

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-
ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувачка

Владислава КОВАЛЬЧУК

**Науковий керівник,
к.політ.н., доцентка**

Софія БУРТАК

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Освітній ступінь: «Бакалавр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
 «_____» _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачці

КОВАЛЬЧУК ВЛАДИСЛАВІ РОМАНІВНІ

- 1. Тема роботи** «Удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства роздрібної торгівлі»,
Керівник роботи Буртак Софія Григорівна, к.політ.н., доцент,
 затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «_____» _____ 2026 р. № ____.
- 2. Строк подання здобувачем роботи** 01 червня 2026 року.
- 3. Вихідні дані до роботи** Фінансово-економічна та внутрішня звітність, аналітичні матеріали та управлінські дані ФОП Сакаль Т.М. за 2023-2025 роки.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).**
 1. Охарактеризувати особливості організації та управління бізнес-процесами у сфері роздрібної торгівлі.
 2. Вивчити сучасні технології та механізми удосконалення бізнес-процесів підприємства.
 3. Провести аналіз операційної діяльності ФОП Сакаль Т.М.
 4. Здійснити оцінку ефективності управління бізнес-процесами підприємства.
 5. Запропонувати заходи щодо впровадження мерчандайзингових інструментів та автоматизації управління товарними запасами і постачанням підприємства.
 6. Обґрунтувати впровадження автоматизації управління товарними запасами та постачанням ФОП Сакаль Т.М.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 - 1) Тенденції зміни товарообороту ФОП Сакаль Т.М. у 2023-2025 роках;
 - 2) Аналіз фінансових результатів ФОП Сакаль Т.М. у 2023-2025 роках;
 - 3) Динаміка витрат за видами бізнес-процесів ФОП Сакаль Т.М.;
 - 4) Аналіз показника оборотності товарних запасів ФОП Сакаль Т.М.;
 - 5) Динаміка тривалості виконання операційних процесів ФОП Сакаль Т.М.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи та об'єкта дослідження	Вересень 2025 року	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2025 року	
3	Опрацювання літератури щодо теоретичних засад управління бізнес-процесами підприємства. Виконання теоретичного розділу.	Жовтень 2025 року	
4	Дослідження операційної, фінансової та економічної діяльності підприємства. Виконання аналітичного розділу.	Листопад-квітень 2026 року	
5	Розробка шляхів удосконалення управління бізнес-процесами підприємства. Виконання рекомендаційного розділу роботи.	Травень 2026 року	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2026 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2026 року	
8	Підготовка доповіді та роздаткового матеріалу до захисту роботи	Червень 2026 року	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 року	

Здобувачка

Владислава КОВАЛЬЧУК

Керівник роботи

Софія БУРТАК

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....	8
1.1. Особливості організації та управління бізнес-процесами у сфері роздрібної торгівлі.....	8
1.2. Сучасні технології та механізми удосконалення бізнес-процесів підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ФОП САКАЛЬ Т.М.....	23
2.1. Дослідження операційної діяльності ФОП Сакаль Т.М.....	23
2.2. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами підприємства.....	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ФОП САКАЛЬ Т.М.....	42
3.1. Впровадження мерчандайзингових заходів у торговельну діяльність підприємства.....	42
3.2. Автоматизація управління товарними запасами та постачанням ФОП Сакаль Т.М.....	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем конкуренції, активним розвитком цифрових технологій, зміною поведінки споживачів та необхідністю швидкого реагування підприємств на динамічні зміни ринкового середовища. За таких умов особливого значення набуває ефективне управління бізнес-процесами підприємства, оскільки саме від рівня їх організації залежить результативність господарської діяльності, якість обслуговування споживачів, швидкість виконання операцій та здатність підприємства забезпечувати стійкі конкурентні переваги.

Для підприємств роздрібно́ї торгівлі система управління бізнес-процесами має стратегічне значення, оскільки охоплює всі ключові напрями діяльності: формування асортименту, організацію постачання, управління товарними запасами, обслуговування покупців, мерчандайзинг, логістичні операції та реалізацію товарів. Від ефективності функціонування цих процесів залежить рівень товарообороту, швидкість обігу товарів, обсяг витрат, фінансові результати діяльності та рівень задоволеності споживачів.

В сучасних умовах діяльність підприємств роздрібно́ї торгівлі ускладнюється впливом нестабільного економічного середовища, змінами купівельної спроможності населення, посиленням конкуренції з боку торговельних мереж та необхідністю впровадження сучасних технологій управління. Традиційні підходи до організації бізнес-процесів поступово втрачають ефективність, що зумовлює необхідність удосконалення системи управління на основі використання інноваційних методів, автоматизації операційної діяльності та цифрових інструментів управління.

В діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі часто виникають проблеми, пов'язані з недостатньою ефективністю управління товарними запасами, нераціональною організацією торговельного простору, уповільненням процесів постачання, недостатнім рівнем автоматизації та

неефективним використанням ресурсів. Наявність таких проблем негативно впливає на результати господарської діяльності підприємства, знижує рівень обслуговування покупців та обмежує можливості підвищення конкурентоспроможності.

Особливої актуальності набуває впровадження сучасних підходів до удосконалення бізнес-процесів, зокрема автоматизації управління товарними запасами, використання цифрових систем контролю та аналізу діяльності, удосконалення мерчандайзингової політики та оптимізації процесів постачання. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, скороченню витрат, прискоренню обігу товарів та покращенню якості торговельного обслуговування.

Враховуючи зазначене, дослідження теоретичних і практичних аспектів удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства роздрібною торгівлі є актуальним та своєчасним.

Метою роботи є обґрунтування сучасних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління бізнес-процесами підприємства роздрібною торгівлі.

Відповідно до поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

- охарактеризувати особливості організації та управління бізнес-процесами у сфері роздрібною торгівлі;
- вивчити сучасні технології та механізми удосконалення бізнес-процесів підприємства;
- провести аналіз операційної діяльності ФОП Сакаль Т.М.;
- здійснити оцінку ефективності управління бізнес-процесами підприємства;
- запропонувати заходи щодо впровадження мерчандайзингових інструментів та автоматизації управління товарними запасами і постачанням підприємства;
- обґрунтувати впровадження автоматизації управління товарними

запасами та постачанням ФОП Сакаль Т.М.

Об'єктом дослідження є система бізнес-процесів підприємства роздрібною торгівлі.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування й удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства.

Інформаційною базою дослідження є використання звітних та аналітичних матеріалів ФОП Сакаль Т.М., які характеризують результати діяльності підприємства у 2023-2025 роках, а також опрацювання наукових джерел, присвячених проблемам управління бізнес-процесами у сфері роздрібною торгівлі

Методи дослідження. У процесі аналізу діяльності ФОП Сакаль Т.М. використано економіко-статистичні методи, методи групування, порівняння, динамічного аналізу та графічного представлення даних. Для оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємства застосовано методи коефіцієнтного аналізу. При розробці напрямів удосконалення системи управління бізнес-процесами використано методи економічного обґрунтування, прогнозування та розрахунково-аналітичний метод.

Наукова новизна полягає у вдосконаленні теоретико-прикладних підходів до управління бізнес-процесами підприємства роздрібною торгівлі шляхом поєднання організаційних, мерчандайзингових та цифрових інструментів управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування запропонованих управлінських рішень у практичній діяльності ФОП Сакаль Т.М. Запропоновані заходи можуть бути використані підприємствами роздрібною торгівлі для удосконалення організації операційної діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Обсяг роботи становить 62 сторінки. У роботі наведено 8 рисунків і 28 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

1.1. Особливості організації та управління бізнес-процесами у сфері роздрібної торгівлі

Сфера роздрібної торгівлі відіграє важливу роль у забезпеченні населення товарами та послугами, формуванні конкурентного середовища та стимулюванні економічної активності. Ефективність функціонування підприємств роздрібної торгівлі значною мірою залежить від рівня організації та управління бізнес-процесами, які забезпечують безперервність торговельної діяльності, якість обслуговування споживачів і досягнення стратегічних цілей підприємства. У зв'язку з посиленням конкуренції, зміною поведінки споживачів та розвитком цифрових технологій підприємства роздрібної торгівлі змушені постійно вдосконалювати власні бізнес-процеси, адаптуючи їх до сучасних умов [5, 26].

