних етапів (рис.1.4), кожен з яких має власне призначення та змістовне наповнення.

Етап 1. Ідентифікація бізнес-процесів. Початковий етап полягає у визначенні складу, структури та меж бізнес-процесів підприємства, а його метою є виявлення основних, допоміжних, управлінських та процесів розвитку, а також встановлення їх взаємозв'язків. На цьому етапі формується карта бізнес-процесів, що відображає логіку руху ресурсів і потоків інформації між підрозділами.

Етап 2. Опис і моделювання бізнес-процесів. На даному етапі здійснюється детальний опис процесів, визначаються їх учасники, вхідні та вихідні дані, ресурси, відповідальні особи та критерії результативності. Для візуалізації застосовуються методи моделювання (BPMN, IDEF0, EPC тощо), дозволяючи формалізувати логіку виконання операцій і створити базу для подальшого аналізу.

Етап 3. Аналіз ефективності бізнес-процесів. Цей етап спрямований на виявлення слабких місць, дублювання функцій, надлишкових витрат часу чи

ресурсів, а також неефективних ланок у процесах. Для цього використовуються методи фінансового, функціонального, ризик-орієнтованого та економіко-математичного аналізу, при цьому його результатом є визначення резервів підвищення продуктивності та зниження витрат.

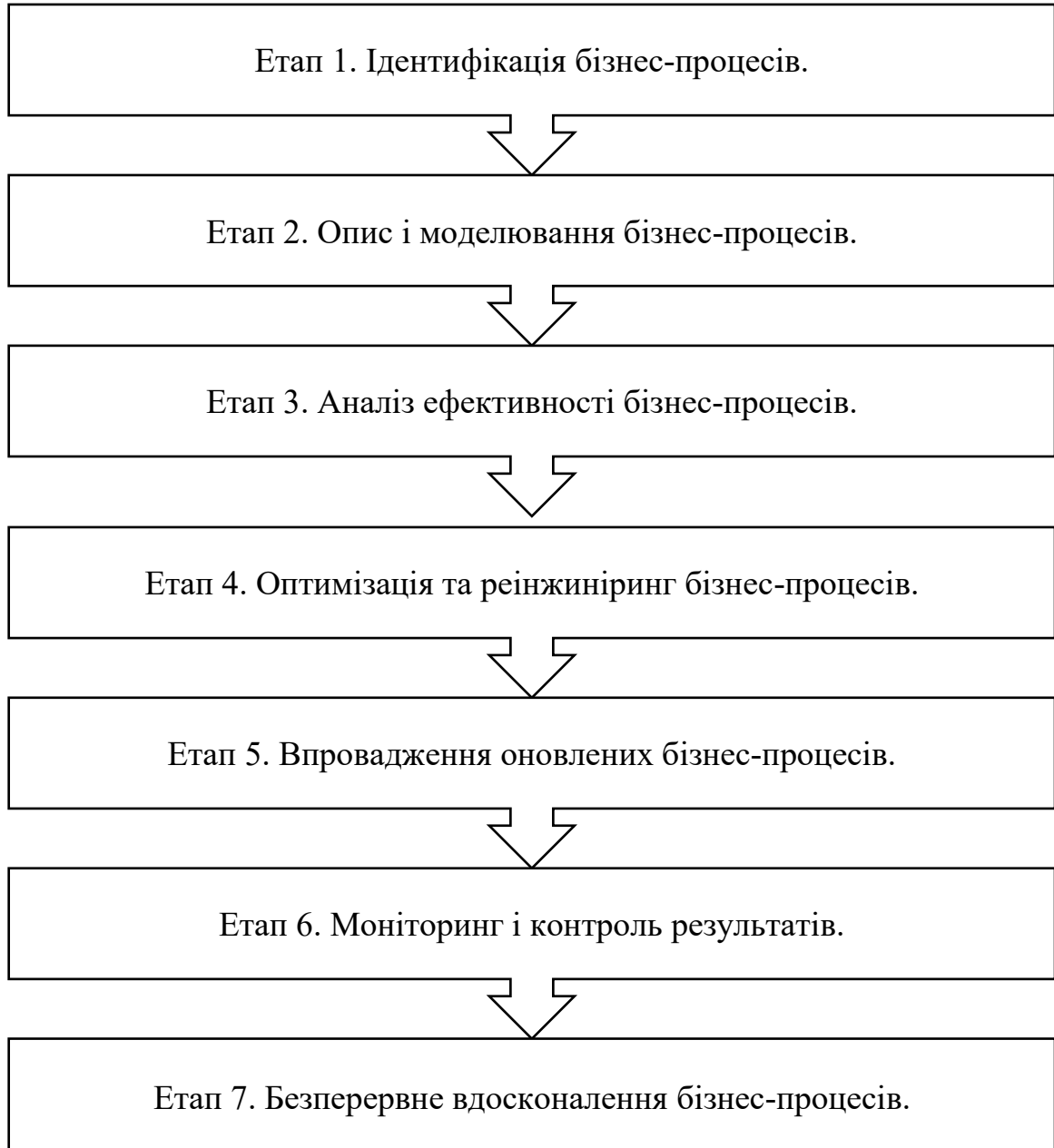


Рисунок 1.4. Основні етапи процесу управління бізнес-процесами
торговельного підприємства

Джерело: складено автором на основі [5, с.374]

Етап 4. Оптимізація та реінжиніринг бізнес-процесів. На основі проведеного аналізу розробляються заходи з удосконалення бізнес-процесів,

що може включати спрощення процедур, автоматизацію окремих етапів, зміну технологій чи організаційної структури. У разі глибокої модернізації застосовується реінжиніринг, що передбачає радикальне переосмислення процесів для досягнення якісного прориву в ефективності.

Етап 5. Впровадження оновлених бізнес-процесів. Цей етап передбачає практичну реалізацію змін: розподіл відповідальності, навчання персоналу, налаштування інформаційних систем (ERP, CRM, BI), а також розроблення регламентів і внутрішніх стандартів діяльності. Успішність упровадження залежить від рівня комунікації між управлінськими рівнями та готовності персоналу до змін.

Етап 6. Моніторинг і контроль результатів. Після впровадження здійснюється системний контроль виконання бізнес-процесів, збір показників ефективності (KPI), аналіз відхилень та оцінка досягнутих результатів. Використовуються цифрові панелі моніторингу, звітність у реальному часі та механізми внутрішнього аудиту.

Етап 7. Безперервне вдосконалення. Завершальний етап передбачає постійне вдосконалення бізнес-процесів на основі аналізу отриманих результатів, впровадження нових технологій, змін у законодавстві або ринковому середовищі. Безперервність цього процесу забезпечує гнучкість, адаптивність і стабільний розвиток підприємства. Концепція удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі подана у додатку Б.

Таким чином, управління бізнес-процесами торговельного підприємства – це циклічний процес, який включає ідентифікацію, моделювання, аналіз, оптимізацію, реалізацію, моніторинг і вдосконалення діяльності. Послідовне виконання зазначених етапів формує основу для підвищення ефективності управління, зростання конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

В умовах індустрії 4.0. важливе та визначальне значення має впровадження елементів цифровізації в основні бізнес-процеси підприємства. Значення цифровізації в системі управління бізнес-процесами торговельних

підприємств узагальнено на рисунку 1.5.

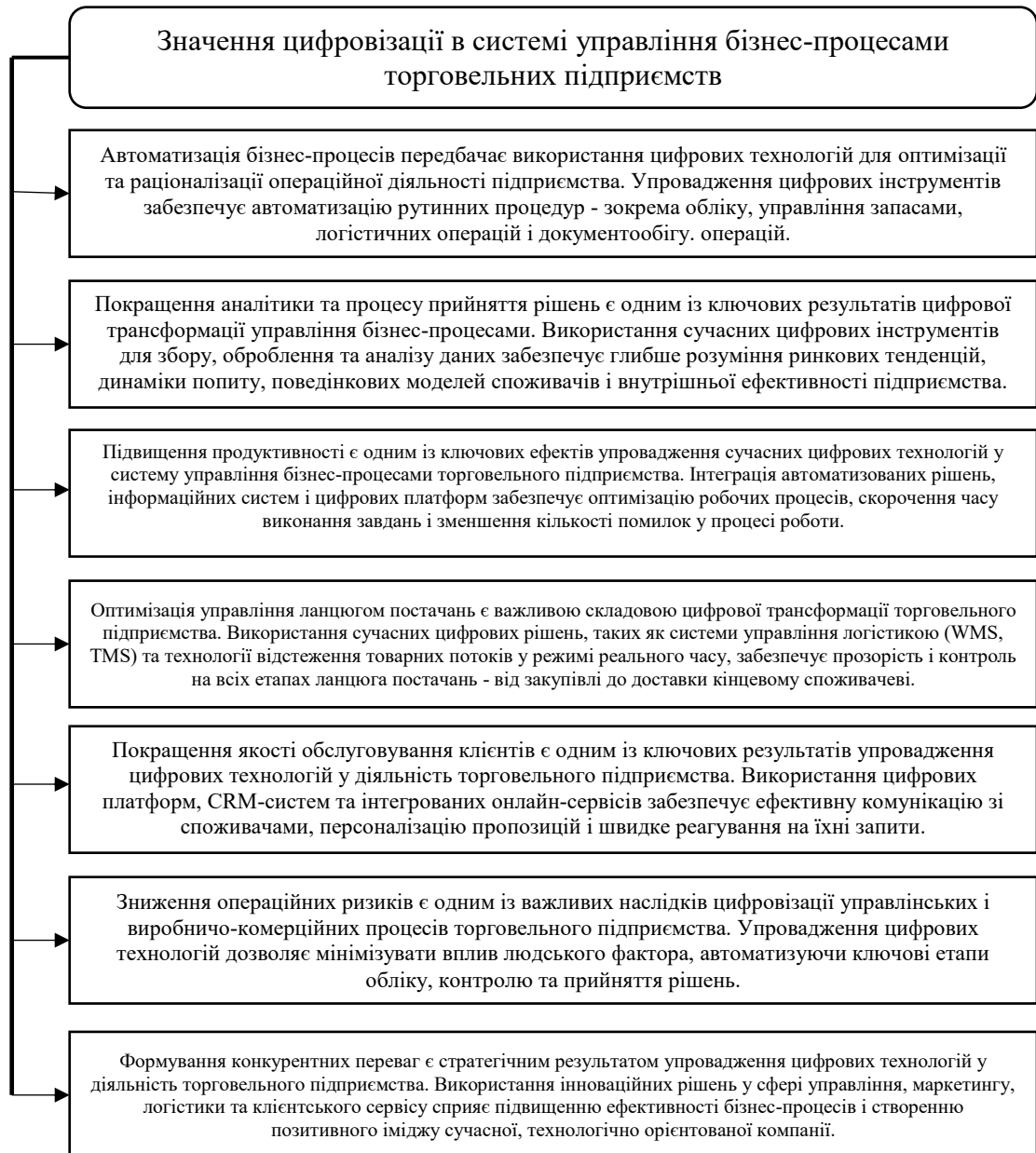


Рисунок 1.5. Значення цифровізації в системі управління бізнес-процесами торговельних підприємств

Джерело: складено автором на основі [18, с.86]

Отже, цифровізація посідає ключове місце в системі управління бізнес-процесами торговельних підприємств, забезпечуючи підвищення їх ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності. Упровадження цифрових технологій сприяє автоматизації рутинних операцій, зниженню витрат і прискоренню виконання управлінських та операційних завдань.

Завдяки використанню аналітичних інструментів підприємства отримують можливість глибше розуміти потреби споживачів, удосконалювати товарний асортимент і розробляти більш цільові маркетингові стратегії.

Цифрові платформи забезпечують інтегровану взаємодію з постачальниками та клієнтами, підвищують прозорість бізнес-процесів і якість сервісного обслуговування [12, с.143]. Крім того, сучасні інформаційні рішення сприяють підвищенню продуктивності персоналу, оптимізації управління ланцюгами постачання та раціональному використанню ресурсів.

У підсумку, цифровізація не лише вдосконалює внутрішні процеси управління, а й відкриває нові можливості для масштабування бізнесу, підвищення його інноваційного потенціалу та зміцнення позицій на конкурентному ринку. Поетапний процес цифрової трансформації системи управління бізнес-процесами торговельних підприємств доцільно представити у вигляді, наведеному на рисунку 1.6.



Рисунок 1.6. Поетапний процес цифровізації в системі управління бізнес-процесами торговельних підприємств

Джерело: складено автором на основі [50, с.51]

На першому етапі здійснюється аналіз існуючих бізнес-процесів торговельного підприємства, який передбачає проведення комплексного аудиту всіх операційних напрямів діяльності від закупівельної логістики до системи обслуговування клієнтів. Основною метою цього етапу є виявлення неефективних, дублюючих або застарілих процесів, що знижують результативність діяльності та потребують цифрової трансформації. Результати аналізу слугують базою для подальшого формування стратегії цифровізації підприємства [28, с.75].

На другому етапі відбувається визначення цифрових потреб і стратегічних цілей трансформації. Визначаються ключові напрями впровадження цифрових технологій, спрямовані на підвищення продуктивності праці, оптимізацію витрат, скорочення часу виконання операцій та покращення якості обслуговування клієнтів. Для кожного бізнес-процесу формуються конкретні завдання щодо впровадження відповідних ІТ-рішень.

Третій етап передбачає вибір і впровадження цифрових технологій, які забезпечують автоматизацію та оптимізацію основних бізнес-процесів. Залежно від специфіки діяльності підприємства обираються інструменти на кшталт CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами, ERP-платформ для інтегрованого управління ресурсами, а також аналітичних систем для підтримки прийняття управлінських рішень.

На четвертому етапі здійснюється інтеграція нових цифрових рішень з існуючими системами підприємства, такими як бухгалтерське програмне забезпечення, логістичні або управлінські платформи. Це забезпечує узгодженість інформаційних потоків, безперервність операційної діяльності та підвищення прозорості управлінських процесів.

П'ятий етап включає навчання персоналу та розвиток цифрових компетенцій. Працівники проходять підготовку щодо ефективного використання нових систем, освоюють інструменти аналітики, електронного документообігу та управління клієнтськими відносинами. Формування

цифрової культури сприяє адаптації персоналу до змін і підвищує загальну ефективність використання технологій.

На шостому етапі проводиться тестування та оптимізація впроваджених рішень, у межах якого здійснюється перевірка працездатності систем, виявлення технічних або організаційних недоліків та їх усунення. За результатами тестування виконуються коригувальні дії, спрямовані на підвищення результативності цифровізованих бізнес-процесів.

Завершальний сьомий етап охоплює моніторинг та безперервне вдосконалення цифрових систем і процесів. Підприємство регулярно оцінює ефективність упроваджених технологічних рішень, аналізує динаміку ключових показників, проводить оновлення програмного забезпечення та адаптацію бізнес-моделі до нових технологічних можливостей і ринкових умов.

Узагальнення можливих та доцільних засобів цифровізації окремих бізнес-процесів торговельного підприємства представлено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Можливі та доцільні засоби цифровізації окремих бізнес-процесів
торговельного підприємства

Бізнес-процес	Мета цифровізації	Можливі засоби та технології цифровізації	Очікувані переваги цифровізації
1	2	3	4
Управління запасами	Підвищення ефективності управління товарно-матеріальними запасами та оптимізація складських процесів	ERP-системи, системи управління складом (WMS), автоматизовані платформи обліку запасів	Скорочення витрат на зберігання, запобігання дефіциту або надлишку товарів, прискорення інвентаризації та контролю запасів
Продажі та обслуговування клієнтів	Поліпшення взаємодії з клієнтами та підвищення якості обслуговування	CRM-системи, чат-боти, системи електронної комерції, мобільні торговельні платформи	Персоналізація обслуговування, підвищення рівня задоволеності клієнтів, зростання обсягів продажів та клієнтської лояльності

1	2	3	4
Маркетинг і реклама	Підвищення точності таргетування та результативності маркетингових кампаній	Аналітичні платформи, Big Data, інструменти штучного інтелекту (AI), системи маркетингової автоматизації	Ефективне управління рекламними кампаніями, підвищення рівня конверсії, формування персоналізованих пропозицій для цільових сегментів
Управління ланцюгом постачань	Оптимізація логістичних процесів та скорочення часу постачання продукції	SCM-системи, технології відстеження RFID, Інтернет речей (IoT), блокчейн-платформи	Підвищення прозорості та контрольованості ланцюга постачань, скорочення часу виконання замовлень, зменшення логістичних витрат
Фінансовий облік і контроль	Автоматизація облікових процесів і підвищення точності фінансового контролю	Програмні комплекси для фінансового обліку, інтегровані системи бухгалтерського контролю, фінансові модулі ERP	Зниження ризику помилок, підвищення прозорості фінансових операцій, оперативність формування звітності
Підбір і навчання персоналу	Оптимізація управління трудовими ресурсами та розвиток кадрового потенціалу	HRM-системи, електронні платформи для онлайн-навчання, системи оцінювання компетенцій	Автоматизація процесів підбору кадрів, підвищення швидкості адаптації та кваліфікації працівників, формування системи безперервного навчання
Аналіз ринку та прогнозування	Удосконалення механізмів стратегічного планування та підвищення точності прогнозування попиту	Системи бізнес-аналітики (BI), машинне навчання, штучний інтелект (AI), прогнозні моделі	Покращення стратегічного планування, підвищення точності прогнозів, зниження ризиків ринкової невизначеності та підвищення адаптивності підприємства

Джерело: складено автором на основі [55, с.143]

Таким чином, поетапне впровадження цифровізації в управління бізнес-процесами торговельного підприємства забезпечує комплексний розвиток організації, підвищує її гнучкість, продуктивність і здатність до адаптації в умовах цифрової економіки.

Висновки до розділу 1

1. Бізнес-процеси є ключовим елементом організаційної системи торговельного підприємства, що забезпечує узгоджене функціонування підрозділів і досягнення стратегічних та оперативних цілей. Вони виступають механізмом трансформації ресурсів у кінцевий результат, який створює споживчу цінність і конкурентні переваги. Сутність бізнес-процесів розкривається через процесно-системний, ресурсно-результативний, функціонально-управлінський і цільово-споживчий підходи, які в сукупності відображають їх інтегральний характер. Ефективність управління бізнес-процесами визначається узгодженістю дій, чіткістю структури та прозорістю виконання.

2. Класифікація бізнес-процесів торговельного підприємства є передумовою створення ефективної системи управління, орієнтованої на результативність і гнучкість. Основні процеси забезпечують створення доданої вартості, допоміжні – підтримку діяльності, процеси управління – координацію дій, а процеси розвитку – стратегічну гнучкість та інноваційність. Ієрархічна побудова бізнес-процесів (від мета- до мікропроцесів) забезпечує узгодженість між стратегічним баченням і практичною реалізацією завдань, оптимізацію ресурсів і підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства.

3. Управління ключовими бізнес-процесами поєднує стратегічні, операційні та технологічні аспекти діяльності торговельного підприємства. Його ефективність залежить від узгодженості процесів і здатності підприємства до адаптації. Послідовність етапів управління — від ідентифікації до моніторингу й удосконалення – забезпечує системність і результативність. Визначальним чинником сучасного етапу є цифровізація, що охоплює впровадження ERP-, CRM-, SCM-, HRM- і BI-систем для автоматизації, підвищення точності аналітики, розвитку персоналу й оптимізації ланцюгів постачання. Комплексна цифрова трансформація формує інтегровану, гнучку та інноваційну модель управління бізнес-процесами, орієнтовану на зростання конкурентоспроможності торговельного підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КЛЮЧОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ НА ТОРГІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» В УМОВАХ РИЗИКІВ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ТОВ «Епіцентр»

Об'єктом дослідження є організація бізнес-процесів та їх аналітична оцінка на торговельному підприємстві ТОВ «Епіцентр К», яке представляє собою національну мережу будівельно-господарських гіпермаркетів, що характеризується стабільною динамікою розвитку та високими темпами зростання. Підприємство посідає провідні позиції на ринку України, що підтверджується численними нагородами, отриманими з 2005 року. Зокрема, у 2022–2024 рр. компанія стала переможцем міжнародного конкурсу «Вибір року в Україні» у номінації «Мережа року гіпермаркетів будівельних матеріалів», лауреатом національної премії «Український торговельний Олімп – 2023» у категорії «Національна мережа гіпермаркетів будівельних матеріалів», а також призером конкурсу-рейтингу «Бренд року – 2023» [38].

Високий рівень організації бізнес-процесів, орієнтація на постійне вдосконалення якості обслуговування та розширення асортименту продукції забезпечують компанії «Епіцентр К» суттєві конкурентні переваги на національному ринку. Основними конкурентами виступають: ТОВ «Торговельно-будівельний будинок «ОЛДІ», Leroy Merlin, українська мережа «БудМакс», торгова група «АРС» та компанія «Українські будівельні склади 21 століття».

Організаційна структура управління підприємства (рис. 2.1) має ієрархічний характер, у межах якого всі працівники прямо або опосередковано

підпорядковуюються директору гіпермаркету, що забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій і контроль за виконанням завдань.