Бізнес-процеси підприємства роздрібної торгівлі являють собою сукупність взаємопов'язаних дій та операцій, спрямованих на забезпечення закупівлі, постачання, зберігання, реалізації товарів та обслуговування споживачів. Вони охоплюють усі етапи руху товару від постачальника до кінцевого покупця та формують основу операційної діяльності підприємства. Управління бізнес-процесами передбачає планування, організацію, координацію, контроль та вдосконалення окремих процесів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Особливістю бізнес-процесів у сфері роздрібної торгівлі є їх висока динамічність та залежність від попиту споживачів. Підприємства змушені оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, сезонні коливання попиту, зміну цінової політики конкурентів та впровадження нових технологій. У зв'язку з цим важливого значення набуває побудова гнучкої

системи управління бізнес-процесами, здатної забезпечити швидке прийняття управлінських рішень та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища [11, 29].

Для підприємств роздрібно́ї торгівлі характерною є наявність значної кількості взаємопов'язаних бізнес-процесів, які забезпечують реалізацію основної діяльності. Основні види бізнес-процесів підприємства роздрібно́ї торгівлі наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Ключові бізнес-процеси підприємства роздрібно́ї торгівлі [18]

Група бізнес-процесів	Характеристика процесів	Основна мета
Закупівельні процеси	Вибір постачальників, укладання договорів, формування замовлень, контроль постачання товарів	Забезпечення безперебійного постачання товарів
Логістичні процеси	Транспортування, приймання, зберігання та переміщення товарів	Оптимізація товарних потоків
Процеси управління товарними запасами	Планування запасів, контроль залишків, інвентаризація	Мінімізація дефіциту та надлишкових запасів
Процеси реалізації товарів	Організація продажу, касове обслуговування, викладка товарів	Забезпечення ефективного товарообороту
Процеси обслуговування споживачів	Консультації, післяпродажне обслуговування, робота зі зверненнями	Підвищення рівня задоволеності клієнтів
Маркетингові процеси	Проведення рекламних заходів, аналіз попиту, стимулювання збуту	Формування конкурентних переваг
Управлінські процеси	Планування, контроль, аналіз результатів діяльності	Координація діяльності підприємства

Бізнес-процеси підприємства роздрібно́ї торгівлі охоплюють широкий спектр операцій, які забезпечують функціонування підприємства та формування його конкурентних переваг. Кожна група бізнес-процесів виконує окремі функції, однак усі процеси є взаємопов'язаними та взаємозалежними.

Закупівельні процеси є основою забезпечення підприємства необхідними товарними ресурсами для подальшої реалізації. До цієї групи процесів належать пошук і вибір постачальників, проведення переговорів, укладання договорів, формування замовлень та контроль виконання умов постачання. Ефективна організація закупівельних процесів сприяє своєчасному поповненню товарних запасів, зниженню витрат на закупівлю продукції та забезпеченню стабільності торговельної діяльності підприємства.

Логістичні процеси охоплюють операції, пов'язані з транспортуванням, прийманням, зберіганням і внутрішнім переміщенням товарів. Основним завданням логістики є забезпечення безперервного руху товарних потоків із мінімальними витратами часу та ресурсів. Раціональна організація логістичних процесів дозволяє скоротити втрати товарів, підвищити швидкість обслуговування та забезпечити своєчасне постачання продукції до місць продажу [7, 15].

Процеси управління товарними запасами спрямовані на підтримання оптимального рівня товарів на підприємстві. Вони включають планування потреби в запасах, контроль залишків товарів, проведення інвентаризації та аналіз оборотності продукції. Ефективне управління товарними запасами дозволяє уникнути дефіциту або надлишку товарів, забезпечити стабільність продажів та підвищити ефективність використання оборотних коштів підприємства.

Процеси реалізації товарів пов'язані безпосередньо з організацією продажу продукції споживачам. До них належать викладка товарів, касове обслуговування, оформлення покупок та організація торговельного простору. Від ефективності процесів реалізації залежить рівень товарообороту підприємства, швидкість обслуговування клієнтів та загальний рівень доходів підприємства роздрібною торгівлі [22, 37].

Процеси обслуговування споживачів охоплюють надання консультацій покупцям, допомогу у виборі товарів, післяпродажне обслуговування та роботу зі зверненнями й скаргами клієнтів. Основною метою цих процесів є

формування позитивного іміджу підприємства та забезпечення високого рівня задоволеності споживачів. Якісне обслуговування сприяє підвищенню лояльності клієнтів і зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Маркетингові процеси спрямовані на дослідження ринку, аналіз попиту, проведення рекламних кампаній та стимулювання збуту продукції. Вони забезпечують формування конкурентних переваг підприємства та сприяють залученню нових покупців. Ефективна маркетингова діяльність дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та адаптувати асортимент товарів до потреб споживачів [8, 35].

Управлінські процеси забезпечують координацію діяльності всіх структурних підрозділів підприємства та контроль результатів їх роботи. До цієї групи належать процеси планування, організації, мотивації персоналу, контролю та аналізу результатів діяльності. Управлінські процеси формують основу функціонування системи менеджменту підприємства та забезпечують досягнення стратегічних і оперативних цілей діяльності.

У сучасних умовах важливим аспектом управління бізнес-процесами є їх орієнтація на потреби споживачів. Саме рівень задоволеності покупців значною мірою визначає конкурентоспроможність підприємства роздрібною торгівлі. У зв'язку з цим підприємства приділяють значну увагу вдосконаленню процесів обслуговування, автоматизації операцій та підвищенню якості сервісу [10, 31].

Ефективне управління бізнес-процесами підприємства роздрібною торгівлі базується на дотриманні сукупності принципів, які забезпечують узгодженість усіх управлінських та операційних процесів, раціональне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства. Саме принципи управління формують основу побудови ефективної системи менеджменту, визначають напрями організації діяльності та сприяють підвищенню результативності його функціонування в умовах конкурентного ринкового середовища. Основні принципи управління бізнес-процесами у сфері роздрібною торгівлі наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**Принципи управління бізнес-процесами підприємства
роздрібної торгівлі [19]**

Принцип	Сутність принципу	Практичне значення
Системність	Розгляд бізнес-процесів як єдиної взаємопов'язаної системи	Забезпечення узгодженості діяльності підприємства
Безперервність	Постійне здійснення та вдосконалення процесів	Підвищення стабільності діяльності
Орієнтація на споживача	Врахування потреб та очікувань покупців	Формування лояльності клієнтів
Економічна ефективність	Мінімізація витрат при максимізації результатів	Підвищення прибутковості діяльності
Гнучкість	Здатність швидко реагувати на зміни ринку	Адаптація до зовнішнього середовища
Контрольованість	Постійний моніторинг та оцінка результатів процесів	Виявлення та усунення недоліків
Автоматизація	Використання сучасних інформаційних технологій	Підвищення продуктивності праці

Ефективне управління бізнес-процесами повинно базуватися на комплексному підході до організації діяльності підприємства. Особливого значення набуває принцип орієнтації на споживача, оскільки саме задоволення потреб клієнтів є основою успішного функціонування підприємств роздрібної торгівлі. Не менш важливими є принципи гнучкості та автоматизації, які забезпечують адаптацію підприємства до швидких змін ринкового середовища та впровадження сучасних технологій управління [17, 32].

Принцип системності передбачає розгляд бізнес-процесів підприємства як єдиної взаємопов'язаної системи, у межах якої всі процеси взаємодіють між собою та впливають на загальні результати діяльності. Реалізація цього принципу забезпечує узгодженість роботи структурних підрозділів підприємства, підвищує ефективність координації операційної діяльності та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства роздрібної торгівлі.

Принцип безперервності полягає у постійному здійсненні, контролі та вдосконаленні бізнес-процесів відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього

середовища. Дотримання цього принципу забезпечує стабільність функціонування підприємства, сприяє своєчасному виявленню проблем і створює умови для постійного підвищення ефективності діяльності.

Принцип орієнтації на споживача базується на врахуванні потреб, очікувань та поведінки покупців під час організації бізнес-процесів підприємства. Реалізація цього принципу сприяє підвищенню якості обслуговування, формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню лояльності клієнтів, що є важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності у сфері роздрібної торгівлі.

Принцип економічної ефективності передбачає досягнення максимальних результатів діяльності при мінімальному рівні витрат ресурсів. Використання цього принципу дозволяє оптимізувати операційні витрати, підвищити продуктивність праці та забезпечити зростання прибутковості підприємства.

Принцип гнучкості характеризує здатність підприємства швидко адаптувати бізнес-процеси до змін ринкової кон'юнктури, споживчих потреб та конкурентного середовища. Дотримання цього принципу забезпечує оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища та сприяє підтриманню стабільних конкурентних позицій підприємства на ринку.

Принцип контрольованості полягає у постійному моніторингу, аналізі та оцінці результатів виконання бізнес-процесів. Реалізація цього принципу дозволяє своєчасно виявляти недоліки в організації діяльності підприємства, визначати причини відхилень та приймати ефективні управлінські рішення щодо їх усунення.

Принцип автоматизації передбачає використання сучасних інформаційних технологій та програмного забезпечення для управління бізнес-процесами підприємства. Впровадження автоматизованих систем сприяє підвищенню швидкості обробки інформації, скороченню витрат часу на виконання операцій, зменшенню кількості помилок та підвищенню загальної продуктивності праці.

Варто зазначити, що сучасні підприємства роздрібної торгівлі активно впроваджують автоматизовані системи управління бізнес-процесами. Використання спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє здійснювати контроль товарних запасів, аналізувати попит, автоматизувати процеси продажу та формувати управлінську звітність. Це сприяє скороченню витрат часу, підвищенню точності управлінських рішень та зростанню ефективності діяльності підприємства [3, 28].

Разом із тим, управління бізнес-процесами у сфері роздрібної торгівлі супроводжується низкою проблем та викликів, пов'язаних із високим рівнем конкуренції, нестабільністю економічного середовища, змінами споживчих переваг та необхідністю цифрової трансформації діяльності підприємств. Основні проблеми управління бізнес-процесами підприємств роздрібної торгівлі наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Проблемні аспекти управління бізнес-процесами підприємств
роздрібної торгівлі [23]**

Проблема	Причини виникнення	Наслідки для підприємства
Неефективне управління товарними запасами	Відсутність точного прогнозування попиту	Надлишкові запаси або дефіцит товарів
Високий рівень операційних витрат	Недосконалість організації процесів	Зниження прибутковості
Низький рівень автоматизації	Обмеженість фінансових ресурсів	Повільність обробки інформації
Недостатній рівень обслуговування клієнтів	Низька кваліфікація персоналу	Втрата покупців
Порушення логістичних процесів	Неналежна організація постачання	Перебої у продажу товарів
Низька адаптивність до змін ринку	Відсутність стратегічного планування	Зниження конкурентоспроможності
Недостатній контроль бізнес-процесів	Відсутність системи моніторингу	Зростання кількості помилок

Значна частина проблем управління бізнес-процесами підприємств роздрібної торгівлі пов'язана з недостатнім рівнем організації управлінської

діяльності, недосконалістю системи координації окремих процесів та низьким рівнем автоматизації операційної діяльності. Відсутність сучасних інформаційних систем управління, недостатній рівень цифровізації процесів та несвоєчасне оновлення методів організації роботи негативно впливають на швидкість обробки інформації, точність прийняття управлінських рішень і загальну ефективність діяльності підприємства. У результаті виникають труднощі у координації роботи структурних підрозділів, зростають операційні витрати та знижується продуктивність праці персоналу [13, 36].

Однією з найбільш поширених проблем у сфері управління бізнес-процесами є неефективне управління товарними запасами. Недостатньо точне прогнозування попиту, несвоєчасний аналіз залишків товарів та відсутність автоматизованого контролю за рухом продукції можуть призводити як до виникнення дефіциту окремих товарів, так і до накопичення надлишкових запасів на складах.

Дефіцит продукції негативно впливає на рівень задоволеності споживачів та може стати причиною втрати клієнтів, тоді як надлишкові запаси спричиняють зростання витрат на зберігання товарів, уповільнення оборотності оборотних коштів та підвищення ризику псування продукції. У сукупності це негативно позначається на рівні товарообороту, фінансових результатах діяльності та конкурентоспроможності підприємства [6, 30].

Крім того, важливий вплив на ефективність бізнес-процесів має рівень кваліфікації персоналу та якість організації обслуговування споживачів. У сучасних умовах розвитку роздрібної торгівлі покупці висувають високі вимоги до швидкості обслуговування, доступності товарного асортименту, професійності персоналу та загального рівня сервісу. Недостатня підготовка працівників, відсутність належної мотивації та низький рівень професійних навичок можуть призводити до погіршення якості обслуговування, збільшення кількості помилок у роботі та зниження рівня лояльності клієнтів.

У зв'язку з цим підприємства роздрібної торгівлі змушені постійно вдосконалювати систему управління персоналом, проводити навчання

працівників, впроваджувати сучасні стандарти обслуговування та використовувати нові підходи до організації діяльності. Особливого значення набуває автоматизація процесів продажу, використання сучасних цифрових технологій та впровадження клієнтоорієнтованих підходів, що дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів, покращити якість обслуговування споживачів та забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

Таким чином, управління бізнес-процесами у сфері роздрібно́ї торгівлі є складною та багатогранною системою, яка потребує комплексного підходу до організації діяльності підприємства. Ефективність бізнес-процесів значною мірою визначає рівень конкурентоспроможності підприємства, його фінансові результати та здатність адаптуватися до змін ринкового середовища. У сучасних умовах особливого значення набуває впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизація процесів та орієнтація на потреби споживачів.

1.2. Сучасні технології та механізми удосконалення бізнес-процесів підприємства

В процесі розвитку ринкових відносин та посилення конкуренції підприємства роздрібно́ї торгівлі змушені постійно вдосконалювати власні бізнес-процеси з метою підвищення ефективності діяльності, покращення якості обслуговування споживачів та забезпечення стабільного розвитку. Швидкий розвиток цифрових технологій, зміна споживчих потреб і динамічність ринкового середовища формують необхідність впровадження сучасних механізмів управління та автоматизації операційної діяльності підприємств. Саме тому питання удосконалення бізнес-процесів набуває особливо важливого значення для підприємств роздрібно́ї торгівлі [4, 21].

Удосконалення бізнес-процесів являє собою комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію діяльності підприємства, підвищення

продуктивності праці, скорочення витрат ресурсів та забезпечення ефективного функціонування всіх структурних підрозділів. Основною метою удосконалення бізнес-процесів є створення гнучкої системи управління, здатної швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності підприємства.