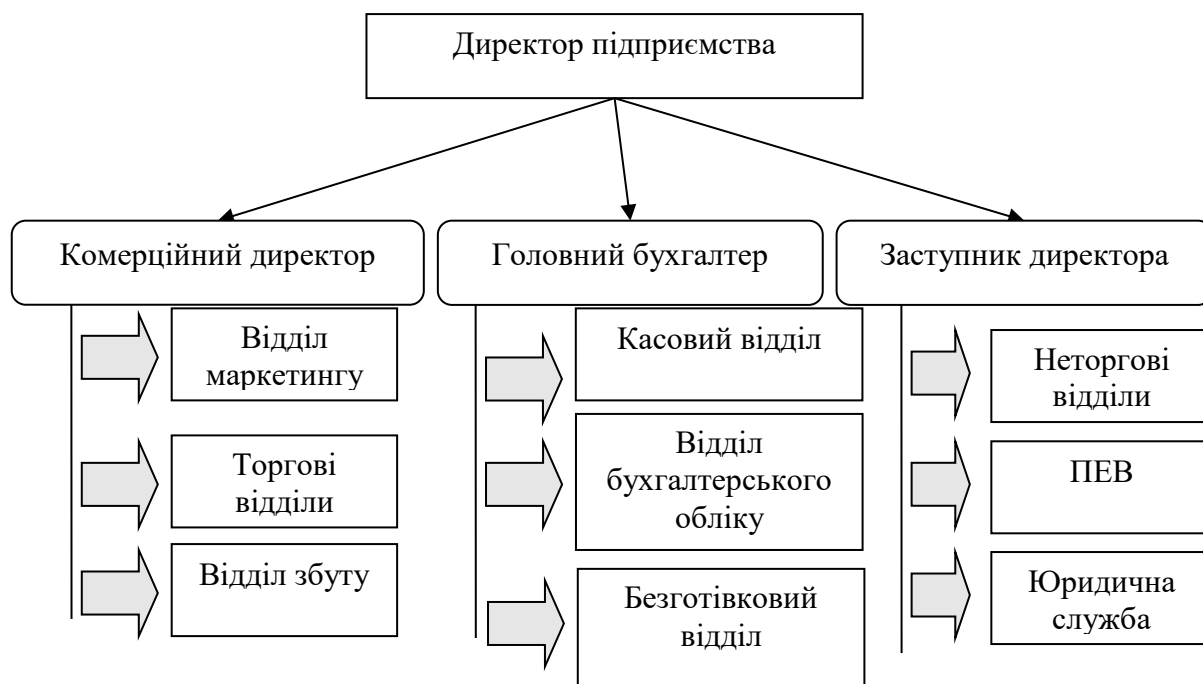


Рисунок 2.1. Організаційна структура підприємства «Епіцентр К»

Джерело: складено автором на основі [38]

Організаційна структура торговельного підприємства ТОВ «Епіцентр К» характеризується чітким поділом на торгові та неторгові підрозділи, що забезпечує ефективне управління основними та допоміжними бізнес-процесами. До торгових відділів належать: – 10 відділ – «Сад та город»; – 20 відділ – «Інструменти»; – 30 відділ – «Електромеханіка»; – 40 відділ – «Вироби з металу»; – 50 відділ – «Декор»; – 60 відділ – «Покриття для підлог, плитка»; – 70 відділ – «Сантехніка»; – 80 відділ – «Вироби з дерева»; – 90 відділ – «Будівельні матеріали»; – 100 відділ – «Деко».

Функціонування торговельних підрозділів спрямоване на забезпечення комплексного задоволення попиту споживачів через широкий асортимент продукції, раціональне розміщення товарів та високий рівень обслуговування клієнтів.

До неторгових відділів входять підрозділи, які виконують допоміжні, адміністративні та логістичні функції, зокрема: відділ прийому товару; відділ

комплектації; відділ безготівкових розрахунків; відділ кас; відділ інформації; служба безпеки; відділ по роботі з персоналом [38].

Вищим органом управління підприємства є збори учасників, які визначають стратегічні напрями діяльності компанії. Генеральний директор, призначений зборами учасників, здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства: організовує роботу маркету, укладає договори, видає розпорядчі документи, затверджує штатний розпис, представляє інтереси компанії у взаємодії з державними органами, фінансовими установами та контрагентами.

При цьому, він має повноваження з прийняття та звільнення працівників, а також відкриття розрахункових рахунків у банках. Безпосереднє оперативне управління гіпермаркетом здійснює директор маркету, який підпорядковується генеральному директору.

Досліджуючи особливості організації маркетингової діяльності підприємства, слід відзначити, що служба маркетингу ТОВ «Епіцентр К» має функціональну структуру управління, яка відображає спеціалізацію підрозділів за ключовими напрямками маркетингової діяльності (рис. 2.2). Така структура сприяє узгодженості дій між підрозділами, підвищує ефективність планування, аналітики ринку та реалізації маркетингових стратегій підприємства.

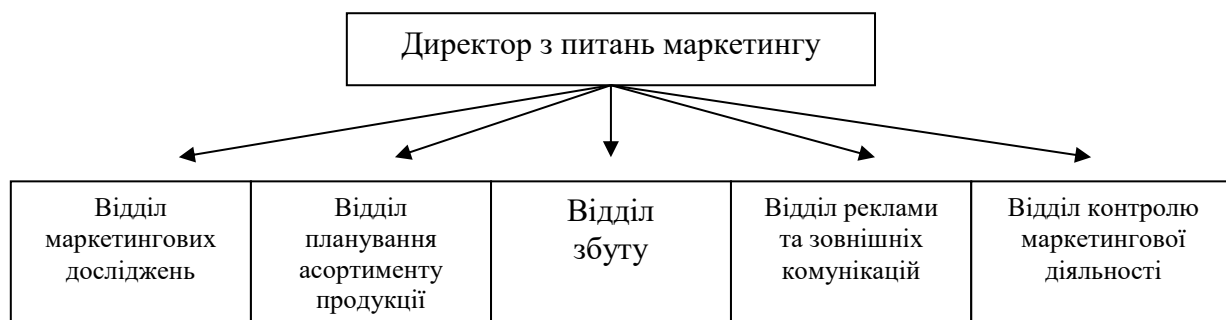


Рисунок 2.2. Організаційна структура служби маркетингу
Торгівельного підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором на основі [38]

підприємстві ТОВ «Епіцентр К» доцільно зазначити, що реалізація маркетингової діяльності здійснюється під безпосереднім керівництвом директора з питань маркетингу – Дмитра Циганкова. У його підпорядкуванні перебувають профільні структурні підрозділи, діяльність яких спрямована на реалізацію стратегічних і тактичних завдань маркетингової політики підприємства, а саме:

- відділ маркетингових досліджень, який забезпечує збір, аналіз та інтерпретацію ринкової інформації, вивчає конкурентне середовище та поведінку споживачів;

- відділ планування асортименту продукції, що відповідає за формування оптимального товарного портфеля, управління життєвим циклом товарів та оновлення асортименту;

- відділ збуту, який реалізує продукцію підприємства, забезпечує взаємодію з клієнтами та партнерами;

- відділ реклами та зовнішніх комунікацій, що займається формуванням іміджу компанії, просуванням бренду та організацією рекламних кампаній;

- відділ контролю маркетингової діяльності, основною функцією якого є моніторинг результативності реалізованих маркетингових заходів і коригування маркетингової стратегії на основі аналітичних даних.

Характеризуючи стиль керівництва, варто підкреслити, що керівникові маркетингового напрямку притаманний демократичний тип управління. Це проявляється у прийнятті управлінських рішень на основі колегіального обговорення проблем, залученні працівників до процесу формування пропозицій і врахуванні їхніх професійних думок. Такий підхід сприяє розвитку командної взаємодії, підвищенню мотивації персоналу та формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі.

Для оцінювання ефективності функціонування відділу маркетингу та загальної результативності діяльності підприємства доцільно провести комплексний аналіз техніко-економічних і фінансових показників ТОВ «Епіцентр К», результати якого представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Фінансово-економічні показники діяльності торгівельного підприємства
ТОВ «Епіцентр К» за період 2022-2024 рр., тис.грн.

Показник	Роки			Відхилення (+;-)			
				тис.грн.		%	
	2022	2023	2024	2024/ 2023	2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Активи	3058740	2776104	2824573	48469	-234167	1,75	-7,66
Необоротні активи	1401881	1061059	994588	-66471	-407293	-6,26	-29,05
Нематеріальні активи	2835	4171	1429	-2742	-1406	-65,74	-49,59
Основні засоби	768068	724706	661143	-63563	-106925	-8,77	-13,92
Оборотні активи	1656859	1715046	1829985	114939	173126	6,7	10,45
Запаси	1238700	1384826	1588040	203214	349340	14,67	28,20
Дебіторська заборгованість	193684	230898	85072	- 145826	-108612	-63,16	-56,08
Грошові кошти та їх еквіваленти	221342	86696	144008	57312	-77334	66,11 %	-34,94
Власний капітал	937404	746526	883595	137069	-53809	18,36	-5,74
Нерозподілений прибуток	88641	-102201	35053	137254	-53588	-134,3	-60,46
Поточні зобов'язання	2121336	2029578	1940978	-88600	-180358	-4,37	-8,5
Кредиторська заборгованість	1849699	2024329	1912812	- 105517	63113	-5,23	3,41
Чистий дохід від реалізації продукції	3869865	4583038	5029564	446526	1159699	9,74	29,97
Собівартість реалізації продукції	2846454	3308964	3611212	302248	764758	9,13	26,87
Валовий прибуток	1023411	1274074	1418352	144278	394941	11,32	38,59
Адміністративні витрати	75773	95334	110883	15549	35110	16,31	46,34
Витрати на збут	824847	994431	1150121	155690	325274	15,66	39,43
Податок на прибуток	31018	35284	30285	-4999	-733	-14,17	-2,36
Чистий прибуток	139598	159668	137069	-22599	-2529	-14,15	-1,81

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К»

Комплексна оцінка фінансових результатів діяльності торгівельного підприємства ТОВ «Епіцентр К» свідчить про збереження загальної позитивної динаміки розвитку досліджуваного підприємства у 2022–2024 рр. при наявності окремих структурних змін у складі активів, джерелах фінансування та показниках прибутковості.

1. Динаміка активів і структура капіталу. Загальна вартість активів торгівельного підприємства ТОВ «Епіцентр К» у 2024 р. становила 2824573 тис. грн, що на 48469 тис. грн (1,75%) більше, ніж у 2023 р., проте на 234167 тис. грн (-7,66%) менше від рівня 2022 р., зазначена тенденція свідчить про

часткове відновлення активів після скорочення у 2023 р., яке було зумовлене інфляційними процесами та оптимізацією матеріальних ресурсів.

Необоротні активи за три роки зменшилися на 407293 тис. грн (-29,05%), зокрема за рахунок скорочення вартості основних засобів на 106925 тис. грн (-13,92%) і визначає завершення амортизаційного періоду частини обладнання або продаж окремих об'єктів основних засобів. Нематеріальні активи також зазнали зниження на 1406 тис. грн (-49,59%) і, даний факт, пояснюється переоцінкою програмного забезпечення та патентів.

Водночас оборотні активи зросли на 173126 тис. грн (+10,45%), що характеризує покращення ліквідності та посилення гнучкості підприємства. Найбільше зростання спостерігається за статтею «Запаси» на 349340 тис. грн (+28,20%) і обумовлено диверсифікацією товарного асортименту ТОВ «Епіцентр К» та підготовкою до сезонних «піків» продажів.

Дебіторська заборгованість, навпаки, знизилася на 108612 тис. грн (-56,08%), виступаючи позитивним сигналом і свідчить про покращення платіжної дисципліни клієнтів та ефективність політики розрахунків. Показник грошових коштів зріс на 57312 тис. грн (+66,11%) у 2024 р. після значного зменшення у 2023 р., вказуючи на стабілізацію грошових потоків і відновлення обігового капіталу.

2. Джерела фінансування основної діяльності. Власний капітал торгівельного підприємства ТОВ «Епіцентр К» у 2024 р. становив 883595 тис. грн, що на 137069 тис. грн (+18,36%) більше, ніж у 2023 р., однак на 53809 тис. грн (-5,74%) менше рівня 2022 р.

Зростання у 2024 р. пов'язане з реінвестуванням частини прибутку та відновленням нерозподіленого прибутку, який збільшився на 137254 тис. грн після від'ємного значення у 2023 р. Поточні зобов'язання поступово знижуються: на 88600 тис. грн (-4,37%) у 2024 р. та на 180358 тис. грн (-8,5%) у цілому за період, засвідчуючи зменшення залежності від кредиторів та більш зважене управління короткостроковими боргами.

Водночас кредиторська заборгованість залишається значною (1912812 тис. грн), що є типовим для великих торговельних мереж, але її скорочення на 105517 тис. грн (-5,23%) у 2024 р. свідчить про стабілізацію фінансової дисципліни та посилення платоспроможності даного торгівельного підприємства.

3. Аналіз доходів, витрат і прибутковості. Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 р. досяг 5029564 тис. грн, відображаючи приріст на 446526 тис. грн (+9,74%) порівняно з 2023 р. та на 1159699 тис. грн (+29,97%) відносно 2022 р., дана динаміка свідчить про збільшення обсягів продажів та розширення ринкової присутності підприємства, зокрема за рахунок удосконалення маркетингової політики, розширення онлайн-каналів продажів та підвищення середнього чека.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 764758 тис. грн (+26,87%), що дещо нижче темпів зростання доходу, отже рентабельність реалізації частково покращилася. Збільшення собівартості обумовлене підвищенням закупівельних цін на імпортні матеріали, зростанням логістичних витрат та енергоресурсів. Валовий прибуток торгівельного підприємства ТОВ «Епіцентр К» зріс на 394941 тис. грн (+38,59%) у 2022-2024 рр., при цьому підтверджує ефективність політики ціноутворення та оптимізацію витрат на закупівлю. Проте адміністративні витрати зросли з 75773 тис. грн до 110883 тис. грн (+46,34%), а витрати на збут на 325274 тис. грн (+39,43%), засвідчуючи зростання інвестицій у персонал, рекламу та розвиток інфраструктури продажів. Ці фактори, поряд із податковим навантаженням (податок на прибуток знизився на 2,36%), вплинули на кінцевий результат. Чистий прибуток у 2024 р. становив 137069 тис. грн, що на 22599 тис. грн (-14,15%) менше, ніж у 2023 р., і на 2529 тис. грн (-1,81%) менше рівня 2022 р., незважаючи на це, торгівельне підприємство ТОВ «Епіцентр К» зберегло прибутковість і фінансову стійкість, продемонструвавши здатність адаптуватися до коливань ринку.

Здійснивши аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» у 2022-2024 рр. необхідно відзначити стабільну динаміку

розвитку, незважаючи на економічну нестабільність та зростання витрат. Позитивною тенденцією є зростання оборотних активів і скорочення дебіторської заборгованості, дещо покращуючи ліквідність підприємства.

Збільшення власного капіталу свідчить про підвищення фінансової автономії, хоча висока частка короткострокових зобов'язань залишається потенційним ризиком. Зростання чистого доходу та валового прибутку підтверджує ефективність операційної діяльності, однак подальше підвищення адміністративних і збутових витрат потребує оптимізації витратної структури.

Отже, фінансово-економічна динаміка торговельного підприємства ТОВ «Епіцентр К» свідчить про ефективне використання ресурсів, конкурентну адаптивність та потенціал подальшого зростання за умови підвищення операційної ефективності й контролю витрат.

2.2. Аналіз ключових бізнес-процесів торговельного підприємства

Аналізуючи основні бізнес-процеси підприємства ТОВ «Епіцентр К», доцільно виділити два ключові напрями його операційної діяльності: товаропостачання та реалізацію продукції. Саме вони визначають ефективність функціонування торговельної мережі, забезпечуючи стабільність товарообігу та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

У процесі закупівлі товарів підприємство дотримується принципу раціональності та надійності партнерських відносин. За рівних комерційних умов перевага надається постачальникам, які позитивно зарекомендували себе у попередніх періодах співпраці. Вибір продукції здійснюється на основі порівняльного аналізу пропозицій постачальників, якості товарів, цінових умов, логістичних параметрів та дотримання договірних зобов'язань.

Після визначення відповідного партнера ТОВ «Епіцентр К» укладає попередній контракт (оферту), який містить основні положення співробітництва, включаючи обсяги закупівель, терміни постачання, умови оплати та вимоги до якості продукції. На підставі оферти підписується угода про співпрацю, що формалізує партнерські відносини та регламентує подальшу взаємодію сторін. Процес прийняття рішення щодо встановлення ділових відносин із постачальником є багатоступеневим і передбачає послідовне проходження ряду етапів, кожен з яких спрямований на мінімізацію ризиків закупівельної діяльності та підвищення надійності партнерства. Етапність прийняття рішення про співробітництво підприємства з постачальниками відображено на рис. 2.3.

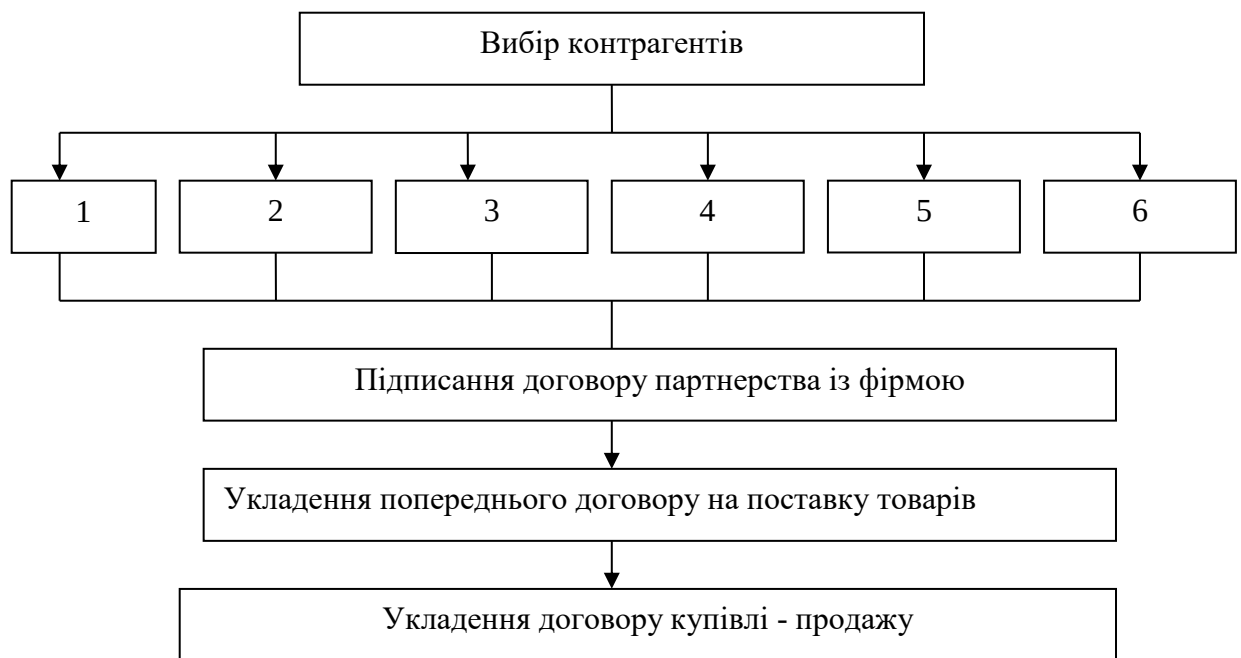


Рисунок 2.3. Процес пошуку, вибору та встановлення контакту з партнером на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором на основі [35, с.119]

У процесі дослідження конкурентних товарів, представлених на ринку, підприємство ТОВ «Епіцентр К» дотримується принципу оптимального поєднання якості та ціни. Вибір постачальників і конкретних товарних позицій здійснюється на основі детального аналізу ринкових пропозицій з метою

закупівлі найбільш якісної продукції за найнижчою можливою ціною.

Перед ухваленням рішення щодо закупівлі товарів керівництво підприємства проводить комплексне вивчення значного обсягу аналітичної інформації, що охоплює показники якості, цінові параметри, репутацію постачальників, стабільність поставок, а також відгуки споживачів. Такий підхід забезпечує обґрунтованість управлінських рішень у сфері товаропостачання, знижує ризики неефективних закупівель і сприяє формуванню конкурентного асортименту продукції.

Система збору, аналізу та узагальнення інформації, яка використовується для прийняття рішень щодо закупівель, представлена на рис. 2.4, що відображає логічну послідовність дій керівника під час вибору постачальників і оцінювання ринкових альтернатив.



Рисунок 2.4. Логічна схема відбору продукції (товару, послуги) фірми – контрагента на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором на основі [35, с.121]

У процесі дослідження матеріально-технічного постачання товарів на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» встановлено, що в його діяльності використовується централізований метод товаропостачання. Такий підхід передбачає здійснення всіх операцій із завезення товарів у торговельні об'єкти мережі власними силами постачальників або із залученням спеціалізованих транспортних підприємств на основі замовлень, сформованих магазинами відповідно до затверджених графіків постачання.

Застосування централізованої системи постачання на підприємстві забезпечує низку переваг, серед яких: можливість планомірної організації процесу завезення товарів відповідно до затверджених маршрутів, графіків і технологічних карт; передача відповідальності за транспортування товарів постачальникам або транспортним організаціям, підтверджуючи ефективність логістичного процесу; звільнення працівників роздрібної торгівлі від необхідності самостійного пошуку транспорту, експедирування вантажів і супроводу поставок, що дозволяє зосередитися на основних функціях – якісному обслуговуванні покупців; підвищення ритмічності постачань, що сприяє стабільності асортименту, своєчасному поповненню товарних запасів і скороченню їхнього оборотного циклу; оптимізація використання складських площ, що забезпечує збільшення торгової площі за рахунок скорочення обсягів запасів і допоміжних приміщень; спрощення документообігу та прискорення розрахунків між постачальниками і торговельними підрозділами підприємства [31, с.45-46]. Отже, централізований метод постачання товарів, який застосовується у ТОВ «Епіцентр К», сприяє підвищенню ефективності логістичних процесів, раціоналізації управління товарними потоками та забезпечує стабільність функціонування торговельної мережі.

Централізоване завезення товарів на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» застосовується як при складській, так і при транзитній формах товаропостачання торговельної мережі. Такий підхід дає змогу забезпечити безперервність постачання та ефективне управління товарними потоками. Постачання продукції може здійснюватися підприємствами промисловості,

іншими товаровиробниками, оптовими базами або складами роздрібних торговельних підприємств.