Важливу роль у процесі вдосконалення діяльності підприємств відіграють сучасні інформаційні технології. Їх використання дозволяє автоматизувати значну частину операційних процесів, забезпечити швидкий обмін інформацією між структурними підрозділами та підвищити точність управлінських рішень. Особливого значення набуває використання автоматизованих систем управління товарними запасами, програм для аналізу продажів, CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами та цифрових платформ для контролю логістичних процесів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Сучасні технології удосконалення бізнес-процесів підприємства
роздрібної торгівлі [34]**

Технологія	Характеристика технології	Основні переваги використання
CRM-системи	Автоматизація взаємодії з клієнтами та управління продажами	Підвищення рівня обслуговування та лояльності клієнтів
ERP-системи	Комплексне управління ресурсами підприємства	Оптимізація управлінських процесів та контроль ресурсів
Системи управління товарними запасами	Автоматизований контроль руху товарів та залишків	Мінімізація дефіциту та надлишкових запасів
POS-системи	Автоматизація процесу продажу	Прискорення обслуговування покупців
Онлайн-аналітика продажів	Аналіз попиту, продажів та поведінки споживачів	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Електронний документообіг	Автоматизація обробки та зберігання документів	Скорочення часу обробки інформації
Цифрові маркетингові технології	Використання інтернет-реклами та соціальних мереж	Розширення клієнтської бази та стимулювання збуту

Сучасні технології охоплюють практично всі напрями діяльності підприємства роздрібною торгівлі та виступають ключовим інструментом підвищення ефективності управління бізнес-процесами. Їх впровадження дозволяє не лише автоматизувати окремі операції, а й забезпечити комплексну трансформацію системи управління підприємством, підвищуючи її гнучкість, швидкість реагування на зміни ринку та рівень контрольованості процесів.

Однією з найбільш важливих технологій є CRM-системи, які дозволяють автоматизувати процес взаємодії з клієнтами, накопичувати та систематизувати інформацію про їхні потреби, поведінку та історію покупок, а також формувати персоналізовані комерційні пропозиції для споживачів. Використання CRM-технологій забезпечує більш точне розуміння цільової аудиторії, підвищує якість клієнтського сервісу та сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин із покупцями. У результаті підприємство отримує можливість підвищити рівень лояльності клієнтів, збільшити частоту повторних покупок та зміцнити свої ринкові позиції [2, 38].

Не менш важливими є ERP-системи, які забезпечують комплексне управління ресурсами підприємства та дозволяють інтегрувати окремі бізнес-процеси в єдину інформаційну систему. Використання ERP-технологій сприяє підвищенню рівня координації між структурними підрозділами, забезпечує узгодженість управлінських рішень, підвищує точність планування та дозволяє більш ефективно використовувати наявні ресурси підприємства.

Значного поширення набули системи управління товарними запасами та POS-системи, які забезпечують автоматизацію процесів продажу, контролю залишків товарів та формування аналітичної інформації щодо товарообороту підприємства. Такі технології дозволяють у режимі реального часу відстежувати рух товарів, контролювати рівень запасів та швидко реагувати на зміни споживчого попиту. Використання даних систем сприяє скороченню часу на виконання операцій, зменшенню кількості помилок у процесі обліку та підвищенню ефективності управління товарними потоками, що є особливо важливим для стабільного функціонування підприємства роздрібною торгівлі.

У сучасних умовах важливого значення набуває також використання цифрових маркетингових технологій, які включають інтернет-рекламу, просування у соціальних мережах, email-маркетинг та використання програм лояльності. Такі інструменти дозволяють підприємствам роздрібно́ї торгівлі підвищити впізнаваність бренду, залучити нових покупців та збільшити обсяги реалізації продукції [9, 27].

Процес удосконалення бізнес-процесів підприємства має комплексний характер та включає декілька взаємопов'язаних етапів. Початковим етапом є виявлення основних проблем та недоліків у діяльності підприємства, що дозволяє визначити процеси, які потребують змін.

Наступним етапом є проведення детального аналізу існуючих бізнес-процесів з метою оцінки їх ефективності та виявлення факторів, які стримують розвиток підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні етапи удосконалення бізнес-процесів підприємства роздрібно́ї торгівлі [14]

На основі отриманих результатів визначаються основні напрями

удосконалення діяльності та обираються сучасні технології й інструменти, здатні забезпечити підвищення ефективності бізнес-процесів. Важливе значення має етап впровадження змін, оскільки саме на цьому етапі відбувається практична реалізація управлінських рішень. Завершальним етапом є контроль та оцінка результатів проведених заходів, що дозволяє визначити рівень ефективності впроваджених змін та сформулювати основу для подальшого вдосконалення діяльності підприємства.

Суттєву роль у вдосконаленні бізнес-процесів відіграють сучасні механізми управління, які забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства та оптимізацію використання ресурсів. До найбільш поширених механізмів удосконалення бізнес-процесів належать реінжиніринг бізнес-процесів, автоматизація операційної діяльності, цифровізація управління, оптимізація логістичних процесів та впровадження систем контролю якості. Механізми удосконалення бізнес-процесів підприємства наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

**Механізми удосконалення бізнес-процесів підприємства
роздрібної торгівлі [24]**

Механізм удосконалення	Сутність механізму	Очікуваний результат
Реінжиніринг бізнес-процесів	Радикальне перепроєктування процесів підприємства	Підвищення ефективності діяльності
Автоматизація операційної діяльності	Використання програмного забезпечення та цифрових систем	Скорочення витрат часу та ресурсів
Цифровізація управління	Впровадження сучасних інформаційних технологій	Підвищення швидкості прийняття рішень
Оптимізація логістичних процесів	Удосконалення постачання та переміщення товарів	Скорочення логістичних витрат
Система контролю якості	Моніторинг якості товарів та обслуговування	Підвищення рівня задоволеності клієнтів
Управління персоналом	Навчання, мотивація та розвиток працівників	Підвищення продуктивності праці
Клієнтоорієнтований підхід	Орієнтація діяльності на потреби споживачів	Формування конкурентних переваг

Удосконалення бізнес-процесів потребує комплексного використання різних механізмів управління, оскільки жоден окремий інструмент або підхід не здатний забезпечити повноцінне вирішення всіх проблем операційної діяльності підприємства. Комплексний підхід передбачає одночасне вдосконалення різних аспектів діяльності підприємства, зокрема автоматизації операційних процесів, оптимізації логістики, підвищення якості управління персоналом, впровадження сучасних цифрових технологій та орієнтацію на потреби споживачів [16, 40].

Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає радикальне перепроєктування існуючих процесів підприємства з метою досягнення суттєвого покращення ключових показників діяльності, таких як швидкість виконання операцій, рівень витрат та якість обслуговування. Даний механізм орієнтований не на часткові вдосконалення, а на повну перебудову логіки виконання бізнес-процесів, що дозволяє усунути зайві операції, скоротити дублювання функцій та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

Автоматизація операційної діяльності полягає у впровадженні програмного забезпечення та цифрових систем, які забезпечують виконання рутинних операцій без або з мінімальним втручанням людини. Це дозволяє значно скоротити час обробки інформації, зменшити ймовірність помилок, підвищити продуктивність праці персоналу та забезпечити більш точний контроль за всіма операційними процесами підприємства [1, 25].

Цифровізація управління передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій у всі рівні управлінської діяльності підприємства. Вона спрямована на забезпечення оперативного доступу до даних, підвищення прозорості управлінських процесів, автоматизацію прийняття рішень та інтеграцію різних функціональних підрозділів у єдину інформаційну систему.

Оптимізація логістичних процесів полягає у вдосконаленні системи постачання, транспортування, зберігання та переміщення товарів з метою мінімізації витрат та скорочення часу доставки продукції. Реалізація цього механізму дозволяє забезпечити безперебійність товарних потоків, зменшити

втрати продукції та підвищити ефективність управління матеріальними ресурсами підприємства.

Система контролю якості передбачає постійний моніторинг якості товарів та рівня обслуговування споживачів на всіх етапах діяльності підприємства. Її впровадження дозволяє своєчасно виявляти відхилення від встановлених стандартів, усувати недоліки у роботі та забезпечувати стабільно високий рівень задоволеності клієнтів [12, 33].