Централізоване завезення товарів на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» реалізується з використанням різних форм експедиційних операцій. В одних випадках транспортування продукції до магазинів здійснюють автотранспортні підприємства, які беруть на себе повний комплекс експедиторських функцій: приймання товарів від постачальника, оформлення необхідної транспортної документації, доставку та передачу товарів у магазини з повною матеріальною відповідальністю за їх збереження під час перевезення. В інших випадках виконання експедиторських функцій покладається безпосередньо на постачальника, тоді як автотранспортне підприємство, на підставі договору, забезпечує лише надання транспортних засобів для здійснення перевезення [22, с.165].

Для організації процесу товаропостачання за централізованим методом між підприємством-постачальником та керівництвом ТОВ «Епіцентр К» укладається договір поставки товарів, який визначає основні умови співпраці, терміни, обсяги і порядок розрахунків. У випадку відсутності у постачальника власного транспорту та залучення сторонніх перевізників додатково укладається договір перевезення між постачальником і автотранспортним підприємством, забезпечуючи при цьому своєчасну доставку товарів до торговельних об'єктів. Послідовність і взаємозв'язок етапів організації централізованого товаропостачання на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» відображено на рисунку 2.5.

Аналізуючи асортимент продукції, що постачається на підприємство ТОВ «Епіцентр К» централізованим методом, слід зазначити його широту та різноманітність, що відображає багатогалузеву структуру торговельної діяльності підприємства. Асортимент формується з урахуванням потреб цільових сегментів споживачів і охоплює основні групи товарів будівельного та господарського призначення, серед яких будівельні матеріали,

оздоблювальні матеріали, інструменти, підлогові покриття, плитка та сантехнічне обладнання.

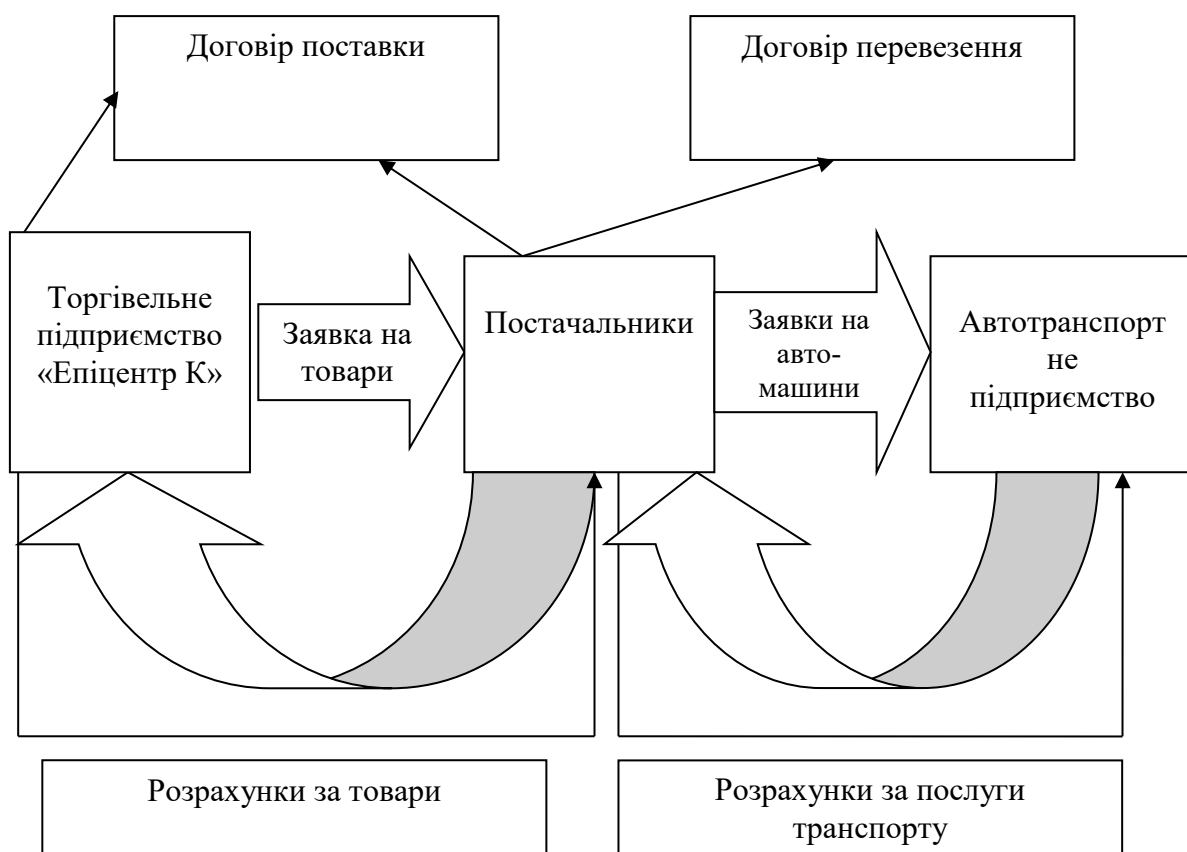


Рисунок 2.5. Взаємовідносини учасників процесу централізованого завезення товарів до підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором на основі [15]

Централізована система постачання дозволяє забезпечити стабільність асортименту, підтримувати належний рівень запасів на складах і в торговельних залах, а також своєчасно реагувати на зміни попиту. При цьому значна увага приділяється диверсифікації постачальників та оптимізації умов співпраці з ними. Для більш глибокого вивчення логістичної системи постачання на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» доцільно провести детальний аналіз обсягів і структури постачання продукції, а також визначити основних постачальників за різновидами товарів.

Узагальнені результати відповідних розрахунків і аналітичних спостережень подано у таблицях 2.2 та 2.3.

Таблиця 2.2

Постачання продукції на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»
за період 2022-2024 рр., тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення (+;-)					
				тис.грн.			%		
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2024/2022	2023/2022	2024/2023	2024/2022
Сад і город	368421	623817	408163	255396	-215654	39742	69,32%	-34,57%	10,79%
Побутова техніка	132631	302222	390977	169590	88755	258346	127,87%	29,37%	194,78%
Інструменти	76631	143362	180451	66730	37089	103820	87,08%	25,87%	135,48%
Електротехніка	338947	383589	442535	44642	58945	103588	13,17%	15,37%	30,56%
Вироби з металу	362526	569572	541353	207046	-28219	178827	57,11%	-4,95%	49,33%
Декор	226947	251852	210526	24905	-41325	-16421	10,97%	-16,41%	-7,24%
Покриття для підлоги	170947	131738	322234	-39209	190496	151287	-22,94%	144,60%	88,50%
Сантехніка	253473	216980	339420	-36494	122440	85946	-14,40%	56,43%	33,91%
Вироби з дерева	103158	58120	111708	-45038	53588	8550	-43,66%	92,20%	8,29%
Будівельні матеріали	518736	821423	842105	302687	20681	323369	58,35%	2,52%	62,34%
Продовольчі товари	47158	85242	98818	38084	13576	51661	80,76%	15,93%	109,55%
Авто продукція	132631	147236	236305	14605	89069	103673	11,01%	60,49%	78,17%
Інша продукція	215158	139487	171858	-75671	32371	-43299	-35,17%	23,21%	-20,12%
Всього постачання	2947364	3874639	4296452	927275	421813	1349088	31,46%	10,89%	45,77%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К»

Таблиця 2.3

Структура постачання та реалізації продукції на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»
за період 2022-2024 рр., %

Показник	Роки			Відхилення по структурі, %		
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2024/2022
Сад і город	12,50%	16,10%	9,50%	3,60%	-6,60%	-3,00%
Побутова техніка	4,50%	7,80%	9,10%	3,30%	1,30%	4,60%
Інструменти	2,60%	3,70%	4,20%	1,10%	0,50%	1,60%
Електротехніка	11,50%	9,90%	10,30%	-1,60%	0,40%	-1,20%
Вироби з металу	12,30%	14,70%	12,60%	2,40%	-2,10%	0,30%
Декор	7,70%	6,50%	4,90%	-1,20%	-1,60%	-2,80%
Покриття для підлоги	5,80%	3,40%	7,50%	-2,40%	4,10%	1,70%
Сантехніка	8,60%	5,60%	7,90%	-3,00%	2,30%	-0,70%
Вироби з дерева	3,50%	1,50%	2,60%	-2,00%	1,10%	-0,90%
Будівельні матеріали	17,60%	21,20%	19,60%	3,60%	-1,60%	2,00%
Продовольчі товари	1,60%	2,20%	2,30%	0,60%	0,10%	0,70%
Авто продукція	4,50%	3,80%	5,50%	-0,70%	1,70%	1,00%
Інша продукція	7,30%	3,60%	4%	-3,70%	0,40%	-3,30%
Всього постачання	100,00%	100,00%	100,00%	*	*	*

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К»

Аналізуючи стан і структуру постачання товарів будівельного призначення на підприємство ТОВ «Епіцентр К», слід відзначити, що найбільшу частку в загальному обсязі постачання займають саме будівельні матеріали. Їх питома вага демонструє позитивну динаміку у 2022–2023 роках, збільшившись на 3,6% і свідчить про зростання попиту на дану групу продукції та активізацію будівельної діяльності на ринку. У подальшому, у період 2023-2024 років, спостерігається незначне зниження питомої ваги будівельних матеріалів на 1,6%, що може бути зумовлено диверсифікацією асортименту та розширенням інших товарних груп. Загалом частка будівельних матеріалів у структурі постачання зросла з 17,6% у 2022 році до 19,6% у 2024 році, відображаючи стабільне збереження їх домінуючої ролі в асортиментній політиці підприємства (рис. 2.6).



Рисунок 2.6. Питома вага постачання продукції у супермаркетах ТОВ «Епіцентр К» у 2024 році

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К»

У структурі постачання товарів до супермаркетів підприємства ТОВ «Епіцентр К» простежується певна динаміка зміни питомої ваги окремих товарних груп. Зокрема, спостерігається зростання частки будівельних матеріалів на 2% та збільшення питомої ваги побутової техніки на 4,6%. Водночас зафіксовано зменшення частки продукції для саду і городу на 3%,

електротехнічних товарів – на 3%, виробів із дерева – на 0,9%, а також сантехнічної продукції – на 0,7%. Такі тенденції свідчать про структурні зміни в асортиментній політиці підприємства, що зумовлені адаптацією до ринкового попиту та зміною споживчих пріоритетів.

Аналіз складу постачальників показує, що ключовими партнерами підприємства у сфері постачання будівельних матеріалів є провідні виробники, серед яких «Ферозіт», «Krumix», «BauGut», «Eskaro», «Ореол-1», «Tehnonikol», «Alenor». Основними постачальниками електроінструментів виступають компанії «DWT», «Makita», «Bosch», «Зеніт», «Sparky», «De Walt»; підлогових покриттів – «Cronopoll», «Tarkett», «Egger», «Floor Nature»; плитки – «Opoczno», «Golden Tite», «Cersanit», «Zeus», «Intercerama»; сантехнічного обладнання – «Rado», «Cersanit», «Terra Teknik», «Bravat», «Ravak», «Polaris» та інші виробники.

Варто підкреслити, що понад 90% усієї продукції постачається безпосередньо від виробників, що дозволяє мінімізувати витрати на логістику, забезпечити контроль якості та стабільність поставок. Лише 5–10% товарів надходить через дистриб'юторські канали або оптові підприємства. Узагальнені дані щодо структури постачання продукції та розподілу за основними постачальниками наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Структура постачання товарів будівельного напрямку на підприємство
ТОВ «Епіцентр К» за період 2022-2024 рр., %

Показники	Роки			Відхилення (+;-)		
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Прямі контракти із виробниками	88,6	90,2	89,5	1,6	-0,7	0,9
Дистрибуція	6,5	6,1	5,8	-0,4	-0,3	-0,7
Оптові постачальники	3,5	3,1	2,5	-0,4	-0,6	-1
Інші джерела постачання	1,4	0,6	2,2	-0,8	1,6	0,8
Всього	100	100	100	0	0	0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К»

Основними дистриб'юторами будівельних товарів підприємства ТОВ

«Епіцентр К» є ТОВ «БудСистема» (покрівельні матеріали, дахові конструкції, пиломатеріали), компанія «Будівельний двір» (керамограніт, плитка, мозаїка, декоративна штукатурка) та ТОВ «Будсервіс» (лаки, фарби та оздоблювальні матеріали). З цими підприємствами укладено короткотермінові договори дистрибуції (до одного року), оскільки більшість із них виступають офіційними представниками відомих виробників будівельних матеріалів у регіонах.

Серед оптових постачальників вирізняються ТОВ «ПК» (плитка, сантехніка), будівельний оптовий склад «PentaStroy» та інші гуртові бази. З ними також укладено короткострокові угоди на постачання товарів за потребою. Реалізація продукції на підприємстві здійснюється як у традиційному форматі через прилавок, так і онлайн – через Інтернет-магазин із можливістю отримання товарів у пунктах видачі супермаркетів.

Аналіз динаміки продажів свідчить про зростання чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Епіцентр К»: на 9,74% у 2022-2023 рр. і на 29,97% у 2022-2024 рр. Зростання обумовлене підвищенням цін, розширенням асортименту, активним використанням маркетингових інструментів і збільшенням платоспроможного попиту споживачів. Динаміку реалізації продукції підприємства відображено на рисунку 2.7.

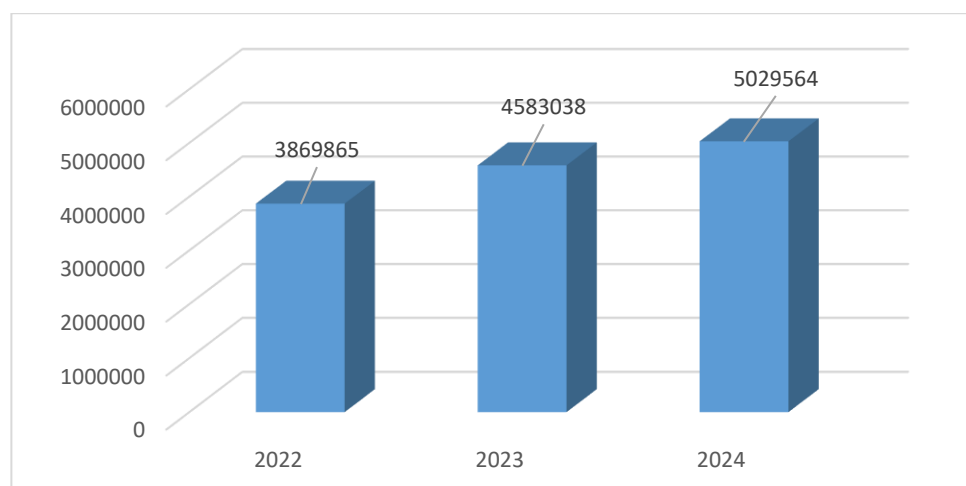


Рисунок 2.7. Динаміка реалізації продукції торгівельного підприємства ТОВ «Епіцентр К» за період 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К»

Аналізуючи обсяги реалізації продукції підприємства ТОВ «Епіцентр К», слід зазначити, що провідні позиції у структурі продажів займають будівельні матеріали, вироби з металу, електротехнічна продукція, товари для саду та городу, а також побутова техніка. Саме ці товарні групи формують основну частку товарообігу підприємства та забезпечують стабільність його фінансових результатів. Узагальнені показники обсягів реалізації продукції представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Стан та структура реалізації продукції торгівельного підприємства ТОВ «Епіцентр К» за період 2022-2024 рр.

Група товарів	2022		2023		2024	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Сад і город	483733	12,50%	737869	16,10%	477809	9,50%
Побутова техніка	174144	4,50%	357477	7,80%	457690	9,10%
Інструменти	100616	2,60%	169572	3,70%	211242	4,20%
Електротехніка	445034	11,50%	453721	9,90%	518045	10,30%
Вироби з металу	475993	12,30%	673707	14,70%	633725	12,60%
Декор	297980	7,70%	297897	6,50%	246449	4,90%
Покриття для підлоги	224452	5,80%	155823	3,40%	377217	7,50%
Сантехніка	332808	8,60%	256650	5,60%	397336	7,90%
Вироби з дерева	135445	3,50%	68746	1,50%	130769	2,60%
Будівельні матеріали	681096	17,60%	971604	21,20%	985795	19,60%
Продовольчі товари	61918	1,60%	100827	2,20%	115680	2,30%
Авто продукція	174144	4,50%	174155	3,80%	276626	5,50%
Інша продукція	282500	7,30%	164989	3,60%	201183	4%
Всього:	3869865	100,00%	4583038	100,00%	5029564	100,00%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К»

Аналіз динаміки показників реалізації продукції підприємства ТОВ «Епіцентр К» засвідчує суттєве зростання обсягів продажів за основними товарними групами. Зокрема, реалізація побутової техніки збільшилася з 174144 тис. грн у 2022 році до 457690 тис. грн у 2024 році, продаж інструментів зріс із 100616 тис. грн до 211242 тис. грн, а обсяг реалізації автопродукції

підвищився з 174144 тис. грн до 276626 тис. грн за відповідний період.

Зростання показників зумовлене підвищенням споживчого попиту, удосконаленням маркетингової стратегії підприємства щодо просування зазначених товарних категорій, а також розширенням асортименту продукції. Для підтримки позитивної динаміки продажів ТОВ «Епіцентр К» активно застосовує широкий спектр інструментів маркетингових комунікацій, характеристика яких детально розглядається у параграфі 2.3.

2.3. Оцінка ефективності реалізації основних бізнес-процесів підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Основою формування фінансових результатів даного підприємства виступає збутова діяльність. У межах реалізації збутової політики торговельне підприємство ТОВ «Епіцентр К» застосовує комплекс маркетингових комунікацій, що включає такі основні елементи: зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту, особисті продажі, прямий маркетинг і рекламу.

1. Особисті продажі виступають важливим інструментом комунікаційної політики підприємства, при цьому передбачає безпосередню взаємодію працівників з покупцями у процесі консультацій, телефонних переговорів, через контакт-центр або поштові звернення. Проте рівень розвитку цього напрямку потребує вдосконалення, оскільки ефективність персональних комунікацій залишається обмеженою, що знижує загальну результативність комплексу маркетингових комунікацій.

2. Прямий маркетинг реалізується через систему адресної поштової розсилки (Direct Mail), а також за допомогою офіційного вебсайту підприємства (epicentrk.ua) та інтернет-магазину (27.ua). Дані платформи забезпечують клієнтам доступ до повної інформації про асортимент, акційні пропозиції, партнерів та нагороди компанії, а також дозволяють здійснювати

онлайн-замовлення. Водночас інтернет-магазин потребує модернізації для відповідності корпоративному стилю та підвищення зручності користування, зокрема в частині оновлення інформації про наявність товарів.

3. Зв'язки з громадськістю спрямовані на формування позитивного іміджу компанії та підтримку її репутації через участь у виставках, конференціях і ярмарках, такі заходи сприяють обміну економічною, технічною та комерційною інформацією, а також підкреслюють соціальний внесок підприємства у розвиток регіонів.

4. Рекламна діяльність ТОВ «Епіцентр К» поєднує традиційні та інноваційні інструменти просування. Зокрема, у гіпермаркетах активно використовується технологія Indoor TV (Digital Signage), яка забезпечує трансляцію відео- та аудіоінформації на екранах у місцях найбільшої концентрації покупців. Система «Епіцентр медіасервіс» включає чотири медіаформати – Info-панелі, E-poster, TV та Radio, дозволяючи при цьому найбільш ефективно доносити рекламні повідомлення до цільової аудиторії. Поряд із цим, реклама на е-платформі Epicentrk.ua охоплює понад 17 млн користувачів щомісяця, забезпечуючи значне зростання трафіку, продажів та впізнаваності бренду через банерну рекламу, e-mail-розсилки, push-повідомлення та публікації у соціальних мережах.

5. Стимулювання збуту орієнтоване на кінцевих споживачів, торговельний персонал і дистриб'юторів, а його основна мета полягає у збільшенні обсягів продажів, заохоченні споживачів до придбання або повторних покупок, а також у мотивації посередників та власного збутового персоналу до активнішої реалізації продукції [37-38].

Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності досліджуваного торговельного підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

У таблиці 2.5. проаналізуємо та представимо суму витрат на маркетингові комунікації в ТОВ «Епіцентр К» за період 2022-2024 рр.

Таблиця 2.5

Сума витрат на маркетингові комунікації в ТОВ «Епіцентр К»
за період 2022-2024 роки, тис.грн.

Показник	Роки			Відхилення (+;-)			
				тис.грн.		%	
	2022	2023	2024	2024/ 2023	2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Реклама	427381	552801	674623	121822	247242	29,35	57,85
Стимулювання збуту	117823	125642	153542	27900	35719	6,64	30,32
Зв'язки з громадськістю	52632	107462	103151	-4311	50519	104,18	95,99
Прямий маркетинг	119645	102936	137564	34628	17919	-13,97	14,98
Інші інструменти маркетингу	107366	105590	81241	-24349	-26125	-1,65	-24,33
Витрати на збут	824847	994431	1150121	155690	325274	20,56	39,43

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К»

Аналіз динаміки витрат на маркетингові комунікації підприємства ТОВ «Епіцентр К» за період 2022-2024 років свідчить про суттєве зростання їх загального обсягу і зумовлено активізацією збутової та рекламної діяльності компанії в умовах посилення конкуренції на ринку. Загальні витрати на збут за досліджуваний період збільшилися на 39,43%, зокрема з 824847 тис. грн у 2022 році до 1150121 тис. грн у 2024 році. Така тенденція вказує на посилення ролі маркетингових інструментів у забезпеченні стратегічного розвитку підприємства. Найбільше зростання спостерігається за статтею «Реклама», витрати на яку збільшилися на 57,85% (з 427381 тис. грн до 674623 тис. грн), що зумовлено розширенням рекламних кампаній, зокрема використанням цифрових медіа, системи Digital Signage, інтернет-реклами та посиленням брендингової діяльності.

Витрати на стимулювання збуту зросли на 30,32%, засвідчуючи найбільш активне застосування акційних програм, бонусних систем і промоцій, спрямованих на залучення та утримання споживачів. Витрати на зв'язки з громадськістю характеризуються незначним коливанням: після суттєвого зростання у 2023 році (на 104,18%) у 2024 році спостерігається

невелике зниження на 4,01%. Це може пояснюватися завершенням масштабних PR-заходів або перерозподілом ресурсів на інші канали просування. За напрямом прямого маркетингу витрати у 2023 році скоротилися на 13,97%, однак у 2024 році відновили зростання (на 14,98%), що свідчить про поступове посилення цифрової комунікації та адресних контактів із клієнтами через онлайн-платформи.

Водночас спостерігається скорочення витрат за статтею «Інші інструменти маркетингу» на 24,33%, що може бути наслідком оптимізації витрат і концентрації ресурсів на більш ефективних напрямках просування.

Отже, упродовж 2022-2024 років маркетингова політика ТОВ «Епіцентр К» зазнала структурних змін, орієнтованих на цифровізацію комунікацій, посилення рекламної активності та підвищення ефективності просування. Зростання витрат у ключових напрямках свідчить про стратегічну орієнтацію підприємства на формування стійкого бренду та зміцнення конкурентних позицій на ринку. В структурі витрат на маркетингові комунікації в ТОВ «Епіцентр К» необхідно відмітити найбільшу питому вагу реклами (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Структура витрат на маркетингові комунікації в ТОВ «Епіцентр К»
за період 2022-2024 роки, %

Показник	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	2024/ 2023	2024/ 2022
Реклама	51,81%	55,59%	58,66%	3,78%	6,84%
Стимулювання збуту	14,28%	12,63%	13,35%	-1,65%	-0,93%
Зв'язки з громадськістю	6,38%	10,81%	8,97%	4,43%	2,59%
Прямий маркетинг	14,51%	10,35%	11,96%	-4,15%	-2,54%
Інші інструменти маркетингу	13,02%	10,62%	7,06%	-2,40%	-5,95%
Витрати на збут	100,00%	100,00%	100,00%		

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К»

В структурі витрат на маркетинг найбільша частка витрат на рекламу, яка становить 58,66%, стимулювання збуту становить – 13,35% від загального

розміру витрат, витрати на прямий маркетинг складають 11,96%, зв'язки із громадськістю – 8,97%. Така структура свідчить про орієнтацію підприємства на активне використання рекламних та комунікаційних інструментів для формування попиту та зміцнення ринкових позицій.

Відповідно, у своїй збутовій політиці ТОВ «Епіцентр К» застосовує комплексний підхід до просування, що включає зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту, особисті продажі, прямий маркетинг та рекламу. Використання різноманітного маркетингового інструментарію забезпечило приріст обсягів реалізації продукції, підвищення ефективності комунікацій і загальне зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, доцільно здійснити оцінку ефективності використання маркетингового та збутового інструментарію ТОВ «Епіцентр К» за період 2022–2024 років, результати якої наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності маркетингової збутової політики підприємства
ТОВ «Епіцентр К» за період 2022-2024 роки

Показник	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	2024/ 2023	2024/ 2022
Розмір витрат на збут	824847	994431	1150121	155690	325274
Чистий прибуток підприємства	139598	159668	137069	-22599	-2529
Чистий дохід від реалізації продукції	3869865	4583038	5029564	446526	1159699
Собівартість реалізації продукції	2846454	3308964	3611212	302248	764758
Рентабельність збутових витрат	16,92%	16,06%	11,92%	-4,14%	-5,01%
Рентабельність реалізації	3,61%	3,48%	2,73%	-0,76%	-0,88%
Рентабельність господарської діяльності	4,90%	4,83%	3,80%	-1,03%	-1,11%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К»

Аналіз показників рентабельності господарської діяльності торговельного підприємства ТОВ «Епіцентр К» за 2022–2024 роки свідчить

про поступове зниження ефективності використання ресурсів підприємства, при цьому відображається у динаміці рентабельності збутових витрат, реалізації та загальної рентабельності діяльності (рис.2.8).

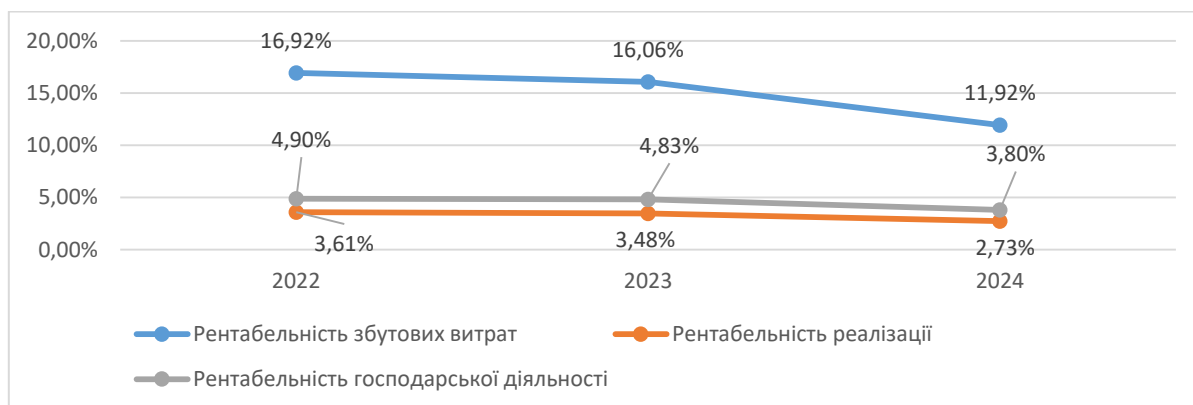


Рисунок 2.8. Динаміка рентабельності збутових витрат, реалізації та загальної рентабельності діяльності торговельного підприємства ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К»

Зокрема, рентабельність збутових витрат зменшилася з 16,92% у 2022 році до 11,92% у 2024 році, обумовлюючи при цьому деяке зниження ефективності збутової діяльності внаслідок випереджального зростання витрат на збут порівняно з отриманим прибутком. Рентабельність реалізації продукції також знизилася з 3,61% до 2,73%, що пов'язано зі збільшенням собівартості реалізованої продукції на 764,8 тис. грн у досліджуваній період. Аналогічно, показник загальної рентабельності господарської діяльності зменшився з 4,90% у 2022 році до 3,80% у 2024 році, вказуючи на поступове зниження результативності управління ресурсами та фінансовими потоками.

Загалом, упродовж 2022-2024 років ТОВ «Епіцентр К» демонструє тенденцію до скорочення рівня прибутковості, що зумовлено зростанням витрат на збут і підвищенням собівартості продукції. Для покращення фінансових результатів підприємству доцільно зосередитися на оптимізації витрат, підвищенні ефективності використання ресурсів і вдосконаленні збутової політики.

Висновки до розділу 2

1. Проведений аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К» засвідчив стабільний розвиток торгівельного підприємства та збереження лідируючих позицій на ринку будівельно-господарських товарів України. Компанія має ефективну структуру управління, чіткий розподіл функцій і реалізує маркетингову політику, орієнтовану на споживача та інноваційні технології обслуговування.

Зростання доходу від реалізації на 29,97% і валового прибутку на 38,59% у 2022–2024 рр. свідчить про підвищення ефективності збуту, попри незначне скорочення активів, а зниження чистого прибутку на 1,81% зумовлене зростанням адміністративних і збутових витрат, однак підприємство зберігає фінансову стійкість і ліквідність.

2. Основними бізнес-процесами є товаропостачання та реалізація продукції. У сфері постачання «Епіцентр К» дотримується принципу надійності партнерів, укладає попередні контракти, оптимізує графіки поставок і мінімізує ризики перебоїв, при цьому найбільшу частку в постачанні займають будівельні матеріали (17,6-19,6%), які надходять від провідних фірм «Ферозіт», «BauGut», «Makita», «Bosch», «Cersanit» та ін. У реалізації продукції поєднано традиційну роздрібну торгівлю та електронну комерцію. Протягом 2022-2024 рр. чистий дохід зріс на 29,97% завдяки розширенню асортименту, підвищенню цін і активній маркетинговій політиці.

3. У структурі маркетингових витрат на просування продукції торгівельного підприємства переважає реклама (58,66%), стимулювання збуту (13,35%) та прямий маркетинг (11,96%). Попри збалансовану систему просування, рентабельність збутових витрат знизилася з 16,92% до 11,92%, засвідчуючи перевищення темпів зростання витрат над прибутковістю, що зумовлює потребу вдосконалення контролю ефективності маркетингових інструментів і використання цифрової аналітики (CRM, BI).

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ТОРГІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Шляхи вдосконалення управління постачання та реалізації продукції на торговельному підприємстві ТОВ «Епіцентр К»

Сучасне управління ланцюгами постачання охоплює комплекс поточкових і автоматизованих процесів, спрямованих на вдосконалення сервісу доставки, підвищення операційної ефективності, скорочення рівня запасів і витрат на їх зберігання, а також оптимізацію формування та прогнозування споживчого попиту. Реалізація зазначених процесів є обґрунтованою, оскільки логістичні управлінські рішення набувають визначального значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Епіцентр К» під час виходу та функціонування на конкурентному ринку. Водночас формування результативної логістичної системи є неможливим без системного аналізу потреб споживачів і оцінювання їхніх очікувань щодо якості обслуговування [11].

З позицій логістики міжнародних ланцюгів постачання актуалізується потреба переосмислення та вибору стратегій забезпечення ресурсами, зокрема шляхом застосування концепцій Single Sourcing (мінімізація кількості постачальників), Global Sourcing, Eine-Quelle-Versorgung (постачання з єдиного джерела), виробничо-синхронного постачання, а також підходу Just-in-time («точно вчасно»). Запровадження зазначених концепцій потребує комплексного врахування економічних і політичних ризиків глобалізованого середовища, а також обґрунтованої диверсифікації джерел постачання з метою підвищення стійкості фінансово-господарської діяльності та мінімізації впливу зовнішніх загроз.

Система Just-in-time («Точно в строк») забезпечує узгодження поставок необхідних ресурсів із виробничими та збутовими процесами (зокрема реалізацією продукції), що дає змогу знижувати рівень запасів, скорочувати логістичні витрати й підвищувати оперативність реагування на коливання попиту; відповідний підхід тривалий час застосовується провідними зарубіжними підприємствами як інструмент підвищення ефективності постачання.

Зазначена система забезпечує такі можливості: по-перше, мінімізувати ризики збоїв у постачанні та забезпечити безперервність просування необхідних обсягів продукції торговельного підприємства; по-друге, здійснювати своєчасне й комплексне управління запасами в частині їх планування та поповнення; по-третє, скоротити до мінімуму витрати на транспортування і складське утримання запасів, усуваючи необґрунтовані логістичні витрати. Проектування логістичних процесів у межах системи Just-in-time є базовою передумовою досягнення наведених цілей. Відповідно, організаційно-методична основа ЛТ формується чотирма взаємопов'язаними блоками, поданими на рис. 3.1.



Рисунок 3.1. Використання системи J-I-T на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором на основі [4, с.311]

Основними перевагами впровадження системи Just-in-time для підприємства ТОВ «Епіцентр К» є скорочення циклу збуту товарів, підвищення оборотності активів, а також відсутність або мінімізація витрат на зберігання товарних і матеріальних запасів. Важливу роль у функціонуванні ЛІТ відіграють автоматизація збутових процесів та формування ефективної системи мотивації персоналу.

З огляду на те, що ТОВ «Епіцентр К» здійснює реалізацію понад 15 тис. найменувань продукції, управління процесами збуту та складської логістики доцільно здійснювати із застосуванням спеціалізованого програмного забезпечення класу WMS (Warehouse Management System). Такі системи забезпечують оперативний облік у режимі реального часу: під час приймання товару працівник складу здійснює сканування штрих-коду, після чого продукція автоматично оприбутковується в інформаційній системі.

Ключовою перевагою WMS є можливість оптимізації розміщення продукції на складських стелажах з урахуванням показників оборотності. Крім того, складське програмне забезпечення дає змогу контролювати часові витрати персоналу на виконання окремих операцій та оцінювати якість їх виконання, що створює підґрунтя для формування об'єктивної й результативної системи фінансового стимулювання працівників.

У межах логістичної концепції Just-in-time формується можливість налагодження тісної та довгострокової взаємодії з постачальниками товарів і матеріальних ресурсів. У контексті підвищення ефективності управління запасами доцільним є застосування моделі економічно обґрунтованого розміру замовлення (Economic Order Quantity, EOQ), теоретико-методичні засади якої ґрунтовно розкриті у працях І. А. Бланка.

Розрахунковий механізм моделі EOQ базується на принципі мінімізації сукупних операційних витрат підприємства, пов'язаних із закупівлею та зберіганням запасів. У структурі зазначених витрат традиційно виокремлюють дві основні групи: по-перше, витрати на розміщення та оформлення

замовлень; по-друге, витрати на утримання товарно-матеріальних запасів на складі.

Зі збільшенням середнього розміру партії поставки спостерігається зниження витрат на розміщення замовлень за одночасного зростання витрат на зберігання запасів, і навпаки. Модель EOQ дає змогу визначити оптимальне співвідношення між цими двома видами операційних витрат таким чином, щоб їх сукупна величина була мінімальною.

Економічно обґрунтований розмір замовлення товарів для підприємства ТОВ «Епіцентр К» визначатиметься за відповідною формулою [7, с.47]:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 * Z * C_1}{C_2}} \quad (3.1)$$

де EOQ – оптимальний середній розмір партії постачання товарів на підприємство; Z – обсяг реалізації продукції у даному періоді; C1 – середня вартість розміщення одного замовлення; C2 – вартість утримання одиниці товару в даному періоді.

Для визначення оптимального розміру партії постачання товарів на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» у перспективному періоді доцільно врахувати фактичні тенденції реалізації продукції та прогнозні зміни попиту. З цією метою, із застосуванням інструментарію трендового аналізу, здійснимо прогнозування обсягів реалізації продукції на досліджуваному підприємстві, результати якого наведено на рис. 3.2.

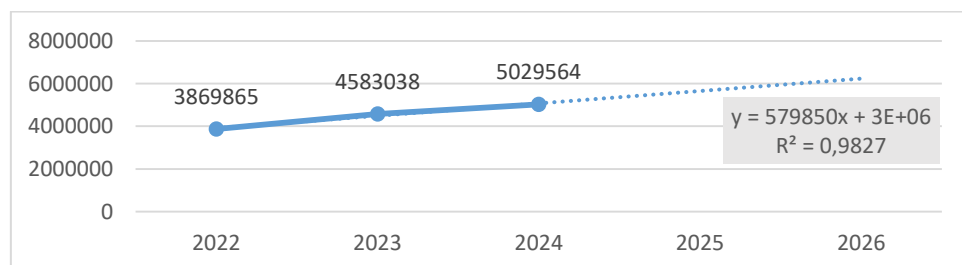


Рисунок 3.2. Трендовий аналіз обсягів реалізації продукції на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» за період 2022-2026 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К»

Результати проведеного трендового аналізу свідчать про стійку висхідну динаміку обсягів реалізації продукції, із середньорічним приростом на 579 850 тис. грн. Відповідно, у 2025 році прогнозується досягнення показника реалізації на рівні 5 609 414 тис. грн, тоді як у 2026 році його значення зросте до 6 189 264 тис. грн. Розраховані параметри оптимального розміру партії постачання товарів для підприємства ТОВ «Епіцентр К» у прогнозованому періоді наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Оптимальний розмір партії товару на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»
за період 2022-2026 рр.

Показники, тис.грн.	Фактичні показники			Прогноз	
	2022	2023	2024	2025	2026
Обсяг реалізації продукції.	3869865	4583038	5029564	5609414	6189264
Середня вартість розміщення одного замовлення, грн.	150	162	168	175	180
Вартість утримання одиниці товару в даному періоді	20	24	26	32	34
Оптимальний середній розмір партії постачання товарів на підприємство,	7618,9	7865,8	8062,1	7832,8	8095,3

Джерело: розраховано автором із використання трендового аналізу

Результати аналізу, наведені в табл. 3.1, засвідчують тенденцію до зростання оптимального середнього розміру партії постачання товарів на підприємство. Зокрема, значення показника підвищується з 7 618,9 тис. грн у 2022 році до 7 832,8 тис. грн у 2025 році та 8 095,3 тис. грн у 2026 році.

Зазначена динаміка зумовлена насамперед приростом обсягів реалізації продукції, який у прогнозованому періоді відбуватиметься випереджальними темпами порівняно зі зростанням середньої вартості розміщення одного замовлення та витрат на утримання одиниці товару в межах періоду.

За таких параметрів середнього розміру партії поставки та середнього рівня запасів операційні витрати підприємства ТОВ «Епіцентр К» на обслуговування запасів будуть мінімізовані. Відповідно, визначимо оптимальний середній розмір запасу продукції на складі, який упродовж досліджуваного періоду становитиме:

$$EOQ_{\text{сер.2022}} = 7618,9/2 = 3809,5 \text{ тис.грн. (факт)}$$

$$EOQ_{\text{сер.2023}} = 7865,8/2 = 3932,9 \text{ тис.грн. (факт)}$$

$$EOQ_{\text{сер.2024}} = 8062,1/2 = 4031,0 \text{ тис.грн. (факт)}$$

$$EOQ_{\text{сер.2025}} = 7832,8/2 = 3916,4 \text{ тис.грн. (прогноз)}$$

$$EOQ_{\text{сер.2026}} = 8095,3/2 = 4047,6 \text{ тис.грн. (прогноз)}$$

Розрахуємо загальну кількість замовлень на рік (Чз). Для цього необхідно розділити річну потребу в товарах на оптимальний середній розмір партії постачання товарів (EOQ).

$$\text{Ч}_{\text{з.2022}} = 3869865/3809,5 = 1016 \text{ замовлень (факт)}$$

$$\text{Ч}_{\text{з.2023}} = 4583038/3932,9 = 1165 \text{ замовлень (факт)}$$

$$\text{Ч}_{\text{з.2024}} = 5029564/4031,0 = 1248 \text{ замовлень (факт)}$$

$$\text{Ч}_{\text{з.2025}} = 5609414/3916,4 = 1432 \text{ замовлень (прогноз)}$$

$$\text{Ч}_{\text{з.2026}} = 6189264/4047,6 = 1529 \text{ замовлень (прогноз)}$$

Отже, за результатами виконаних розрахунків кількість замовлень продукції підприємством ТОВ «Епіцентр К» має тенденцію до зростання: з 1016 замовлень у 2024 році до 1432 замовлень у 2025 році та 1529 замовлень у 2026 році. Застосування моделі EOQ дає змогу забезпечити безперервність процесу реалізації продукції за умови мінімізації поточних витрат, пов'язаних з обслуговуванням запасів.

Водночас у межах аналітичної оцінки зростання фактичного обсягу товарообігу не доцільно однозначно інтерпретувати як позитивну тенденцію. Товарообіг є вартісним вимірником маси реалізованих товарів і, як будь-який вартісний показник, перебуває під безпосереднім впливом цінового чинника. Умови інфляційної економіки зумовлюють необхідність першочергового усунення (нейтралізації) впливу цінової компоненти для отримання коректних висновків щодо реальної динаміки обсягів продажу.

З огляду на це, для формування обґрунтованої стратегії розвитку компанії важливо оцінювати не лише рівень рентабельності окремих товарних позицій, а й структуру асортименту з позицій концентрації найбільш маржинальних (найбільш

рентабельніших) груп товарів та їхнього внеску у фінансовий результат [25, с.292]. З цією метою доцільним є застосування методу ABC-аналізу, який дає змогу оцінити внесок окремих товарних груп у формування товарообігу та прибутку підприємства. Методика ABC-аналізу ґрунтується на засадах категорійного менеджменту та передбачає формування асортименту підприємства з урахуванням структури попиту і потреб споживачів. Результати ABC-аналізу мають використовуватися під час розроблення асортиментних матриць супермаркетів ТОВ «Епіцентр К», планування заходів мерчандайзингу, а також визначення умов і параметрів співпраці з постачальниками. Матрицю ABC-аналізу підприємства ТОВ «Епіцентр К», що відображає розподіл асортименту продукції за групами А, В, С, наведено в табл. 3.2.

Проведене дослідження засвідчує домінування продукції групи А, на яку припадає орієнтовно 74 % обсягу продажу та валового прибутку підприємства. Товари цієї групи є стратегічно важливими, оскільки формують основну частину фінансового результату: за показником товарообігу на них припадає близько 2031863 тис. грн валового прибутку.

Відповідні товарні позиції повинні бути постійно представлені в торговельному залі, що обумовлює необхідність формування страхових запасів. При цьому, товари групи А потребують детального планування, постійного оперативного обліку та посиленого контролю, зокрема шляхом проведення частіших інвентаризацій.

Продукція групи В належить до товарів середньої значущості, забезпечує близько 15% валового прибутку, характеризується помірними обсягами продажу та виконує доповнювальну функцію в асортименті торговельного підприємства, сприяючи розширенню вибору для споживачів і залученню нових покупців.

За товарами групи В доцільно формувати достатній страховий запас з метою запобігання дефіциту в торговельному залі. Облік і контроль за цією групою мають здійснюватися на рівні, близькому до товарів групи А, водночас допускається певне зниження інтенсивності контрольних процедур, зокрема проведення інвентаризацій із меншою періодичністю.