Управління персоналом як механізм удосконалення бізнес-процесів включає навчання, мотивацію та розвиток працівників підприємства. Ефективна система управління персоналом сприяє підвищенню кваліфікації співробітників, зростанню їх продуктивності праці, покращенню якості обслуговування та формуванню позитивного внутрішнього клімату в організації.

Клієнтоорієнтований підхід передбачає спрямування всієї діяльності підприємства на максимальне задоволення потреб і очікувань споживачів. Його реалізація забезпечує формування довгострокових відносин із клієнтами, підвищення їх лояльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку роздрібно́ї торгівлі [20, 39].

Таким чином, сучасні технології та механізми удосконалення бізнес-процесів є важливим інструментом забезпечення ефективного функціонування підприємств роздрібно́ї торгівлі. Їх впровадження дозволяє оптимізувати діяльність підприємства, підвищити якість обслуговування споживачів, скоротити операційні витрати та забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Особливого значення набуває комплексне поєднання цифрових технологій, автоматизації управління та сучасних механізмів організації діяльності, що формує основу для підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

ФОП САКАЛЬ Т.М.

2.1. Дослідження операційної діяльності ФОП Сакаль Т.М.

Для підприємств роздрібної торгівлі важливим етапом дослідження є комплексна оцінка їх господарської діяльності та ключових операційних показників. Такий аналіз дозволяє визначити масштаби діяльності підприємства, тенденції розвитку, особливості формування товарообороту, а також оцінити ефективність взаємодії із споживачами.

Фізична особа-підприємець Сакаль Т.М. здійснює господарську діяльність у сфері роздрібної торгівлі продовольчими товарами, орієнтуючись на задоволення повсякденних потреб населення у товарах першої необхідності. Суб'єкт підприємництва функціонує в умовах високої конкуренції на локальному ринку, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення торговельного обслуговування, формування оптимального асортименту та забезпечення належного рівня якості продукції.

Асортиментна політика ФОП Сакаль Т.М. сформована з урахуванням структури споживчого попиту та включає основні товарні категорії продовольчого призначення, зокрема м'ясо-молочну групу товарів, хлібобулочні вироби, овочі та фрукти, напої, а також тютюнові вироби. Така структура асортименту забезпечує комплексне задоволення попиту споживачів та сприяє формуванню стабільного товарообороту підприємства.

Особливістю діяльності ФОП Сакаль Т.М. є значна залежність результатів функціонування від змін кон'юнктури споживчого ринку, зокрема коливань купівельної спроможності населення, рівня доходів домогосподарств, сезонності попиту та конкурентного середовища. Водночас ефективність діяльності ФОП Сакаль Т.М. значною мірою визначається раціональністю організації торговельно-технологічних процесів, швидкістю

обслуговування покупців, рівнем логістичного забезпечення та ефективністю управління товарними запасами.

З метою формування загального уявлення про ринкові позиції ФОП Сакаль Т.М. та ефективність його операційної діяльності доцільно приділити увагу дослідженню динаміки товарообороту, його структури за товарними групами, а також показників, що характеризують поведінку споживачів, зокрема кількість покупців та середній чек (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка товарообороту ФОП Сакаль Т.М. у 2023-2025 роках, тис. грн.

Категорії товарів	2023	2024	2025	Відхилення 2025 р. від 2023 р.	
				абс, +/-	відн., %
М'ясо-молочна група товарів	744,2	1399,0	3654,8	2910,6	491,1
Хлібобулочні вироби	437,4	800,5	1971,6	1534,2	450,8
Овочі та фрукти	459,2	860,3	2289,0	1829,8	498,5
Напої	194,0	400,2	1038,7	844,7	435,4
Тютюнові вироби	144,5	280,5	663,7	519,2	459,3
Разом	1979,3	3740,6	9617,8	7638,5	485,9

За результатами аналізу, наведеного в табл. 2.1, спостерігається стійка позитивна динаміка товарообороту ФОП Сакаль Т.М. протягом 2023-2025 років. Загальний обсяг реалізації зріс з 1979,3 тис. грн. у 2023 році до 9617,8 тис. грн. у 2025 році, що становить приріст на 7638,5 тис. грн. або 485,9%.

Зростання товарообороту відбулося за всіма товарними категоріями, що вказує на комплексний характер розвитку ФОП Сакаль Т.М. Найбільшу частку в структурі реалізації формує м'ясо-молочна група товарів, обсяг якої зріс на 2910,6 тис. грн. (на 491,1%), що обумовлено стабільним попитом на продукцію повсякденного споживання. Значні темпи зростання також характерні для категорій «овочі та фрукти» (на 498,5%) та «хлібобулочні вироби» (на 450,8%).

Позитивна динаміка спостерігається і в сегментах напоїв та тютюнових виробів, де товарооборот зріс відповідно на 435,4% та 459,3%.

Стабільне зростання товарообороту ФОП Сакаль Т.М. є наслідком ефективної організації торговельної діяльності, раціонального формування асортименту та підвищення рівня обслуговування покупців (рис. 2.1).

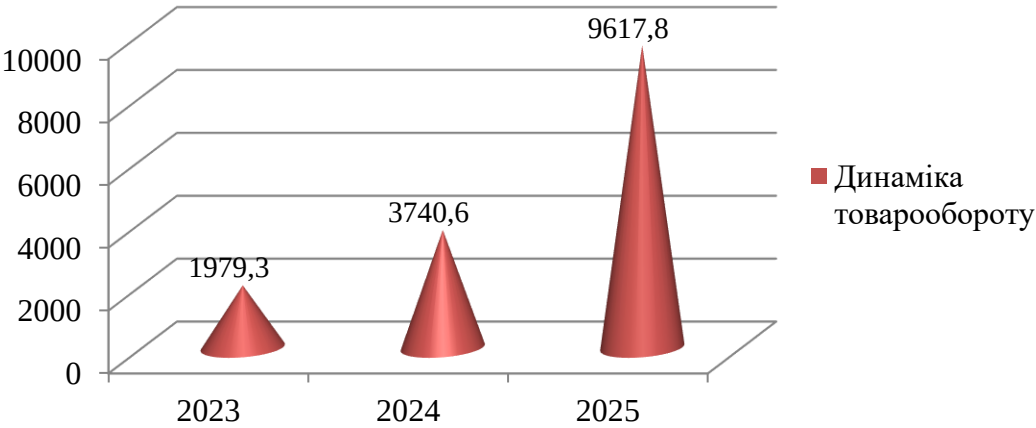


Рис. 2.1. Тенденції зміни товарообороту ФОП Сакаль Т.М. у 2023-2025 роках, тис. грн.

Для більш повної характеристики діяльності ФОП Сакаль Т.М. доцільно доповнити аналіз товарної структури оцінкою фінансових результатів, що дозволяє визначити ефективність формування доходу та витрат, рівень прибутковості й загальні тенденції фінансового розвитку підприємства.

Таблиця 2.2

Аналіз показників ефективності діяльності ФОП Сакаль Т.М. у 2023-2025 роках, тис. грн.

Показники	2023	2024	2025	Відхилення 2025 р. від 2023 р., +/-
Дохід від реалізації, тис. грн.	1979,3	3740,6	9617,8	7638,5
Собівартість реалізації, тис. грн.	1140,6	1605,4	6720,0	5579,4
Валовий прибуток, тис. грн.	838,7	2135,1	2897,8	2059,1
Рівень собівартості, %	57,6	42,9	69,9	12,3
Рівень валового прибутку, %	42,4	57,1	30,1	-12,3
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	-585,3	1102,4	720,0	1305,3
Рентабельність реалізації, %	-29,6	29,5	7,5	37,1

У 2023-2025 роках спостерігається суттєве зростання обсягів реалізації продукції ФОП Сакаль Т.М.: дохід від реалізації збільшився на 7638,5 тис. грн., а валовий прибуток – на 2059,1 тис. грн. Одночасно відбулося зростання собівартості реалізації на 5579,4 тис. грн., унаслідок чого рівень собівартості у 2025 році досяг 69,9%, а рівень валового прибутку знизився до 30,1%. У структурі фінансових результатів відбувся перехід від від’ємного чистого фінансового результату у 2023 році до прибуткової діяльності у 2024-2025 роках. Рентабельність реалізації зросла на 37,1 в.п. порівняно з 2023 роком, незважаючи на її зниження у 2025 році відносно 2024 року.