Таблиця 3.2

Аналіз асортименту товарів будівельної групи ТОВ «Епіцентр К» за внеском товарних груп
у товарообіг та прибуток у 2024 році

№ з/п	Товарна група	Сума продажу, тис.грн.	Частка в продажу, %	Валовий прибуток, тис.грн.	Частка в прибутку, %	Група за сумою продажу	Група за валовим прибутком
1	Будівельні матеріали	1276453	34,42	951340	34,79	А	А
2	Оздоблювальні матеріали	322684	8,7	240496	8,79	Б	Б
3	Інструменти	1449782	39,09	1080523	39,51	А	А
4	Підлога	254629	6,87	181907	6,65	Б	Б
5	Плитка	195469	5,27	139643	5,11	С	С
6	Сантехніка	209546	5,65	140610	5,14	С	С
	Всього	3708563	100	2734519	100		

Продукція групи С належить до найменш значущих товарних позицій, які забезпечують дещо більше 10% валового прибутку підприємства та характеризуються низькими обсягами реалізації. До цієї групи, як правило, відносяться товари-кандидати на видалення з асортименту або нові товарні позиції, ефективність яких ще не підтверджена ринковим попитом. Управління такими товарами потребує обережного підходу до формування замовлень, встановлення мінімальної торговельної націнки та активного застосування заходів стимулювання збуту. У разі якщо за результатами маркетингових заходів товари групи С не переходять до більш значущих категорій, їх доцільно виводити з асортименту, оскільки вони формують надлишкові запаси та спричиняють зростання логістичних витрат підприємства ТОВ «Епіцентр К». З метою підвищення ефективності управління ланцюгами постачання в торговельних мережах доцільним є здійснення раціонального розподілу торговельних площ гіпермаркетів підприємства ТОВ «Епіцентр К» з урахуванням значущості товарних категорій, що представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розподіл торгової площі підприємства ТОВ «Епіцентр К» за якістю

Роль категорії	Вагомість для покупця	Якість торгової площі
Унікальна	Висока	Висока (центральні зони залу, найкраща візуальна доступність, підвищені вимоги до викладки та навігації)
Пріоритетна	Середня	Середньо-висока (зони активного покупцяського трафіку, стандартизована викладка)
Базова	Середня/низька	Середня (функціональні зони торговельного залу без підвищених вимог до презентації)
Періодична	Середня в окремі періоди	Змінна / адаптивна (тимчасові локації, промозони, сезонні викладки)
Зручна	Низька	Низька (периферійні зони, мінімальні вимоги до оформлення та викладки)

Джерело: самостійна розробка автора

У межах кожної товарної категорії торговельні площі доцільно розподіляти з урахуванням частки товарної групи в товарообігу та валовому прибутку, її цінового сегмента, функціонального призначення (цілей, які

забезпечує товар у структурі асортименту), а також габаритів і специфіки пакування, що впливає на умови викладки та логістику внутрішнього переміщення. У табл. 3.4 узагальнено ключові принципи формування взаємовідносин із постачальниками залежно від категорії товарів, які ними постачаються.

Таблиця 3.4

Управління поставками товарів підприємства ТОВ «Епіцентр К»
залежно від значення категорії

Роль категорії	Рівень співпраці з постачальником	Особливості процесу постачання товарів
Унікальна	Високий/ середній	- встановлення партнерських відносин з постачальниками; - забезпечення постійної наявності товарів даної категорії у продажу; - проведення спільних заходів з постачальниками по симулюванню збуту; - створення незначного страхового запасу; - резервний постачальник; - контроль залишків.
Пріоритетна	Високий	- ретельний вибір постачальників; - встановлення партнерських відносин з постачальниками; - спільна з постачальником інформаційна система; - дослідження коливань попиту; - часті інвентаризації, моніторинг даних про товарні запаси; - поставки по системі ЛТ; - невисокий страховий запас; - можливий резервний постачальник.
Базова	Високий	- партнерські відносини з постачальниками; - спільна інформаційна система з постачальником; - запас з невеликим надлишком; - можливі поставки по системі ЛТ для окремих груп товарів; - контроль залишків; - резервний постачальник.
Періодична	Низький	- поставка під замовлення; - резервні постачальники; - оперативність поставок; - контроль товарних залишків; - проведення спільних заходів по стимулюванню збуту.
Зручна	Низький	- фіксоване замовлення; - партії зі збільшеним інтервалом поставок; - незначний страховий запас.

Джерело: самостійна розробка автора

З метою запобігання виникненню дефіциту або надлишку товарних запасів доцільно здійснювати прогнозування обсягів продажу продукції та впроваджувати системний контроль за коливаннями споживчого попиту. Поглиблений аналіз структури й динаміки товарних запасів сприятиме обґрунтуванню оптимальних розмірів партій постачання, узгодженню циклів замовлень і, відповідно, забезпечить скорочення логістичних витрат підприємства ТОВ «Епіцентр К» у перспективному періоді.

3.2. Удосконалення маркетингової політики торговельного підприємства в умовах використання цифрових технологій

Сучасний етап розвитку торгівлі характеризується стрімким зростанням ролі цифрових технологій у формуванні конкурентних переваг підприємств. Інтеграція інструментів цифрового маркетингу дає змогу не лише підвищити ефективність комунікацій із цільовою аудиторією, але й забезпечити персоналізацію пропозицій, оперативне реагування на зміни споживчого попиту та формування сталих клієнтських відносин.

Для торговельного підприємства, такого як ТОВ «Епіцентр К», цифровізація маркетингової політики є необхідною умовою збереження лідерських позицій на ринку в умовах зростаючої конкуренції та трансформації споживчих звичок.

Використання інтелектуальних аналітичних систем, автоматизації рекламних кампаній та платформ електронної комерції дозволяє забезпечити багатоканальну взаємодію з клієнтами, зменшити витрати на просування, підвищити точність маркетингових рішень і збільшити коефіцієнт конверсії.

Удосконалення маркетингової політики торговельного підприємства ТОВ «Епіцентр К» в умовах цифровізації набуває стратегічного значення як для зростання прибутковості, так і для формування довгострокових конкурентних переваг.

В контексті удосконалення маркетингової політики торговельного підприємства ТОВ «Епіцентр К» в умовах використання цифрових технологій нами пропонується реалізація ряду заходів, а саме [20, с.45-46]:

- впровадження CRM-системи з елементами аналітики клієнтських даних (CRM-AI). Створення єдиної бази даних покупців, автоматизація відстеження історії покупок, поведінкової аналітики, розсилок і персоналізованих пропозицій на основі алгоритмів штучного інтелекту (ШІ).

Мета реалізації – підвищення лояльності клієнтів, зростання частоти повторних покупок, зниження витрат на залучення клієнтів;

– розроблення Digital Marketplace для онлайн-продажів і комунікації з постачальниками. Інтеграція платформи електронної комерції з ERP-системою, автоматизація обліку товарів, відстеження замовлень і онлайн-платежів. Мета реалізації – розширення каналів збуту, зростання онлайн-продажів, підвищення гнучкості маркетингових кампаній;

– запуск Omnichannel Marketing System (об'єднання онлайн та офлайн каналів). Синхронізація сайтів, мобільних додатків, соціальних мереж і торговельних залів у єдину систему комунікацій із клієнтом. Мета реалізації – забезпечення безперервності клієнтського досвіду, збільшення середнього чеку, формування цифрового іміджу бренду.

Обґрунтуємо витрати на впровадження заходів цифровізації маркетингової політики підприємства ТОВ «Епіцентр К» у 2026 плановому році, результати дослідження представимо у табл.3.5.

Таблиця 3.5

Витрати на впровадження заходів цифровізації маркетингової політики підприємства ТОВ «Епіцентр К» у 2026 році (план)

Стаття витрат	CRM-AI	Digital Marketplace	Omnichannel System	Разом, тис. грн
Придбання програмного забезпечення та ліцензій	850	1200	900	2950
Розроблення та інтеграція систем	1200	2100	1100	4400
Навчання персоналу та тестування	350	400	250	1000
Технічна інфраструктура (сервери, обладнання)	500	600	350	1450
Маркетингова підтримка запуску	300	200	200	700
Разом інвестиційні витрати	3200	4500	2800	10500

Джерело: самостійна розробка автора

Аналіз структури інвестиційних витрат, наведених у таблиці 3.5, засвідчує, що загальний обсяг капіталовкладень у цифровізацію маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К» у 2026 році становить 10500 тис. грн, що свідчить про комплексний і багатовекторний характер трансформації маркетингової системи підприємства. Найбільшу частку в загальних витратах становить розроблення та інтеграція систем (41,9 %) і зумовлено потребою у створенні адаптивної цифрової архітектури та налаштуванні інтеграції між CRM-, ERP- та e-commerce-платформами.

Витрати на придбання програмного забезпечення та ліцензій (28,1 %) займають друге місце, оскільки підприємство орієнтується на впровадження сучасних аналітичних і клієнтоорієнтованих рішень, зокрема системи CRM-AI і Omnichannel Marketing System, які потребують придбання офіційних ліцензій та сервісної підтримки. Значна увага приділена також формуванню технічної інфраструктури (13,8%), забезпечуючи при цьому безперебійну роботу цифрових платформ, їх масштабованість і кіберстійкість.

Витрати на навчання персоналу та тестування (9,5 %) є стратегічно обґрунтованими, адже ефективність цифрових інструментів безпосередньо залежить від компетентності користувачів. Маркетингова підтримка запуску (6,7 %) спрямована на формування інформаційного супроводу нових цифрових сервісів, залучення клієнтів до оновлених каналів комунікації та просування бренду в цифровому середовищі.

Таким чином, інвестиційна структура свідчить про раціональний розподіл фінансових ресурсів між технологічною, організаційною та комунікаційною складовими цифрової трансформації маркетингу. Комплексне впровадження трьох взаємопов'язаних проєктів (CRM-AI, Digital Marketplace та Omnichannel Marketing System) забезпечить підвищення рівня інтеграції бізнес-процесів, ефективності управління клієнтськими відносинами та формування конкурентних переваг підприємства у цифровій економіці.

Очікувані результати реалізації проектів цифровізації маркетингової політики та маркетингової діяльності торговельного підприємства ТОВ «Епіцентр К» представимо у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Очікувані річні надходження (доходи та економічні вигоди) реалізації проектів цифровізації маркетингової політики та маркетингової діяльності торговельного підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Показник	CRM-AI	Digital Marketplace	Omnichannel System	Разом, тис. грн/рік
Додатковий дохід від збільшення продажів	1600	3000	1400	6000
Економія маркетингових витрат	650	500	450	1600
Економія операційних витрат (логістика, персонал)	300	300	250	850
Загальний річний ефект	2550	3800	2100	8450

Джерело: самостійна розробка автора

Далі представимо розрахунок показників ефективності інвестиційного проекту цифровізації маркетингової компоненти ТОВ «Епіцентр К»

1. Впровадження CRM-AI системи:

Вхідні дані:

Інвестиції (IC) = 3200 тис. грн

Щорічний чистий грошовий потік (CF) = 2100 тис. грн

Дисконтна ставка (r) = 15%

Період реалізації = 3 роки

Розрахуємо NPV (чиста приведена вартість):

$$NPV = \sum_{t=1}^3 \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC, \quad (3.3)$$

$$NPV = \frac{2100}{1,15} + \frac{2100}{1,15^2} + \frac{2100}{1,15^3} - 3200 = 1826 + 1588 + 1380 - 3200 = 1594 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо ROI (рентабельність інвестицій) за даним проектом:

$$ROI = \frac{\text{Доходи} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \times 100\% = \frac{(2100 \times 3) - 3200}{3200} \times 100\% = 96,8\%$$

Визначимо Payback Period (строк окупності) інвестиційного проекту:

$$PP = \frac{IC}{CF} = \frac{3200}{2100} = 1,52 \text{ роки}$$

Розрахуємо індекс прибутковості інвестиційного проекту:

$$PV = \frac{NPV_{\text{доходів}}}{IC} = \frac{1826 + 1588 + 1380}{3200} = \frac{4794}{3200} = 1,5$$

Відповідно, інвестиційний проект впровадження CRM-AI системи є економічно вигідним, оскільки чистий приведений дохід складатиме 1594 тис.грн., рентабельність інвестиційної активності становитиме 96,8%, період окупності проекту становитиме 1,52 роки, індекс прибутковості інвестиційного проекту становить 1,5 пункти.

2. Розроблення Digital Marketplace:

Вхідні дані:

Інвестиції (IC) = 4500 тис. грн

CF = 3800 тис. грн

r = 15 %, t = 3 роки

Розрахуємо NPV (чиста приведена вартість):

$$NPV = \sum_{t=1}^3 \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC,$$

$$NPV = \frac{3800}{1,15} + \frac{3800}{1,15^2} + \frac{3800}{1,15^3} - 4500 = 3304 + 2871 + 2496 - 4500 = 4160 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо ROI (рентабельність інвестицій) за даним проектом:

$$ROI = \frac{\text{Доходи} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \times 100\% = \frac{(3800 \times 3) - 4500}{4500} \times 100\% = 153,3\%$$

Визначимо Payback Period (строк окупності) інвестиційного проекту:

$$PP = \frac{IC}{CF} = \frac{4500}{3800} = 1,18 \text{ роки}$$

Розрахуємо індекс прибутковості інвестиційного проекту:

$$PV = \frac{NPV_{\text{доходів}}}{IC} = \frac{3304 + 2871 + 2496}{4500} = \frac{8669}{4500} = 1,93$$

Відповідно, інвестиційний проект розроблення Digital Marketplace є економічно вигідним, оскільки чистий приведений дохід складатиме 4160 тис.грн., рентабельність інвестиційної активності становитиме 153,3%, період окупності проекту становитиме 1,18 роки, індекс прибутковості інвестиційного проекту становить 1,93 пункти.

3. Omnichannel Marketing System

Вхідні дані:

IC = 2800 тис. грн.

CF = 1900 тис. грн.

r = 15 %, t = 3 роки.

Розрахуємо NPV (чиста приведена вартість):

$$NPV = \sum_{t=1}^3 \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC,$$

$$NPV = \frac{1900}{1,15} + \frac{1900}{1,15^2} + \frac{1900}{1,15^3} - 2800 = 1652 + 1437 + 1249 - 2800 = 1538 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо ROI (рентабельність інвестицій) за даним проектом:

$$ROI = \frac{\text{Доходи} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \times 100\% = \frac{(1900 \times 3) - 2800}{4500} \times 100\% = 103,5\%$$

Визначимо Payback Period (строк окупності) інвестиційного проекту:

$$PP = \frac{IC}{CF} = \frac{2800}{1900} = 1,47 \text{ роки}$$

Розрахуємо індекс прибутковості інвестиційного проекту:

$$PV = \frac{NPV_{\text{доходів}}}{IC} = \frac{1652 + 1437 + 1249}{2800} = \frac{4338}{2800} = 1,55$$

Відповідно, інвестиційний проект впровадження Omnichannel Marketing System є економічно вигідним, оскільки чистий приведений дохід складатиме 1538 тис.грн., рентабельність інвестиційної активності становитиме 103,5%, період окупності проекту становитиме 1,47 роки, індекс прибутковості інвестиційного проекту становить 1,55 пункти.

В узагальненні підіб'ємо підсумки реалізації інвестиційного проекту (Digital Marketing 2026), відобразивши дані у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Підсумки реалізації інвестиційного проекту (Digital Marketing 2026) на торговельному підприємстві ТОВ «Епіцентр К»

Показник	Значення
Загальний обсяг інвестицій	10500 тис. грн
Сумарний щорічний грошовий потік	8450 тис. грн
NPV	7292 тис. грн
ROI	117,86%
Payback Period	1,39 роки
PI	1,66

Джерело: самостійна розробка автора

Відповідно, проведені розрахунки свідчать, що всі три проекти мають позитивні значення $NPV > 0$, $PI > 1$, $IRR > 15\%$, що підтверджує інвестиційну привабливість і високу окупність цифрових заходів. Найефективнішим напрямом є Digital Marketplace, який демонструє найвищі показники NPV (4160 тис грн) та IRR (153,3 %).

Впровадження CRM-AI і Omnichannel System підсилює аналітичну та комунікаційну складові маркетингу, формуючи синергійний ефект інтегрованої цифрової системи.

Реалізація сукупного проекту «Digital Marketing 2026» забезпечить приріст вартості бізнесу ТОВ «Епіцентр К», скорочення маркетингових витрат, зростання прибутковості та підвищення конкурентоспроможності підприємства у цифровій економіці.

3.3. Управління ризиками основних бізнес-процесів на торговельному підприємстві

У сучасних умовах високої мінливості зовнішнього середовища, загострення конкурентної боротьби та постійних коливань споживчого попиту, управління ризиками стає ключовим елементом забезпечення стабільності та ефективності функціонування торговельних підприємств.

Бізнес-процеси торговельної діяльності (закупівля товарів, логістика, збут, маркетинг, фінансове планування та управління персоналом) перебувають під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників ризику, які можуть зумовлювати втрати ресурсів, зниження прибутковості чи порушення ланцюгів постачання. Ефективне управління ризиками бізнес-процесів передбачає ідентифікацію потенційних загроз, оцінювання їх ймовірності та наслідків, розроблення превентивних заходів і впровадження механізмів моніторингу.

Наукове обґрунтування системи управління ризиками бізнес-процесів дозволяє не лише підвищити адаптивність підприємства до змін ринкової кон'юнктури, але й сформувати довгострокові конкурентні переваги через оптимізацію процесів, підвищення ефективності управлінських рішень і зміцнення фінансової стійкості [36, с.24].

Таким чином, дослідження механізмів управління ризиками основних бізнес-процесів торговельного підприємства ТОВ «Епіцентр К» виступає важливою передумовою його сталого розвитку в умовах економічної турбулентності та цифрової трансформації бізнес-середовища.

У повсякденній діяльності малі підприємства стикаються з широким спектром бізнес-ризиків, які доцільно класифікувати на основні та додаткові (рис.3.3). Такий поділ забезпечує можливість системного підходу до їх ідентифікації, оцінювання та мінімізації, що сприяє підвищенню рівня

економічної безпеки й стабільності функціонування торговельного підприємства ТОВ «Епіцентр К».

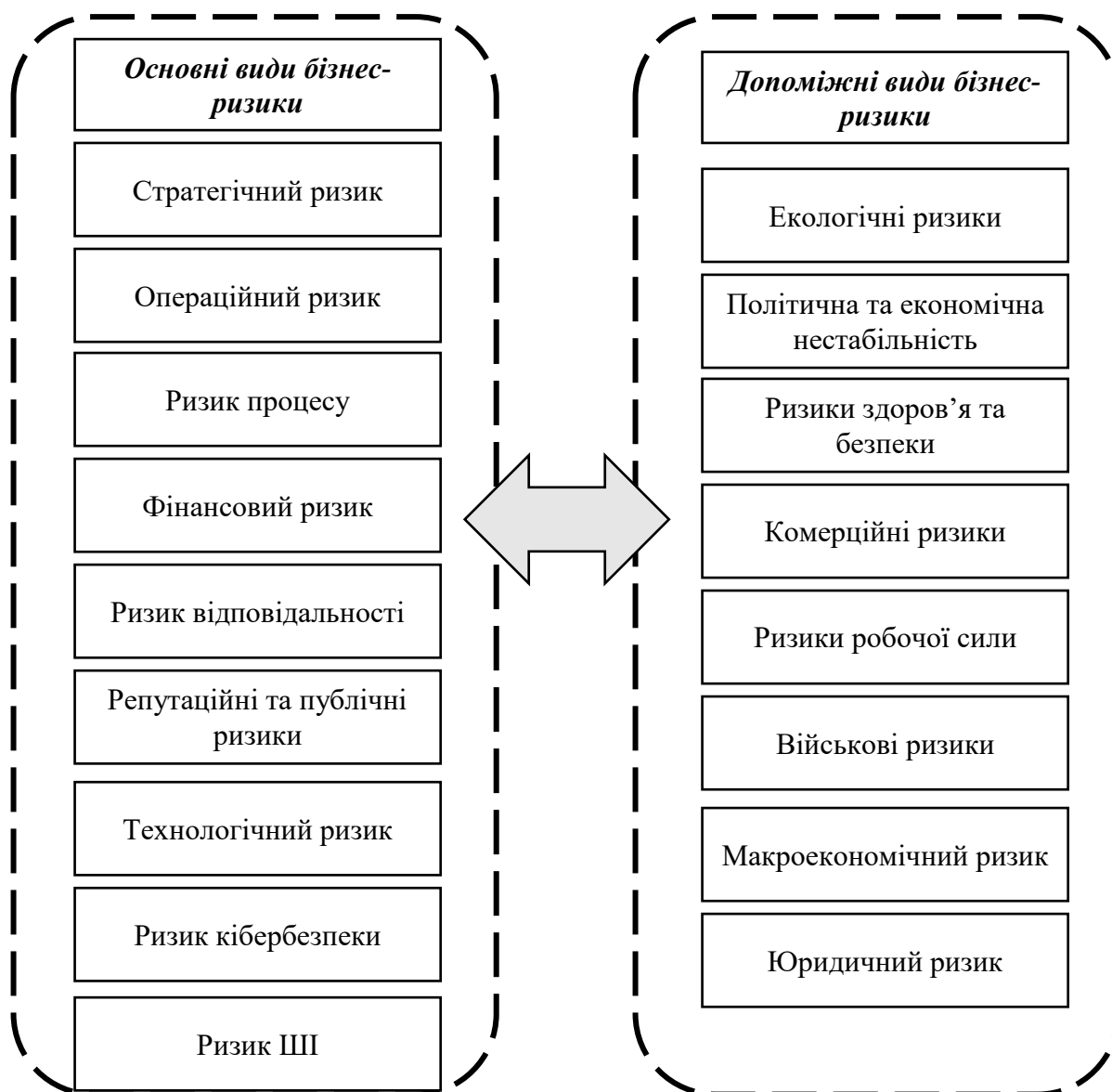


Рисунок 3.3. Ключові різновиди бізнес-ризиків, що впливають на ключові бізнес-процеси торговельного підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором на основі [11]

Деталізовану характеристику впливу ризиків бізнес-процесів торговельного підприємства ТОВ «Епіцентр К» представимо у таблиці 3.8.

Узагальнення результатів ідентифікації ризиків бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» засвідчує, що діяльність великого торговельного підприємства зазнає впливу широкого спектра як основних, так і допоміжних ризиків, які мають різну природу та силу впливу.

Таблиця 3.8

Характеристика впливу ризиків бізнес-процесів торгівельного підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Різновиди ризиків	Характеристика	Вплив на бізнес-процеси	Наслідки впливу для підприємства
1	2	3	4
Основні види бізнес-ризиків			
Стратегічний ризик	Виникає внаслідок помилок у визначенні стратегічних цілей, пріоритетів розвитку або неадекватного реагування на зміни ринку.	Призводить до неузгодженості стратегічних і операційних планів, неефективного розподілу ресурсів, втрати ринкових позицій.	Зниження конкурентоспроможності, втрата частки ринку, скорочення інвестиційної привабливості.
Операційний ризик	Пов'язаний із недосконалістю внутрішніх процесів, технологічними збоями або помилками персоналу.	Виявляється у порушеннях ритмічності постачань, збоїв у продажах і логістичних ланцюгах.	Підвищення витрат, зниження продуктивності, порушення термінів виконання замовлень.
Ризик процесу	Зумовлений неефективною організацією бізнес-процесів і недостатньою автоматизацією діяльності.	Впливає на швидкість обробки замовлень, управління запасами, точність звітності.	Втрата гнучкості, збільшення часу циклу постачання, зниження рівня сервісу.
Фінансовий ризик	Виникає внаслідок коливань валютних курсів, зростання витрат або неплатоспроможності контрагентів.	Порушує фінансові потоки, ускладнює інвестиційне планування та кредитування.	Зменшення прибутковості, дефіцит обігових коштів, зростання боргового навантаження.
Ризик відповідальності	Пов'язаний із можливістю невиконання договірних зобов'язань або претензій з боку споживачів.	Впливає на відносини з партнерами та клієнтами, спричиняє юридичні витрати.	Судові позови, штрафні санкції, погіршення ділової репутації.
Репутаційні та публічні ризики	Формуються під впливом негативного сприйняття бренду, публічних конфліктів або низької якості обслуговування.	Знижують довіру споживачів і партнерів, послаблюють лояльність клієнтів.	Втрата клієнтської бази, зменшення обсягів продажів, падіння ринкової вартості бренду.
Технологічний ризик	Пов'язаний із технічними збоями, відставанням у впровадженні сучасних технологій або неефективністю ІТ-інфраструктури.	Затримує автоматизацію бізнес-процесів, уповільнює обіг інформації та прийняття рішень.	Зниження продуктивності, підвищення витрат на технічне обслуговування, технологічне відставання.

продовження табл.3.8

1	2	3	4
Ризик кібербезпеки	Виникає через кібератаки, несанкціонований доступ до даних, втрату комерційної інформації.	Порушує функціонування ІТ-систем, блокує електронні платежі та внутрішню комунікацію.	Втрата конфіденційної інформації, фінансові збитки, підрив довіри клієнтів.
Ризик штучного інтелекту (ШІ)	Пов'язаний з невизначеністю результатів упровадження алгоритмів ШІ та етичними ризиками автоматизації прийняття рішень.	Може призвести до помилкової аналітики попиту, хибного таргетингу або надмірної залежності від систем.	Зниження точності управлінських рішень, фінансові втрати, регуляторні проблеми.
Допоміжні види бізнес-ризиків			
Екологічні ризики	Виникають через недотримання екологічних норм, нераціональне використання ресурсів або вплив кліматичних факторів.	Ускладнюють логістичну діяльність, підвищують витрати на утилізацію відходів.	Можливі штрафи, погіршення екологічного іміджу підприємства.
Політична та економічна нестабільність	Відображає вплив воєнних дій, змін урядової політики, інфляційних процесів.	Порушує стабільність поставчань, підвищує невизначеність у плануванні.	Зниження інвестиційної активності, ризик скорочення ринку збуту.
Ризики здоров'я та безпеки	Пов'язані з умовами праці, технікою безпеки та загрозами епідемічного характеру.	Впливають на безперервність роботи персоналу та операційні процеси.	Підвищення витрат на охорону праці, зростання плинності кадрів.
Комерційні ризики	Стосуються непередбачуваних змін попиту, коливань цін і поведінки конкурентів.	Впливають на обсяги продажів, оборотність товарних запасів і рівень прибутковості.	Зменшення рентабельності, втрати частки ринку.
Ризики робочої сили	Виникають унаслідок дефіциту кваліфікованих кадрів або їх низької мотивації.	Знижують ефективність виконання ключових бізнес-процесів.	Падіння продуктивності праці, підвищення витрат на підготовку персоналу.
Військові ризики	Зумовлені бойовими діями, руйнуванням інфраструктури та ризиками постачання.	Порушують логістичні ланцюги, транспортну та складську інфраструктуру.	Зупинка діяльності окремих філій, збитки від втрати активів.
Макроекономічний ризик	Пов'язаний зі зміною макроекономічних показників — ВВП, рівня безробіття, купівельної спроможності населення.	Впливає на споживчий попит і структуру продажів.	Зменшення обороту, переорієнтація на інші сегменти ринку.
Юридичний ризик	Виникає внаслідок змін законодавства або невідповідності внутрішніх документів нормативним вимогам.	Спричиняє порушення договірних відносин і проблеми з контролюючими органами.	Штрафи, судові спори, блокування господарських операцій.

Джерело: самостійна розробка автора із урахуванням [22, с.167-168]

Найбільш значущими для операційної ефективності виявилися стратегічні, фінансові, логістичні, технологічні та кіберризики, які безпосередньо впливають на стійкість бізнес-моделі, прибутковість і безперервність процесів обслуговування клієнтів. Їх зростання у сучасних умовах пов'язане з високим рівнем цифровізації торгівлі, складністю управління великими обсягами даних і логістичними мережами, а також з динамікою споживчого попиту.

Допоміжні ризики – екологічні, соціальні, політичні, юридичні та макроекономічні – мають переважно зовнішній характер, але їхній вплив на підприємство посилюється у кризових або воєнних умовах. Вони формують загальне тло економічної нестабільності, підвищують невизначеність стратегічних рішень і потребують розроблення адаптивних управлінських механізмів.

Відповідно, результати аналізу підтверджують необхідність формування комплексного механізму управління ризиками бізнес-процесів торговельного підприємства ТОВ «Епіцентр К» (рис.3.4), який має базуватися на таких принципах, як системність, превентивність, цифрова аналітика, інтеграція управлінських рішень і безперервний моніторинг ризиків.

Такий механізм дозволить не лише знизити рівень впливу окремих загроз, але й підвищити адаптивність підприємства до зовнішніх змін, забезпечивши його стійкість, конкурентоспроможність і стратегічну гнучкість у мінливому ринковому середовищі.

На початковому етапі здійснюється виявлення потенційних внутрішніх і зовнішніх загроз, які впливають на закупівельну, логістичну, маркетингову, фінансову, кадрову та інформаційну діяльність торговельного підприємства ТОВ «Епіцентр К». Використовуються методи експертного оцінювання, SWOT- та PESTEL-аналіз, а також аналіз історичних даних інцидентів. Результатом є формування реєстру ризиків із класифікацією за джерелами виникнення, ступенем контролю та типом впливу.

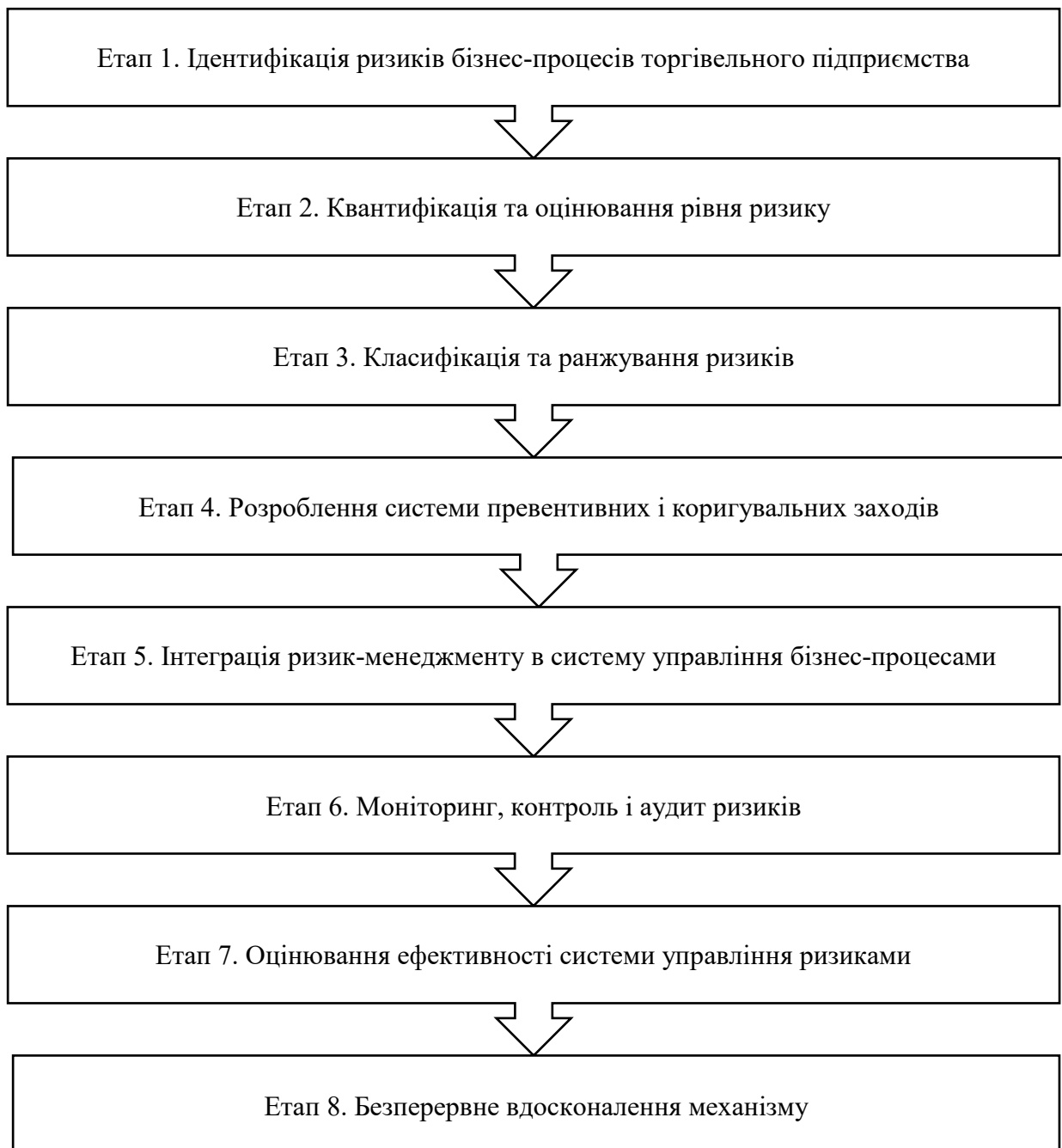


Рисунок 3.4. Комплексний механізм управління ризиками бізнес-процесів торговельного підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: самостійна розробка автора

На другому етапі – квантифікація та оцінювання рівня ризику – здійснюється кількісна оцінка імовірності настання ризикової події (P) та рівня її наслідків (C). Використовується формула інтегрального показника ризику:

$$R_i = P_i \times C_i, \quad (3.4)$$

де R_i – агрегований рівень ризику для i -го процесу. Для більш глибокої оцінки застосовуються методи бальної шкали, матриці ризиків (Risk Map) та індексного нормування показників [30, с.171].

На третьому етапі (класифікація та ранжування ризиків) здійснюється поділ ризиків за рівнем критичності: високий, середній, низький, при цьому можна використати квартильну або рейтингова шкала ризику. Для ТОВ «Епіцентр К» пріоритетними визначаються фінансові, логістичні, технологічні та кіберризики, а результатом є побудова матриці пріоритизації, що дозволяє зосередити ресурси на найбільш значущих загрозах.

Етап 4 – передбачає розроблення системи превентивних і коригувальних заходів, зокрема на ньому формуються стратегії управління ризиками: уникнення, зменшення, передача (страхування) або прийняття ризику. Для кожного типу ризику розробляються конкретні дії – диверсифікація постачальників, підвищення рівня автоматизації логістики, страхування товарних запасів, впровадження антивірусних систем тощо.

На п'ятому етапі (інтеграція ризик-менеджменту в систему управління бізнес-процесами) відбувається узгодження ризик-орієнтованих підходів із ключовими бізнес-процесами (закупівля, складська логістика, збут, фінанси, ІТ). Механізм ризик-менеджменту вбудовується у корпоративну ERP-систему або ВІ-аналітичну платформу, яка забезпечує цифровий моніторинг показників ризику в режимі реального часу.

На шостому етапі реалізується моніторинг, контроль і аудит ризиків реалізації бізнес-процесів торговельного підприємства. Реалізується постійне спостереження за динамікою ризиків, виконанням планів реагування та результативністю заходів мінімізації, при цьому здійснюється внутрішній аудит ризик-менеджменту, формуються звіти про залишковий рівень ризику (Residual Risk) та ключові ризикові індикатори (KRI).

На сьомому етапі важливо здійснити оцінювання ефективності системи управління ризиками торговельного підприємства. На цьому етапі аналізується

співвідношення між витратами на реалізацію ризик-менеджменту та отриманим ефектом. Ефективність може оцінюватися за формулою 3.3:

$$E_{RM} = \frac{\Delta V - C_{RM}}{C_{RM}}, \quad (3.5)$$

де ΔV – зменшення втрат або підвищення вартості бізнесу; C_{RM} – витрати на впровадження системи управління ризиками [33].

Восьмий етап передбачає безперервне вдосконалення механізму. На даному етапі реалізується регулярне оновлення реєстру ризиків, перегляд критеріїв оцінювання та інтеграцію нових цифрових інструментів (штучний інтелект, прогнозна аналітика, автоматизовані ризикові панелі). Створюється культура ризик-менеджменту серед персоналу, що забезпечує сталість і самонавчання системи.

Комплексний механізм управління ризиками бізнес-процесів торговельного підприємства ТОВ «Епіцентр К» має інтеграційний, адаптивний та превентивний характер, а його реалізація забезпечує: системне охоплення всіх рівнів управління – від стратегічного до операційного; поєднання якісних і кількісних методів оцінювання ризиків; використання цифрових інструментів (ERP, BI, CRM, Risk-Dashboard); скорочення часу реагування на ризикові події; підвищення стійкості бізнес-моделі підприємства до зовнішніх та внутрішніх загроз. Реалізація механізму управління ризиками торговельного підприємства ТОВ «Епіцентр К» обумовлює необхідність реалізації заходів нівелювання ризиків, що представлено у табл.3.9.

Проведений аналіз доводить, що реалізація заходів нівелювання ризиків є необхідною умовою стабільності та сталого розвитку торговельного підприємства. Для ТОВ «Епіцентр К» особливо важливим є формування інтегрованої системи управління ризиками, яка поєднує превентивні, оперативні та стратегічні інструменти реагування. Зазначене дозволить підвищити ефективність управління бізнес-процесами, забезпечити фінансову стійкість, зберегти репутаційний капітал і гарантувати безперервність функціонування навіть за умов зовнішніх кризових впливів.

Таблиця 3.9

Необхідність реалізації заходів нівелювання ризиків торгівельного підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Різновиди ризиків	Заходи нівелювання ризиків
Основні види ризиків бізнес-процесів	
Стратегічний ризик	Регулярний стратегічний аналіз, сценарне планування, диверсифікація бізнес-напрямів, впровадження системи стратегічного контролінгу.
Операційний ризик	Впровадження стандартів ISO 9001, автоматизація внутрішніх процесів, навчання персоналу, створення системи оперативного моніторингу KPI.
Ризик процесу	Реінжиніринг бізнес-процесів, оптимізація логістичних потоків, впровадження ERP/WMS систем для координації операцій.
Фінансовий ризик	Використання хеджування, диверсифікація фінансових джерел, контроль дебіторської заборгованості, оптимізація грошових потоків.
Ризик відповідальності	Юридичний аудит контрактів, впровадження стандартів відповідальності, страхування професійних ризиків, підвищення правової грамотності персоналу.
Репутаційні та публічні ризики	Розвиток PR-стратегії, управління корпоративним іміджем, моніторинг публікацій у ЗМІ, швидке реагування на репутаційні загрози.
Технологічний ризик	Оновлення технологічної бази, інвестиції у цифрові рішення, створення резервних каналів постачання та технічної підтримки.
Ризик кібербезпеки	Використання багаторівневого захисту, антивірусного ПЗ, шифрування даних, проведення аудитів кібербезпеки та навчання персоналу.
Ризик штучного інтелекту (ШІ)	Встановлення систем контролю за рішеннями ШІ, тестування моделей, забезпечення людського нагляду (human-in-the-loop), дотримання етичних стандартів.
Допоміжні види ризиків бізнес-процесів	
Екологічні ризики	Сертифікація за екологічними стандартами (ISO 14001), енергоефективність, сортування та переробка відходів.
Політична та економічна нестабільність	Адаптація стратегій до макросередовища, страхування ризиків, диверсифікація постачальників і ринків збуту.
Ризики здоров'я та безпеки	Впровадження стандартів охорони праці, страхування персоналу, санітарний контроль, програми корпоративного здоров'я.
Комерційні ризики	Маркетингова аналітика, прогнозування попиту, гнучке ціноутворення, розширення асортименту.
Ризики робочої сили	Система мотивації та навчання, корпоративна культура, кадровий резерв, автоматизація рутинних операцій.
Військові ризики	Розроблення планів безперервності діяльності (BCP), створення резервних складів, релокація логістичних вузлів.
Макроекономічний ризик	Переорієнтація на онлайн-торгівлю, розвиток програм лояльності, гнучке управління асортиментом.
Юридичний ризик	Регулярний юридичний моніторинг, оновлення внутрішніх регламентів, консультації з експертами, цифровізація документообігу.

Джерело: самостійна розробка автора

Висновки до розділу 3

Узагальнивши результати дослідження представлені у третьому розділі необхідно відзначити наступне:

1. Проведене дослідження показало, що вдосконалення системи постачання та реалізації продукції ТОВ «Епіцентр К» доцільно здійснювати шляхом впровадження логістичних концепцій Just-in-Time та Economic Order Quantity (EOQ), які забезпечують синхронізацію поставок із процесами збуту, мінімізацію складських витрат і підвищення оборотності активів.

Застосування WMS-систем дозволяє автоматизувати складські операції, контролювати ефективність персоналу та оптимізувати розміщення запасів. Результати трендового аналізу обсягів реалізації продукції засвідчили позитивну динаміку, створюючи якісні передумови для зростання кількості замовлень та підвищення логістичної ефективності даного торговельного підприємства.

Використання ABC-аналізу для класифікації товарного асортименту та оптимізації торгових площ дозволяє концентрувати ресурси на найрентабельніших товарних групах і формувати гнучку політику співпраці з постачальниками. У комплексі ці заходи сприяють підвищенню ефективності управління ланцюгом постачання, зниженню витрат і зміцненню позицій підприємства на конкурентному ринку.

2. Цифровізація маркетингової політики ТОВ «Епіцентр К» є стратегічно обґрунтованим напрямом підвищення ефективності бізнесу в умовах посилення конкуренції. Впровадження взаємопов'язаних систем (CRM-AI, Digital Marketplace та Omnichannel Marketing System) забезпечує створення інтегрованого цифрового середовища, яке охоплює всі етапи взаємодії з клієнтами. Інвестиційний аналіз довів економічну ефективність кожного з проєктів ($NPV > 0$, $PI > 1$, $ROI > 100\%$), що підтверджує їхню інвестиційну привабливість і швидку окупність.

Завдяки цифровій трансформації маркетингових процесів підприємство отримує можливість персоналізованого обслуговування, зниження маркетингових витрат, підвищення точності аналітики попиту та формування лояльності клієнтів. У результаті реалізації проєкту «Digital Marketing 2026» очікується підвищення вартості бізнесу, зростання продажів, зміцнення бренду та посилення конкурентних переваг у цифровій економіці.

3. Результати дослідження свідчать, що ефективне управління ризиками бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» є ключовим чинником забезпечення стабільності функціонування підприємства. Ідентифіковано комплекс основних (стратегічні, операційні, фінансові, технологічні, кіберризики) та допоміжних (екологічні, політичні, юридичні, соціальні, військові) ризиків, які впливають на діяльність компанії.

Запропонований комплексний механізм управління ризиками передбачає системну ідентифікацію, кількісну оцінку, ранжування, розроблення превентивних заходів, інтеграцію ризик-менеджменту у бізнес-процеси та безперервний моніторинг.

Впровадження такого механізму дає змогу забезпечити цифровий контроль ризиків через ERP, BI та CRM-платформи, скоротити час реагування на ризикові події, підвищити гнучкість і стійкість бізнес-моделі підприємства.

Реалізація комплексу заходів з нівелювання ризиків гарантує безперервність діяльності, зміцнення фінансової стійкості, збереження репутаційного капіталу та стає зростання підприємства навіть за умов економічної та політичної нестабільності.

РОЗДІЛ 4.

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПІЦЕНТР»

4.1. Організація охорони праці на торговельному підприємстві ТОВ «Епіцентр К»

Організація системи охорони праці на торговельному підприємстві ТОВ «Епіцентр К» здійснюється спеціалізованою службою охорони праці, яка є структурним підрозділом підприємства та виконує ключову роль у забезпеченні безпечних умов праці персоналу. Діяльність служби спрямована на формування, впровадження та підтримання цілісної системи управління охороною праці, орієнтованої на попередження виробничих ризиків, дотримання вимог законодавства та підвищення рівня безпеки на робочих місцях. Основними завданнями служби охорони праці є розроблення й реалізація комплексних заходів щодо забезпечення нормативів безпеки, гігієни праці та оптимального виробничого середовища, а також удосконалення діяльності структурних підрозділів і посадових осіб у цьому напрямі. Підрозділ здійснює оперативно-методичне керівництво роботою з охорони праці, координує виконання внутрішніх стандартів безпеки та контролює їх дотримання. У межах своєї компетенції служба бере участь у підготовці розділу «Охорона праці» колективного договору, розробляє внутрішні інструкції та програми навчання з безпеки праці, а також проводить вступні та первинні інструктажі для працівників. Її діяльність спрямована не лише на досягнення встановлених нормативів, а й на постійне підвищення рівня безпеки праці, формування культури відповідального ставлення до охорони здоров'я та запобігання виробничим травмам [45, с.117].