Динаміку основних фінансових результатів діяльності ФОП Сакаль Т.М. у 2023-2025 роках доцільно відобразити графічно (рис. 2.2).

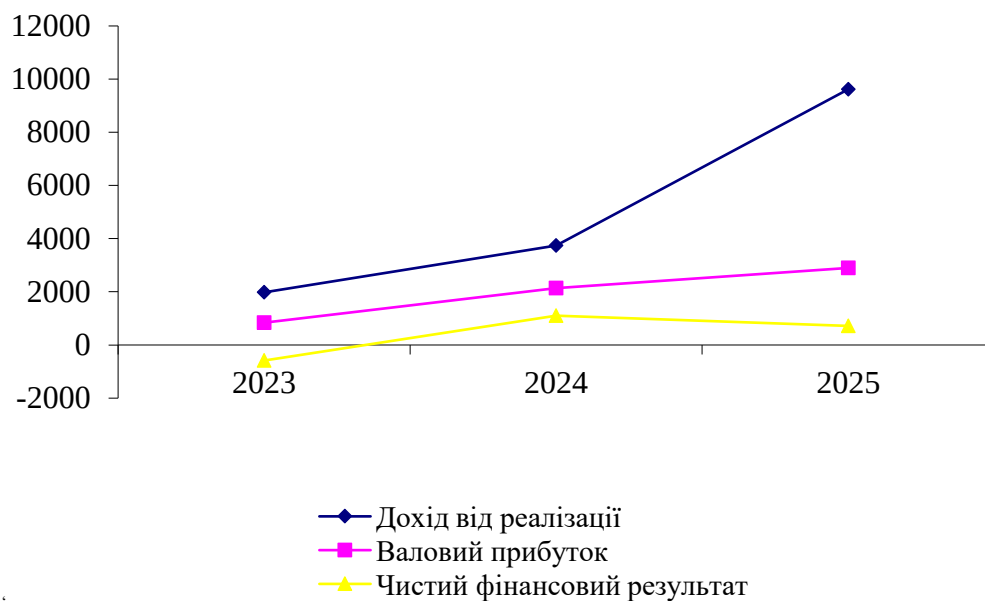


Рис. 2.2. Динаміка фінансових результатів ФОП Сакаль Т.М. у 2023-2025 роках, тис. грн.

Рисунок 2.2 демонструє зростання доходу від реалізації та валового прибутку ФОП Сакаль Т.М. за аналізований період. У структурі фінансових результатів простежується перехід від збиткової діяльності у 2023 році до формування позитивного чистого фінансового результату у 2024-2025 роках.

Оцінювання структури товарообороту торговельного підприємства

передбачає визначення співвідношення окремих товарних груп у загальному обсязі реалізації продукції, що дозволяє встановити пріоритетні напрями продажу, рівень диверсифікації асортименту та особливості формування доходу підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Оцінка структури товарообороту ФОП Сакаль Т.М.
у 2023-2025 роках, %**

Категорії товарів	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023, п.п.
Товари м'ясо-молочної групи	37,5	37,4	38,0	0,5
Хлібобулочні вироби	22,3	21,4	20,5	-1,8
Овочі та фрукти	23,1	23,0	23,8	0,7
Напої	9,9	10,7	10,8	0,9
Тютюнові вироби	7,2	7,5	6,9	-0,3
Разом	100,0	100,0	100,0	—

У структурі товарообороту ФОП Сакаль Т.М. упродовж 2023-2025 років найбільшу частку займали товари м'ясо-молочної групи, питома вага яких у 2025 році становила 38,0% загального обсягу реалізації. Значну частку товарообороту також формували категорії «овочі та фрукти» та «хлібобулочні вироби», що відображає орієнтацію підприємства на реалізацію товарів повсякденного попиту.

У досліджуваному періоді спостерігалось поступове зростання питомої ваги категорій «овочі та фрукти» та «напої», що пов'язано зі зміною споживчих переваг покупців і розширенням відповідного асортименту продукції. Водночас частка хлібобулочних виробів і тютюнових виробів у структурі товарообороту скоротилася.

Загалом структура товарообороту ФОП Сакаль Т.М. характеризувалася відносною стабільністю, а зміни у співвідношенні окремих товарних груп мали помірний характер та не призвели до суттєвого перегляду асортиментної структури реалізації продукції.

Для наочного відображення співвідношення окремих товарних груп у загальному обсязі реалізації ФОП Сакаль Т.М. доцільно подати структуру товарообороту графічно (рис. 2.3).

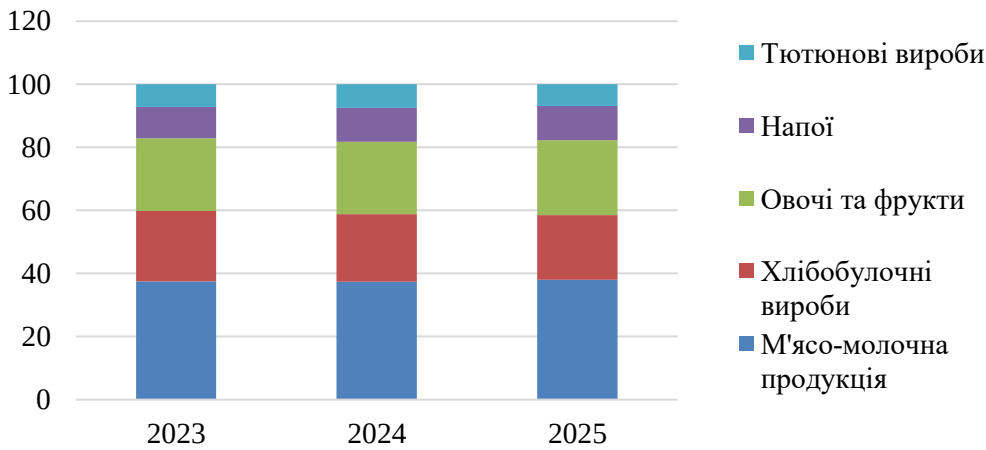


Рис. 2.3. Структура товарообороту ФОП Сакаль Т.М. за 2023-2025 роки, %

Для комплексної оцінки результативності діяльності ФОП Сакаль Т.М. доцільно проаналізувати показники ефективності обслуговування покупців, оскільки рівень сервісу безпосередньо впливає на обсяги реалізації продукції, формування лояльності клієнтів та конкурентні позиції підприємства. Аналіз показників наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз показників ефективності обслуговування покупців
ФОП Сакаль Т.М. у 2023-2025 роках**

Показники	2023	2024	2025	Відхилення 2025 р. від 2023 р.	
				абс, +/-	відн., %
Кількість покупців, осіб	8591	11689	22630	14039	263,4
Кількість покупців за день, осіб	23,5	32,0	62,0	38,5	263,8
Середній чек, грн.	230,4	320,0	425,0	194,6	184,5
Середній час обслуговування, хв.	6,2	5,6	4,8	-1,4	77,4
Рівень задоволеності покупців, %	72,0	80,0	87,0	15,0	120,8

Упродовж 2023-2025 років показники ефективності обслуговування покупців ФОП Сакаль Т.М. характеризувалися позитивною динамікою. Кількість покупців зросла на 14039 осіб, а середня кількість покупців за день збільшилася до 62 осіб. Одночасно відбулося підвищення середнього чека на 194,6 грн., що забезпечило зростання обсягів товарообороту підприємства. Середній час обслуговування покупців скоротився, що відображає підвищення оперативності обслуговування. Рівень задоволеності покупців зріс до 87 %, що характеризує покращення якості сервісу та ефективності взаємодії з клієнтами.

Аналіз ефективності використання торговельної площі передбачає оцінку результативності використання наявних торговельних ресурсів підприємства шляхом визначення обсягу товарообороту та кількості покупців у розрахунку на одиницю площі. Дослідження відповідних показників дозволяє оцінити інтенсивність використання торговельного простору, рівень ділової активності підприємства та ефективність організації торговельного процесу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Аналіз ефективності використання торговельної площі
ФОП Сакаль Т.М. у 2023-2025 роках**

Показники	2023	2024	2025	Відхилення 2025 р. від 2023 р.	
				абс, +/-	відн., %
Торговельна площа, м ²	110	125	140	30	127,3
Товарооборот на 1 м ² торговельної площі, тис. грн/м ²	18,0	34,0	87,4	69,4	485,6
Кількість покупців на 1 м ² торговельної площі, осіб	78,1	106,3	205,7	127,6	263,5
Середньоденний обсяг товарообороту, тис. грн	5,4	10,2	26,4	21,0	488,9

Упродовж 2023-2025 років ефективність використання торговельної площі ФОП Сакаль Т.М. суттєво підвищилася. Торговельна площа підприємства збільшилася на 30м², або на 27,3%, що супроводжувалося значно

вищими темпами зростання обсягів реалізації продукції та кількості покупців. Товарооборот у розрахунку на 1 м² торговельної площі зріс на 69,4 тис. грн./м², або майже у 4,9 раза, що характеризує підвищення інтенсивності використання торговельного простору та ефективності організації торговельного процесу.

Кількість покупців на 1 м² торговельної площі зросла на 127,6 осіб, що відображає збільшення відвідуваності магазину та підвищення рівня ділової активності підприємства. Середньоденний обсяг товарообороту у 2025 році досяг 26,4 тис. грн., що на 21,0 тис. грн. більше порівняно з 2023 роком. Загальна динаміка показників характеризує покращення результативності використання торговельних ресурсів підприємства та підвищення ефективності функціонування торговельного об'єкта.

2.2. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами підприємства

Ефективність функціонування підприємства роздрібної торгівлі значною мірою залежить від рівня організації та управління його бізнес-процесами, оскільки саме вони формують основу операційної діяльності підприємства та забезпечують безперервність торговельного процесу. Рациональна організація бізнес-процесів сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат, прискоренню обслуговування покупців і забезпеченню стабільного формування товарообороту. Водночас недостатній рівень координації окремих процесів може призводити до втрат товарів, уповільнення обслуговування клієнтів, неефективного використання ресурсів та зниження загальної результативності діяльності підприємства.

У діяльності підприємства роздрібної торгівлі ключове значення мають процеси постачання товарів, управління товарними запасами, організація реалізації продукції, обслуговування покупців, а також управління персоналом і використання торговельної площі. Ефективність взаємодії зазначених процесів безпосередньо впливає на рівень доходів, прибутковості

та конкурентоспроможності підприємства. У зв'язку з цим доцільно здійснити комплексний аналіз основних бізнес-процесів ФОП Сакаль Т.М., визначити особливості їх функціонування, оцінити результативність використання ресурсів підприємства, а також виявити проблемні аспекти та «вузькі місця», що потребують удосконалення (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Аналіз оборотності товарних запасів ФОП Сакаль Т.М.
у 2023-2025 роках**

Показники	2023	2024	2025	Відхилення 2025 р. від 2023 р.	
				абс, +/-	відн., %
Середній обсяг товарних запасів, тис. грн	520,3	680,3	1250,0	729,7	240,2
Собівартість реалізованих товарів, тис. грн	1140,6	1605,4	6720,0	5579,4	589,1
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	2,19	2,36	5,38	3,19	245,7
Тривалість одного обороту, днів	166	155	68	-98	40,7

Упродовж 2023-2025 років у діяльності ФОП Сакаль Т.М. відбулося підвищення ефективності управління товарними запасами. Середній обсяг товарних запасів зріс на 729,7 тис. грн., що супроводжувалося значно вищими темпами збільшення собівартості реалізованих товарів. Коефіцієнт оборотності запасів підвищився з 2,19 до 5,38 раза, що характеризує інтенсивніше використання запасів у господарській діяльності підприємства.

Одночасно тривалість одного обороту скоротилася на 98 днів і у 2025 році становила 68 днів. Зменшення періоду обороту запасів забезпечило прискорення обігу товарних ресурсів, зниження потреби у тривалому зберіганні продукції та підвищення ефективності використання оборотного капіталу підприємства.

Для наочного відображення змін ефективності використання товарних запасів ФОП Сакаль Т.М. доцільно подати динаміку показника їх оборотності у графічному вигляді (рис. 2.4).

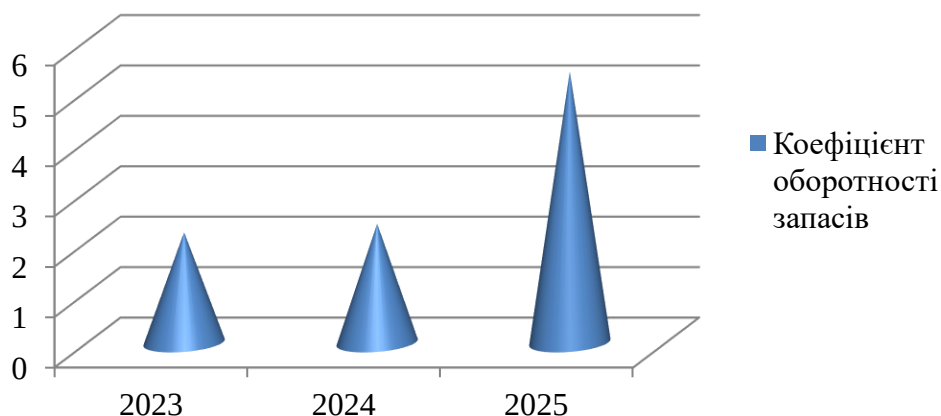


Рис. 2.4. Динаміка показника оборотності товарних запасів ФОП Сакаль Т.М. у 2023-2025 роках

Коефіцієнт оборотності запасів ФОП Сакаль Т.М. упродовж 2023-2025 років зріс з 2,19 до 5,38 раза, тобто на 3,19 раза, або на 145,7%. Така динаміка характеризує прискорення обігу товарних запасів та підвищення ефективності їх використання у торговельній діяльності підприємства.

Ефективність процесу постачання товарів має важливе значення для забезпечення безперервності торговельної діяльності підприємства, своєчасного поповнення товарних запасів та мінімізації втрат у процесі логістичного забезпечення.

Від рівня організації постачання залежить стабільність асортименту продукції, швидкість реагування підприємства на зміни споживчого попиту та можливість підтримання необхідного рівня товарних запасів у торговельній мережі. Налагоджений процес постачання сприяє скороченню затримок у поставках, зменшенню ризику дефіциту окремих товарних груп і підвищенню рівня обслуговування покупців.

Недостатній рівень координації постачань призводить до перебоїв у реалізації продукції, збільшення витрат на зберігання, втрати частини товарообороту та погіршення фінансових результатів діяльності підприємства.