Інженер з охорони праці ТОВ «Епіцентр К» виконує ключову роль у

забезпеченні безпечних умов праці та дотриманні вимог чинного законодавства у сфері охорони праці. Його діяльність спрямована на контроль, аналіз і профілактику виробничих ризиків, а також на підвищення рівня безпеки працівників у всіх структурних підрозділах підприємства.

До основних функцій інженера з охорони праці належить:

- здійснення контролю за виконанням нормативно-правових актів з охорони праці та наданням працівникам відповідних пільг і компенсацій;
- оцінювання умов праці на робочих місцях і підготовка пропозицій щодо вдосконалення технічних засобів безпеки та захисту від шкідливих факторів;
- участь у розслідуванні випадків виробничого травматизму, аналізі їх причин і підготовці рекомендацій щодо запобігання подібним випадкам;
- ведення звітності та документації з питань охорони праці у встановлені терміни.

Таким чином, інженер з охорони праці забезпечує функціонування системи управління охороною праці на підприємстві, координує взаємодію між підрозділами з питань безпеки та сприяє створенню безпечного і здорового виробничого середовища.

Досліджуючи фінансування заходів охорони праці на торговельному підприємстві ТОВ «Епіцентр К» необхідно відмітити, що спрямовується 0,5% від загального фонду оплати праці на підприємстві (таблиця 4.1).

Таблиця 4.1

Фінансування заходів охорони праці на торговельному підприємстві ТОВ «Епіцентр К» за період 2022-2024 рр.

Фонд оплати праці на підприємстві, тис.грн.			Сума фінансування 0,5%, тис.грн.			Абсолютне відхилення, тис.грн		
2022	2023	2024	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2024-2022
317399	459909	570994	1587	2299,55	2854,97	-	555,43	1267,98

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності торговельного підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Досліджуючи обсяги фінансування заходів з охорони праці на

підприємстві необхідно відмітити динаміку до зниження загального обсягу фінансування, зокрема якщо у попередньому періоді показник становив 1587 тис. грн., то у звітному періоді складає 2854,97 тис. грн., відповідний показник збільшення за останніх три роки становить 1267,98 тис. грн.

Шум також впливає безпосередньо на різні відділення головного мозку, змінюючи нормальні процеси вищої нервової діяльності працівників ТОВ «Епіцентр К». Цей вплив може негативно позначитися навіть раніше, ніж виникнуть проблеми із сприйняттям звуків органами слуху. Характерним впливом шуму є скарги на підвищення втомлюваності, загальну слабкість, роздратування, апатію, послаблення пам'яті, пітливість та інші нездужання [56, с.114]. Практикою встановлено також вплив шуму на органи зору людини - зниження гостроти зору та зниження чутливості розрізнення кольорів. Страждає від шуму також вестибулярний апарат, порушуються функції шлунково-кишкового тракту, підвищується внутрішньочерепний тиск, порушуються процеси обміну в організмі та ін.

Шум, особливо непостійний (коливальний, переривчастий, імпульсний) погіршує здатність до виконання точних робочих операцій, утруднює сприйняття інформації. Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) відзначає, що найбільш чутливими до впливу шуму є такі операції, як збір інформації, складання і мислення.

Несприятливий вплив шуму на працюючу людину призводить до зниження продуктивності праці, створюються передумови для виникнення нещасних випадків та аварій. Все це визначає велике економічне і оздоровче значення заходів по боротьбі з шумом.

Рівень шуму на робочому місці програмістів, бухгалтерів і операторів ТОВ «Видавництво навчальна книга «Богдан» не повинен перевищувати 50дБ, а в залах обробки інформації на обчислювальних машинах - 65дБ. Для зниження рівня шуму стіни і стеля офісного приміщення на торговельному підприємстві ТОВ «Епіцентр К» фанеровані звукопоглинальними матеріалами. Рівень вібрації в приміщенні понижений шляхом встановлення

устаткування на спеціальні віброізолятори. Вікна офісу метало-пластикові, які не пропускають шуму з вулиці.

Таблиця 4.2

Граничні рівні звуку, дБ, на робочих місцях підприємства

ТОВ «Епіцентр К»

Категорія напруженості праці	Категорія тяжкості праці			
	I. Легка	II. Середня	III. Важка	IV. Дуже важка
I. Мало напружений	80	80	75	75
II. Помірно напружений	70	70	65	65
III. Напружений	60	60	-	-
IV. Дуже напружений	50	50	-	-

Джерело: складено автором на основі [43, с.92]

Рівні шуму в приміщенні торговельного підприємства ТОВ «Епіцентр К» на робочих місцях не перевищують: 50 дБл для працівників, що виконують найбільш відповідальні функції; 65 дБл для працівників, що виконують відповідальні функції; 75 дБл в приміщеннях, де розміщається гучне устаткування (принтери, кондиціонери та ін.). Для забезпечення нормованих рівнів шуму застосовуються шумопоглинаючі засоби (негорючі спеціальні перфоровані плити, панелі, мінеральна вата, підвісні стелі), дозволені органами санітарно-епідеміологічного нагляду[47, с.143].

Для підвищення ефективності діяльності з охорони праці на торговельному підприємстві ТОВ «Епіцентр К» слід здійснити наступні заходи:

1. Запорукою зниження рівня виробничого травматизму і поліпшення стану охорони праці є піднесення економіки, що в сучасних умовах господарювання може бути досягнуто лише шляхом децентралізації виробництва, запровадження на нерентабельних підприємствах посади найманого менеджера, який підзвітний і переобирається на зборах акціонерів.

2. Поліпшення стану охорони праці на підприємствах може бути досягнуто шляхом переходу від окремих розрізнених заходів до системи планомірного цілеспрямованого управління цією діяльністю з чітким

визначенням для кожного структурного підрозділу підприємства переліку та змісту завдань і функцій управління.

3. З метою виконання планових та інших завдань роботи з охорони праці на підприємствах необхідно створювати фонди охорони праці, відраховуючи для цього 0,5 % від обсягу реалізації продукції (послуг).

4. На підприємстві доцільно здійснювати систематичне інженерне забезпечення системи управління охороною праці шляхом приведення виробничого обладнання, технологічних процесів, будівель і споруд, санітарно-гігієнічного стану, санітарно-побутового забезпечення у відповідність до вимог нормативних актів з охорони праці із застосуванням сучасних методів інжинірингу і реінжинірингу[56, с.89].

5. Для інструктажу й навчання працівників з охорони праці варто застосовувати сучасні методи активного навчання, виховання у працівників психології і культури безпеки, що унеможлиблює будь-які небезпечні дії.

4.2. Проведення рятувальних та інших невідкладних робіт на торговельному підприємстві у разі застосування звичайних засобів ураження

Проведення рятувальних та інших невідкладних робіт на торговельному підприємстві ТОВ «Епіцентр К» у разі застосування звичайних засобів ураження є важливою складовою системи цивільного захисту та забезпечення безпеки персоналу і відвідувачів. В умовах воєнного стану торговельні об'єкти належать до потенційно вразливих елементів інфраструктури, оскільки характеризуються значним скупченням людей, розгалуженою внутрішньою інфраструктурою та підвищеними пожежно-технічними ризиками. Застосування звичайних засобів ураження може призвести до руйнування будівельних конструкцій, виникнення пожеж,

порушення інженерних мереж і загрози життю та здоров'ю людей. У таких умовах своєчасна організація рятувальних та інших невідкладних робіт спрямована на мінімізацію людських втрат, локалізацію небезпечних факторів і зменшення матеріальних збитків на ТОВ «Епіцентр К». Ефективність зазначених заходів визначається рівнем підготовленості персоналу, наявністю чітких планів реагування та належною координацією дій із аварійно-рятувальними службами[19, с.82].

На торгівельному підприємстві ТОВ «Епіцентр К» з метою ліквідації наслідків НС організуються і проводяться рятувальні та інші невідкладні роботи (РІНР). РІНР є важливою складовою заходів по ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, які проводяться в стислі терміни в осередках ураження.

Ефективність цих робіт визначається кількістю врятованих життів і матеріальних цінностей, що в значній мірі залежить від правильності вибору способів і організації проведення РІНР [43, с.13-14].

Основними документами, що регламентують порядок оперативного виконання рятувальних та інших невідкладних робіт у районі НС є Кодекс цивільного захисту України, накази Міністерства внутрішніх справ України від 04.05.2016 №356 «Про затвердження Положення про підсистему реагування на надзвичайні ситуації, проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт єдиної державної системи цивільного захисту», від 26.12.2014 №1406 «Про затвердження Положення про штаб з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації та видів оперативно-технічної і звітної документації штабу з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації», наказ Державної служби України з надзвичайних ситуацій від 15.05.2013 №226 «Про забезпечення готовності та організацію роботи Штабу з ліквідації надзвичайної ситуації».

РІНР виконуються з метою рятування людей і надання допомоги потерпілим, локалізації і ліквідації аварій, створення умов для подальшого відновлення виробничої діяльності об'єкта.

Термін РІНР об'єднує: групу рятувальних робіт і групу невідкладних робіт. Види рятувальних робіт: - розвідка маршрутів висування в осередок ураження і об'єкта робіт; - локалізація і гасіння пожеж; - розшук і порятунок людей з-під завалів, зруйнованих будівель; - подача повітря в завалені захисні споруди - розкриття завалених захисних споруд і рятування людей, які в них знаходяться; - надання першої медичної допомоги ураженим людям і евакуація їх в медичні установи; - виведення населення із небезпечних районів в безпечні місця; - санітарна обробка людей і знезаражування їх одягу, техніки, будівель, території, провізії і води.

Невідкладні роботи виконуються в інтересах рятування людей і включають такі види робіт: - створення проїздів (проходів) у завалах і на зараженій території; - локалізація і ліквідація аварій на комунально-енергетичних і технологічних мережах; - відновлення порушених ліній зв'язку, - укріплення, або руйнування нестійких конструкцій, які загрожують проведенню рятувальних робіт; - знешкодження і знищення знайдених боєприпасів та інших вибухонебезпечних предметів [43, с.15-16].

Відповідно, проведення рятувальних та інших невідкладних робіт на торговельному підприємстві ТОВ «Епіцентр К» у разі застосування звичайних засобів ураження є визначальним чинником мінімізації людських втрат і матеріальних збитків у надзвичайних умовах воєнного часу. Аналіз змісту та структури РІНР свідчить, що їх ефективність залежить від своєчасності реагування, чіткості організації робіт і узгодженості дій персоналу підприємства з аварійно-рятувальними підрозділами. Нормативно-правове регулювання проведення РІНР створює необхідну організаційну основу для координації дій у зоні ураження та забезпечення безпеки учасників робіт. Розмежування рятувальних і невідкладних робіт дозволяє послідовно вирішувати завдання з порятунку людей, локалізації аварій та створення умов для подальшого відновлення діяльності підприємства. У цілому, належна підготовка та планування РІНР підвищують стійкість функціонування торговельного підприємства в умовах воєнних загроз.

Висновки до розділу 4.

1. Організація охорони праці на торговельному підприємстві ТОВ «Епіцентр К» здійснює служба охорони праці. Служба охорони праці даного підприємства опрацьовує ефективну цілісну систему управління охорони праці підприємства; сприяє удосконаленню діяльності кожного структурного підрозділу і кожної посадової особи; проводить оперативно-методичне керівництво роботою з охорони праці; розробляє разом зі структурними підрозділами підприємства комплексні заходи щодо досягнення нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища (підвищення існуючого рівня охорони праці, якщо встановлені норми досягнуті), а також розділ «Охорона праці» у колективному договорі; проводить для працівників вступний інструктаж з питань охорони праці.

2. Проведення рятувальних та інших невідкладних робіт на торговельному підприємстві ТОВ «Епіцентр К» в умовах застосування звичайних засобів ураження є критично важливим чинником збереження життя і здоров'я працівників та відвідувачів. Ефективність таких заходів значною мірою залежить від рівня підготовленості персоналу, наявності чітко регламентованих планів цивільного захисту та належного матеріально-технічного забезпечення.

Своєчасна організація евакуації, локалізація небезпечних факторів і координація дій із екстреними службами дозволяють мінімізувати людські втрати та масштаби матеріальних збитків. Аналіз результатів рятувальних робіт створює підґрунтя для вдосконалення системи реагування підприємства на надзвичайні ситуації.

У цілому комплексний і системний підхід до організації рятувальних заходів підвищує стійкість функціонування торговельного підприємства в умовах воєнного стану.

ВИСНОВКИ

В даній кваліфікаційній роботі здійснено дослідження теоретичних підходів та практики реалізації механізми удосконалення бізнес процесів торговельних підприємств в умовах ризиків та економічної нестабільності, написану на матеріалах торгівельного підприємства ТОВ «Епіцентр К». За результатами дослідження представлено наступні висновки та пропозиції:

1. Бізнес-процеси виступають базовим елементом організаційної системи торговельного підприємства, який забезпечує узгоджене функціонування усіх його підрозділів та реалізацію стратегічних і оперативних цілей. Вони виступають механізмом перетворення ресурсів у кінцевий результат, що створює споживчу цінність і формує конкурентні переваги підприємства на ринку. Систематизація наукових підходів дозволила виокремити кілька концептуальних трактувань сутності бізнес-процесів: процесно-системний, ресурсно-результативний, функціонально-управлінський і цільово-споживчий. Їх поєднання відображає інтегральний характер бізнес-процесів як сукупності взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення результатів, що задовольняють потреби споживачів і водночас забезпечують ефективне використання ресурсів підприємства.

Узагальнення структурних елементів бізнес-процесів – вхідних даних, операцій, вихідних результатів, процесу управління, ресурсів, операторів і власників процесів – підтвердило, що ефективність управління ними визначається рівнем узгодженості, послідовності та прозорості виконання. Кожен елемент виконує специфічну функцію у створенні доданої вартості: вхідні дані визначають потенціал процесу, операції реалізують трансформацію ресурсів, управлінські механізми забезпечують контроль і координацію, а власник процесу відповідає за кінцевий результат і його вдосконалення.

Визначені ключові характеристики бізнес-процесів – системність, безперервність, вимірність, гнучкість і орієнтація на результат – формують

основу ефективного процесного управління, вони забезпечують структурну цілісність діяльності, підвищують адаптивність підприємства до ринкових змін та сприяють досягненню стійких конкурентних позицій.

2. Систематизація та класифікація бізнес-процесів торговельного підприємства є необхідною умовою формування ефективної системи управління, орієнтованої на результативність, гнучкість та адаптивність. Класифікаційний підхід дозволяє не лише чітко визначити функціональну структуру діяльності, але й забезпечити взаємозв'язок між стратегічними, операційними та допоміжними процесами, що формують основу стабільного розвитку підприємства.

Встановлено, що ключову роль у структурі діяльності відіграють основні бізнес-процеси, спрямовані на створення доданої вартості, задоволення потреб клієнтів і досягнення фінансових результатів. Допоміжні процеси забезпечують підтримку основної діяльності та створюють умови для її ефективного функціонування, тоді як процеси управління координують роботу підрозділів і забезпечують контроль за досягненням поставлених цілей. Процеси розвитку, у свою чергу, формують стратегічну гнучкість підприємства, сприяють інноваціям і цифровій трансформації.

Ієрархічна побудова бізнес-процесів за рівнем значущості (від мета- до мікропроцесів) дозволяє вибудувати логічну систему управління, що поєднує стратегічне бачення із практичними механізмами реалізації. Така структура забезпечує узгодженість дій усіх учасників, оптимізацію ресурсних потоків, чіткість відповідальності та послідовність у досягненні цілей підприємства.

3. Управління ключовими бізнес-процесами торговельного підприємства виступає комплексною системою, яка поєднує стратегічні, операційні та технологічні аспекти діяльності. Ефективність управління визначається ступенем узгодженості між основними, допоміжними та управлінськими процесами, а також здатністю підприємства оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища.

Представлена послідовність етапів управління бізнес-процесами (від їх

ідентифікації та моделювання до моніторингу й безперервного вдосконалення) забезпечує системність і результативність управлінського циклу. Застосування методів аналізу, оптимізації та реінжинірингу дозволяє підвищити ефективність функціонування підприємства, скоротити витрати та підвищити рівень прозорості бізнес-процесів.

Особливе значення в сучасних умовах набуває цифровізація управління бізнес-процесами, яка виступає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Інтеграція цифрових технологій – таких як ERP-, CRM-, SCM-, HRM- та BI-системи – сприяє автоматизації операцій, підвищенню точності аналітики, оптимізації ланцюгів постачання, розвитку персоналу та покращенню взаємодії з клієнтами.

Цифрові інструменти дозволяють підприємствам ефективно управляти ресурсами, швидко реагувати на зміни ринку й ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних. Узагальнення можливих і доцільних засобів цифровізації бізнес-процесів торговельного підприємства засвідчує, що їх комплексне впровадження створює умови для формування інтегрованої моделі управління, орієнтованої на інноваційність, гнучкість та результативність.

4. Проведений аналіз організаційно-економічних показників діяльності ТОВ «Епіцентр К» свідчить про стабільний розвиток підприємства та утримання ним лідируючих позицій на ринку будівельно-господарських товарів України. Компанія характеризується ефективною структурою управління, чітким розподілом функціональних обов'язків між підрозділами та високим рівнем організаційної культури. Вона реалізує комплексну маркетингову політику, орієнтовану на споживача, інноваційні технології обслуговування та підтримання конкурентних переваг.

Фінансово-економічні результати свідчать про зростання обсягів реалізації продукції, підвищення валового прибутку та підтримання прибуткової діяльності, незважаючи на незначне скорочення активів та коливання показників власного капіталу. Зростання доходу від реалізації на

29,97% у 2022-2024 рр. зумовлено розширенням асортименту, збільшенням попиту та ефективною маркетинговою стратегією. Позитивним є також збільшення валового прибутку на 38,59%, що свідчить про підвищення ефективності збутової діяльності. Разом із тим, зниження чистого прибутку на 1,81% у 2024 р. порівняно з 2023 р. зумовлено зростанням адміністративних і збутових витрат, підвищенням собівартості продукції та зниженням ділової активності у певних сегментах ринку. Проте, навіть за таких умов підприємство зберігає фінансову стійкість, підтримує достатній рівень ліквідності та рентабельності, що свідчить про ефективне використання ресурсів і збалансовану політику управління капіталом.

5. Аналіз основних бізнес-процесів торговельного підприємства ТОВ «Епіцентр К» дозволяє виокремити два ключові напрями його операційної діяльності – товаропостачання та реалізацію продукції, які формують основу функціонування підприємства та визначають його конкурентоспроможність на ринку. У сфері постачання підприємство дотримується принципу раціонального вибору контрагентів, надаючи перевагу постачальникам, які зарекомендували себе надійними партнерами, мають стабільну якість продукції та дотримуються договірних умов. Процес закупівлі включає етапи укладання попередніх контрактів (оферт), узгодження умов співпраці, формування цінових пропозицій і графіків поставок. Такий підхід сприяє мінімізації ризиків перебоїв у постачанні та забезпечує стабільність торгового обороту.

Аналіз структури товаропостачання свідчить, що найбільшу питому вагу в обсягах поставок займають будівельні матеріали, частка яких коливається в межах 17,6–19,6% у 2022-2024 рр. Спостерігається тенденція до зростання їхньої частки на 3,6% у 2022-2023 рр. та незначного зниження на 1,6% у 2023-2024 рр. Основними партнерами ТОВ «Епіцентр К» є провідні національні та міжнародні виробники: «Ферозіт», «Krumix», «BauGut», «Eskaro», «Ореол-1», «Tehnonikol», «Alenor» - у сфері будівельних матеріалів; «DWT», «Makita», «Bosch», «Зеніт», «Sparky», «DeWalt» - у постачанні електроінструментів;

«Cronopoll», «Tarkett», «Egger», «Floor Nature» - у категорії підлогових покриттів; «Opoczno», «Golden Tile», «Cersanit», «Zeus», «Intercerama» - у сегменті плитки; «Rado», «Terra Teknik», «Bravat», «Ravak», «Polaris» - у групі сантехнічного обладнання. Така диверсифікація постачальників свідчить про високий рівень організаційної гнучкості підприємства та оптимізацію ризиків у ланцюгах постачань.

У напрямі реалізації продукції підприємство поєднує традиційні та цифрові канали продажів – безпосередню торгівлю через гіпермаркети та електронну комерцію через офіційний інтернет-магазин із системою самовивозу. За результатами аналізу динаміки продажів у 2022-2024 рр. спостерігається стале зростання чистого доходу від реалізації: на 9,74% у 2022-2023 рр. і на 29,97% у 2022-2024 рр. Основними чинниками цього зростання є розширення асортименту, підвищення цін на будівельні матеріали, активна маркетингова політика, впровадження сучасних форматів торгівлі та зростання платоспроможного попиту населення.

Щодо збутової політики, ТОВ «Епіцентр К» реалізує комплекс заходів просування, який включає рекламу, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту, особистий продаж і прямий маркетинг. Найбільшу частку у структурі маркетингових витрат займає реклама (58,66%), що свідчить про активне використання масових каналів комунікації для підтримки іміджу бренду. На стимулювання збуту припадає 13,35% витрат, на прямий маркетинг – 11,96%, а на зв'язки з громадськістю – 8,97%. Така структура демонструє збалансований підхід до формування маркетингового міксу з акцентом на іміджеву та комунікаційну стратегію.

6. Аналіз показників ефективності збутової діяльності свідчить про певне зниження рентабельності: рівень рентабельності збутових витрат скоротився з 16,92% у 2022 р. до 11,92% у 2024 р. Це свідчить про те, що темпи зростання витрат на маркетинг і збут перевищують приріст прибутку від реалізації продукції. Така тенденція вказує на необхідність удосконалення системи контролю за ефективністю використання маркетингового бюджету,

підвищення результативності рекламних кампаній і посилення ролі цифрових інструментів аналітики збутових процесів (зокрема, CRM- і BI-систем).

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ефективність бізнес-процесів товаропостачання та збуту в ТОВ «Епіцентр К» визначається поєднанням стабільної мережі постачальників, диверсифікованого асортименту, комплексного маркетингового інструментарію та розвитку електронної комерції. Водночас зниження рентабельності збуту свідчить про потребу в поглибленому аналізі ефективності каналів реалізації й оптимізації витратної політики з урахуванням принципів цифрового ризик-менеджменту та процесного підходу до управління.

7. Проведене дослідження показало, що вдосконалення системи постачання та реалізації продукції ТОВ «Епіцентр К» доцільно здійснювати шляхом впровадження логістичних концепцій Just-in-Time та Economic Order Quantity (EOQ), які забезпечують синхронізацію поставок із процесами збуту, мінімізацію складських витрат і підвищення оборотності активів.

Застосування WMS-систем дозволяє автоматизувати складські операції, контролювати ефективність персоналу та оптимізувати розміщення запасів. Результати трендового аналізу обсягів реалізації продукції засвідчили позитивну динаміку, створюючи якісні передумови для зростання кількості замовлень та підвищення логістичної ефективності даного торговельного підприємства.

Використання ABC-аналізу для класифікації товарного асортименту та оптимізації торгових площ дозволяє концентрувати ресурси на найрентабельніших товарних групах і формувати гнучку політику співпраці з постачальниками. У комплексі ці заходи сприяють підвищенню ефективності управління ланцюгом постачання, зниженню витрат і зміцненню позицій підприємства на конкурентному ринку.

8. Цифровізація маркетингової політики ТОВ «Епіцентр К» є стратегічно обґрунтованим напрямом підвищення ефективності бізнесу в умовах посилення конкуренції. Впровадження взаємопов'язаних систем

(CRM-AI, Digital Marketplace та Omnichannel Marketing System) забезпечує створення інтегрованого цифрового середовища, яке охоплює всі етапи взаємодії з клієнтами. Інвестиційний аналіз довів економічну ефективність кожного з проєктів ($NPV > 0$, $PI > 1$, $ROI > 100\%$), що підтверджує їхню інвестиційну привабливість і швидку окупність.

Завдяки цифровій трансформації маркетингових процесів підприємство отримує можливість персоналізованого обслуговування, зниження маркетингових витрат, підвищення точності аналітики попиту та формування лояльності клієнтів. У результаті реалізації проєкту «Digital Marketing 2026» очікується підвищення вартості бізнесу, зростання продажів, зміцнення бренду та посилення конкурентних переваг у цифровій економіці.

9. Результати дослідження свідчать, що ефективне управління ризиками бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» є ключовим чинником забезпечення стабільності функціонування підприємства. Ідентифіковано комплекс основних (стратегічні, операційні, фінансові, технологічні, кіберризики) та допоміжних (екологічні, політичні, юридичні, соціальні, військові) ризиків, які впливають на діяльність компанії.

Запропонований комплексний механізм управління ризиками передбачає системну ідентифікацію, кількісну оцінку, ранжування, розроблення превентивних заходів, інтеграцію ризик-менеджменту у бізнес-процеси та безперервний моніторинг.

Впровадження такого механізму дає змогу забезпечити цифровий контроль ризиків через ERP, BI та CRM-платформи, скоротити час реагування на ризикові події, підвищити гнучкість і стійкість бізнес-моделі підприємства.

Реалізація комплексу заходів з нівелювання ризиків гарантує безперервність діяльності, зміцнення фінансової стійкості, збереження репутаційного капіталу та стає зростання підприємства навіть за умов економічної та політичної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова К. Удосконалення бізнес-процесів для підвищення якості та безпеки продукції підприємства. *Бізнес інформ.* 2018. № 6. С. 261–268.
2. Андріїшина О.О., Шаповал В.А. Роздрібна торгівля в умовах цифровізації суспільства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки.* 2022. № 2. С. 92–103.
3. Анісімова Л., Балан В. Моделювання процесу формування та вибору стратегій розвитку підприємства. *Вісник КНУ ім. Т.Шевченка.* 2021. №11. С. 24-27.
4. Батьковець Г.А., Заяць Н.О. Управління бізнес-процесами торговельних підприємств на основі формування ефективного інформаційного поля. *Інноваційна економіка.* 2013. № 5. С. 309–312.
5. Бобровська Н. В. Управління бізнес-процесами підприємств аграрного сектора: пріоритетні напрями. *Обліково-аналітичне забезпечення інноваційного розвитку економіки : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14-15 березня 2018 року.* Львів: ЛНАУ, 2018. С. 373-375.
6. Бужимська К.О., Царук І.М. Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування.* 2025. №1 (111). С. 44-50.
7. Бурбело Н.О. Побудова процесної моделі управління для підприємства телекомунікаційної сфери. *Збірник наукових праць «Економіка. Менеджмент. Бізнес».* К.: Вид-во ДУТ. 2015. № 3 (13). С. 44-48.
8. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київ. нац. ун-ту ім.. Т. Шеченка.* 2013. С. 78-82.
9. Гурова В. О., Садекова А.В. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки.* 2016. Том 1. № 1. С. 75-82.
10. Гусева О.Ю., Василевська В.О. Цифровізація торгівлі в Україні:

технології, форми, перспективи. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 3 (42). С. 36–41.

11. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4517> (дата звернення до ресурсу 12.10.2025 року).

12. Долга Г.В., Хитрова О.А. Розвиток і тенденції цифровізації управління бізнес-процесами. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 141–145.

13. Дорошкевич Д.В. Застосування японської моделі лідерства на українських підприємствах з врахуванням менталітетних особливостей. *Вісник НТУ*. К.: НТУ. 2012. Вип. 26. С. 77-83.

14. Доц А., Яльницька-Гикавчук Г., Макар О. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Національний лісотехнічний університет України*. 2015. № 25. С. 66–70.

15. Драган О.І. Підходи до формування системи управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2019/17.pdf (дата звернення до ресурсу 11.10.2025 року)

16. Дубініна В. Теоретичні аспекти класифікації бізнес процесів підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 7. С. 186–189.

17. Єршова О.О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник КНУТД*. 2016. №6 (105). С. 66-79.

18. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. *Economic Synergy*. 2022. № 4. С. 82–91.

19. Зеркалов Д. В., Луц Т. Є., Качинська Н. Ф., Ільчук О. С., Чикунова-Васильєва Н. П. Безпека життєдіяльності. Навч. посіб. К.: Основа, 2014. 364 с.

20. Іванова В.В. Управління бізнес-процесами: людський потенціал і цифрові навички. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2021. № 1 (91). С. 41–54.

21. Козаченко А.В. Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів. URL: <http://easycode.com.ua/2010/11/praktichni-pidxodi-do-polipshennya-biznes-procesiv/>. (дата звернення до ресурсу 8.10.2025 року)

22. Колесников С.О. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2(56). С. 162–169.

23. Командровська В.Є., Морозенко О.Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_30/Moroz.pdf (дата звернення до ресурсу 6.10.2025 року)

24. Коптєва Г.М. Забезпечення економічної безпеки підприємства торгівлі в умовах цифровізації. *Економіка в контексті глобальних змін суспільства : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 18 липня. Дніпро* : НО «Перспектива», 2020. С. 65–68.

25. Костіна О.М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. №10. С. 287–297.

26. Коюда В.О., Пасько М.І. Бізнес-процеси сучасного промислового підприємства. *Бізнес інформ*. 2018. №1. С. 302–311.

27. Кривенко Д.М. Стратегія цифрової трансформації бізнесу. URL : <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/3158> (дата звернення: 18.10.2025).

28. Левицький В., Радинський С., Крупка А. Використання цифрових технологій у підприємництві: сучасний погляд та правова база. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 2(20). С. 73-87.

29. Лисенко О. А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. *Університетські наукові записки*. 2013. № 2. С. 190-197.

30. Мартинюк Н. Ю. Аналіз підходів до виділення бізнес-процесів на підприємстві. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і*

природокористування України. Сер.: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2013. Вип. 181(3). С. 169-173.

31. Мельник О.Г., Мукан 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. Львів : Видавництво Львівської політехніки. 2019. Том 1. № 2. С. 43–52*

32. Мержинський Є., Комазов П. Побудова інформаційної системи структурного моделювання бізнес-процесів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. № 25. С. 162–166.*

33. Момот О.І. Самойлов П.І. Реінжиніринг – один з шляхів по виходу українських підприємств із світової кризи. URL: [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/ Наукова_періодика/Vtm/2010/1/](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/Vtm/2010/1/) (дата звернення до ресурсу 6.10.2025 року)

34. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. *Бізнес-Інформ. 2014. № 11. URL: http://www.businessinform.net/pdf/2014/11_0/295_302.pdf.* (дата звернення до ресурсу 9.10.2025 року)

35. Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами: навч. посібник. Рівне. НУВГП. 2014. 158 с.

36. Ольшанський О.В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Випуск 22, частина 3. С. 22-26.*

37. Офіційна інформація про діяльність підприємства ТОВ «Епіцентр К». URL : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32490244/ (дата звернення до ресурсу 6.10.2025 року)

38. Офіційний сайт підприємства ТОВ «Епіцентр К». URL : <https://epicentrk.ua/> (дата звернення до ресурсу 6.10.2025 року)

39. Праховнік Н. А., Зацарний В. В., Землянська О. В. Безпека

життєдіяльності. Конспект лекцій. К.: НТУУ «КПІ» ІЕЕ, 2015. 424 с.

40. Прокопенко М.О. Український і зарубіжний досвід управління бізнес-процесами на промислових підприємствах. *Академічні візії*. 2024. Вип.19. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8233525> (дата звернення до ресурсу 11.10.2025 року)

41. Радинський С., Крупка А., Левицький В. Використання цифрових технологій у підприємництві: сучасний погляд та правова база. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 2(20). С. 73 – 87.

42. Стец І.І. Ідентифікація бізнес-процесів підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 233-240

43. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с.

44. Терехух А. А., Ільницька-Гикавчук Г. Я., Макар О. П. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.7. С. 66-70.

45. Ткачук К. Н., Зацарний В. В., Сабарно Р. В. Охорона праці та промислова безпека: Навч. посібн. К.: Лібра, 2020. 560 с.

46. Толок А. О. Крюковська О.А. Безпека життєдіяльності: Навч. посібник. 2021. 215 с.

47. Тур О.В., Матусевич А.С. Управління бізнес – процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/d/%D0%A1%D0%83%D0%A0%C2%B0%D0%A0%E2%84%96%D0%A1%E2%80%9A/ec/2014/3_9/Local%20Settings/Temp/Downloads/pdf/6_2020/9.pdf?op=1&z=6415 (дата звернення до ресурсу 11.10.2025 року)

48. Усова Г. В. Підходи та методи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_61. (дата звернення до ресурсу 11.10.2025 року)

49. Чернобай Л. І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 125-131.

50. Чміль Г.Л. Передумови розвитку цифрової трансформації мікроекономічних систем ритейлу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. Т. 3, № 4. С. 48–55.

51. Чернобай Л. І., Дума І. О. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 22. № 2. С. 171-182.*

52. Шемаєва Л.Г., Безгін К.С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : монографія. Харківський національний економічний ун-т. Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. 240 с.

53. Шепеленко В.Ю. Теоретичні основи організації бізнес-процесів промислового підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2023. Випуск 1 (91). С. 39 - 46.

54. Шерстюк Р.П., Плотніков О.М. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації. *Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва: матеріали Міжнар.наук.-практ. конф., Івано-Франківськ, 27-28 квітня 2023 р. За ред. І. Перевозової. Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2023. С. 271-272.*

55. Шкурат М. Є., Узбек Г. Р. Сучасні методи підвищення ефективності бізнес-процесів компаній в епоху цифрової трансформації. *Бізнес-інформ*. 2024. №5. С.136 – 145.

56. Шудренко І. В. Основи охорони праці: навч. посіб. 2016. 214 с.

ДОДАТКИ

Класифікація бізнес-процесів підприємств торгівлі

Основні бізнес-процеси підприємств торгівлі

1. Аналіз ринку і потреб споживачів
2. Розроблення асортиментної політики та управління асортиментом
3. Управління закупівлями і логістика
4. Управління складуванням та зберіганням товару
5. Управління виробничими операціями
6. Управління процесом реалізації товарів та обслуговування споживачів
7. Управління післяпродажним та гарантійним обслуговуванням споживачів

Допоміжні бізнес-процеси підприємств торгівлі

1. Управління людськими ресурсами
2. Управління інформаційними ресурсами
3. Управління фінансовими і просторовими ресурсами
4. Управління матеріально-технічними ресурсами
5. Управління комунікаційними зв'язками
6. Управління поліпшенням та змінами

Бізнес-процеси розвитку підприємств торгівлі

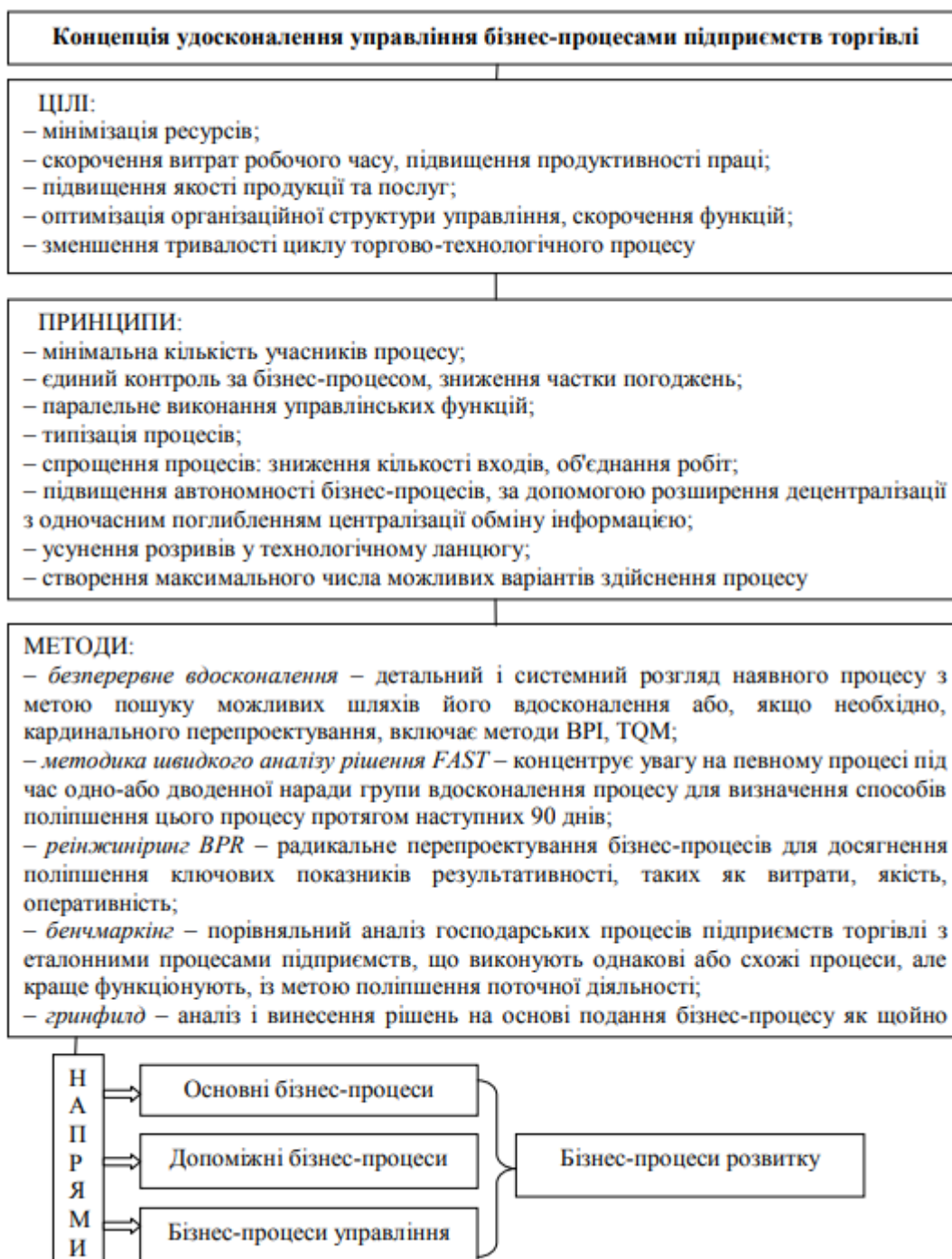
1. Впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління
2. Впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій
3. Модернізація магазинів: торговельного залу, приміщень підготовки товарів до продажу, складських приміщень, торгово-технологічного обладнання, технологічних ліній, адміністративних приміщень та приміщень відпочинку персоналу
4. Впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів

Забезпечуючі бізнес-процеси підприємств торгівлі

1. Система менеджменту якості
2. Організаційна структура управління підприємством
3. Система методів прийняття управлінських рішень
4. Система мотивації та заохочення працівників

Джерело: складено автором на основі [16, с.187]

Концепція удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі



Джерело: складено автором на основі [42, с.237]

Фінансова звітність підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2024 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	4171	1429	0
первісна вартість	1001	11563	5437	0
накопичена амортизація	1002	7392	4008	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	307	244	0
Основні засоби:	1010	724706	661143	0
первісна вартість	1011	1578624	1605286	0
знос	1012	853918	944143	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	216915	216915	0
інші фінансові інвестиції	1035	114960	114857	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0

Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	1061059	994588	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1384826	1588040	0
Виробничі запаси	1101	3644	7464	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	1381182	1580576	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	103928	42108	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	42061	17364	0
з бюджетом	1135	0	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	502	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	84909	25098	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	86696	144008	0
Готівка	1166	4482	4269	0

Рахунки в банках	1167	11893	77412	0
Витрати майбутніх періодів	1170	1331	1607	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	11294	11258	0
Усього за розділом II	1195	1715046	1829985	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	2776104	2824573	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1576	1576	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	789052	78867	0
Додатковий капітал	1410	57863	57863	0
Емісійний дохід	1411	57863	57863	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	236	236	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-102201	35053	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)

Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	746526	883595	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0

за товари, роботи, послуги	1615	1800579	1846296	0
за розрахунками з бюджетом	1620	28885	26397	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	10355	4190	0
за розрахунками зі страхування	1625	3682	5248	0
за розрахунками з оплати праці	1630	14725	20853	0
за одержаними авансами	1635	11035	14018	0
за розрахунками з учасниками	1640	139508	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	39	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	19876	23294	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	11249	4872	0
Усього за розділом III	1695	2029578	1940978	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	2776104	2824573	0

Керівник	Михайлишин П.Й.
Головний бухгалтер	Тучак О.С.

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2025 01 01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕПІЦЕНТР К»	за ЄДРПОУ	32490244
	(найменування)		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2024 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5029564	4583038
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3611212)	(3308964)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	1418352	1274074
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0

Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	24336	22440
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(110883)	(95334)
Витрати на збут	2150	(1150121)	(994431)
Інші операційні витрати	2180	(15668)	(12028)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	166016	194721
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	1449	284
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(111)	(53)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	167354	194952
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	30258	35284
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	137069	159668

Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)
-------------------------------------	------	-------	-------

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	137069	159668

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	52060	49523
Витрати на оплату праці	2505	570994	459909
Відрахування на соціальні заходи	2510	125682	100340
Амортизація	2515	92927	90383
Інші операційні витрати	2520	439670	405920
Разом	2550	1281333	1106075

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Примітки д/н

Керівник Михайлишин П.Й.

Головний бухгалтер Тучак О. С.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	2835	4171	0
первісна вартість	1001	9182	11563	0
накопичена амортизація	1002	6347	7392	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	14073	307	0
Основні засоби:	1010	768068	724706	0
первісна вартість	1011	1538213	1578624	0
знос	1012	770145	853918	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	616901	216915	0
інші фінансові інвестиції	1035	4	114960	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0

Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	1401881	1061059	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1238700	1384826	0
Виробничі запаси	1101	7355	3644	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	1231345	1381182	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	71291	103928	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8205	42061	0
з бюджетом	1135	0	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	1836	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	112352	84909	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	221342	86696	0
Готівка	1166	4968	4482	0
Рахунки в банках	1167	169182	11893	0

Витрати майбутніх періодів	1170	1560	1331	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	1573	11294	0
Усього за розділом II	1195	1656859	1715046	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	3058740	2776104	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1576	1576	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	789178	789052	0
Додатковий капітал	1410	57863	57863	0
Емісійний дохід	1411	57863	57863	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	146	236	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	88641	-102201	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)

Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом І	1495	937404	746526	0
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом ІІ	1595	0	0	0
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	1470946	1800579	0

за розрахунками з бюджетом	1620	22205	28885	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	7076	10355	0
за розрахунками зі страхування	1625	2274	3682	0
за розрахунками з оплати праці	1630	9361	14725	0
за одержаними авансами	1635	7273	11035	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	139508	0
із внутрішніх розрахунків	1645	337640	39	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	19876	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	271637	11249	0
Усього за розділом III	1695	2121336	2029578	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	3058740	2776104	0

Керівник	Михайлишин П.Й.
Головний бухгалтер	Тучак О.С.

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2024 01 01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕПІЦЕНТР К»	за ЄДРПОУ	32490244
	(найменування)		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2023 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4583038	3869865
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3308964)	(2846454)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	1274074	1023411
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0

Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	22440	56825
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(95334)	(75773)
Витрати на збут	2150	(994431)	(824847)
Інші операційні витрати	2180	(12028)	(9617)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	194721	169999
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	284	17846
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(53)	(17229)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	194952	170616
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	35284	31018
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0

Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	159668	139598
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	159668	139598

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	49523	44930
Витрати на оплату праці	2505	459909	317399
Відрахування на соціальні заходи	2510	100340	69604
Амортизація	2515	90383	87503
Інші операційні витрати	2520	405920	394113
Разом	2550	1106075	913549

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Примітки д/н

Керівник Михайлишин П.Й.

Головний бухгалтер Тучак О.С.