Оцінка ефективності процесу постачання є важливим елементом аналізу

бізнес-процесів підприємства роздрібної торгівлі (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Оцінка ефективності процесу постачання товарів
ФОП Сакаль Т.М. у 2023-2025 роках**

Показники	2023	2024	2025	Відхилення 2025 р. від 2023 р.	
				абс, +/-	відн., %
Кількість поставок, од.	138	165	238	100	172,5
Середній термін поставки, днів	3,8	3,4	2,9	-0,9	76,3
Частка затриманих поставок, %	18,0	13,5	8,5	-9,5	47,2
Втрати при постачанні, тис. грн.	42,0	38,5	32,0	-10,0	76,2

Частка затриманих поставок характеризує рівень своєчасності виконання постачальниками договірних зобов'язань та відображає питому вагу поставок, здійснених із порушенням установлених термінів постачання у загальному обсязі поставок підприємства.

Велика частка затриманих поставок може призводити до перебоїв у торговельній діяльності, дефіциту окремих товарних груп, збільшення витрат на зберігання та втрати частини товарообороту. Зниження частки затриманих поставок характеризує покращення організації логістичних процесів, підвищення дисципліни постачальників і забезпечення безперервності операційної діяльності підприємства.

Для відображення змін рівня своєчасності постачання товарів доцільно подати динаміку частки затриманих поставок ФОП Сакаль Т.М. у графічному вигляді (рис. 2.5).

Упродовж 2023-2025 років частка затриманих поставок у діяльності ФОП Сакаль Т.М. скоротилася з 18,0% до 8,5%, тобто на 9,5 в.п. Така тенденція характеризує покращення організації процесу постачання, підвищення своєчасності виконання поставок та зниження ризику перебоїв у забезпеченні підприємства товарними ресурсами.

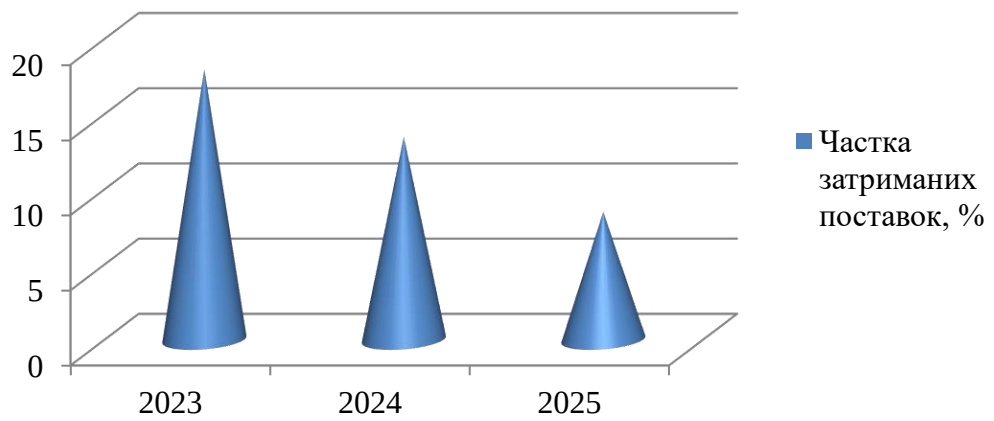


Рис. 2.5. Динаміка частки затриманих поставок товарів ФОП Сакаль Т.М. у 2023-2025 роках

Аналіз витрат за основними бізнес-процесами передбачає оцінку структури та динаміки витрат підприємства за окремими напрямками операційної діяльності. Дослідження дозволяє визначити найбільш витратні бізнес-процеси, оцінити ефективність використання ресурсів, виявити резерви оптимізації витрат.

Розподіл витрат за бізнес-процесами дає можливість оцінити рівень організації процесів продажу, постачання, зберігання та обслуговування покупців у діяльності підприємства роздрібної торгівлі (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Аналіз витрат за основними бізнес-процесами ФОП Сакаль Т.М. у 2023-2025 роках, тис. грн.

Бізнес-процеси	2023	2024	2025	Відхилення 2025 р. від 2023 р.	
				абс, +/-	відн., %
Продаж та обслуговування покупців	756,0	1296,0	2160,0	1404,0	285,7
Логістика та постачання	120,0	180,0	300,0	180,0	250,0
Зберігання, списання та інші витрати	220,0	310,0	320,0	100,0	145,5
Разом за бізнес-процесами	1096,0	1786,0	2780,0	1684,0	253,6

Витрати за основними бізнес-процесами ФОП Сакаль Т.М. мали тенденцію до зростання протягом 2023-2025 років, що пов'язано із збільшенням обсягів товарообороту. Найбільшу частку витрат у структурі бізнес-процесів формували витрати на продаж та обслуговування покупців, які у 2025 році становили 2160,0 тис. грн., збільшившись на 1404,0 тис. грн. порівняно з 2023 роком.

Витрати на логістику та постачання в ФОП Сакаль Т.М. зросли на 180,0 тис. грн. Водночас витрати на зберігання, списання та інші операції збільшувалися помірнішими темпами. Загальний обсяг витрат за бізнес-процесами у 2025 році досяг 2780 тис. грн., що на 1684 тис. грн. більше порівняно з 2023 роком.

Структура витрат характеризувалася домінуванням процесів, безпосередньо пов'язаних із реалізацією продукції та обслуговуванням покупців.

Для відображення змін обсягів витрат за основними видами бізнес-процесів ФОП Сакаль Т.М. у 2023-2025 роках доцільно подати їх динаміку у графічному вигляді (рис. 2.6).

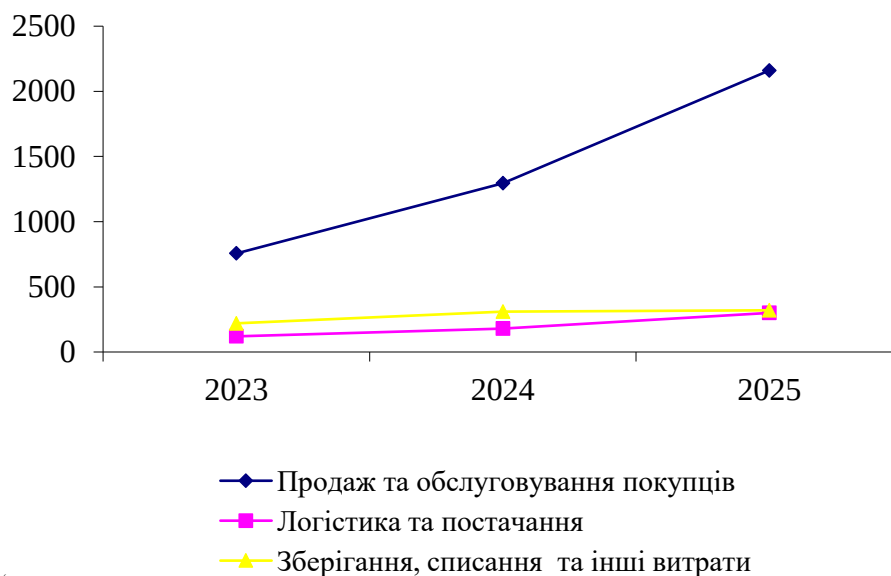


Рис. 2.6. Динаміка витрат за видами бізнес-процесів ФОП Сакаль Т.М., тис. грн.

Ефективність функціонування підприємства роздрібної торгівлі значною мірою залежить від рівня продуктивності праці персоналу, оскільки саме трудові ресурси забезпечують реалізацію продукції, обслуговування покупців та виконання основних операційних процесів. Аналіз показників продуктивності персоналу дозволяє оцінити результативність використання трудових ресурсів, рівень ефективності організації праці, а також взаємозв'язок між витратами на персонал і результатами діяльності підприємства.

Оцінку показників продуктивності персоналу ФОП Сакаль Т.М. у 2023-2025 роках наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз продуктивності персоналу ФОП Сакаль Т.М.

Показники	2023	2024	2025	Відхилення 2025 р. від 2023 р.	
				абс, +/-	відн., %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	7	9	12	5	171,4
Товарооборот, тис. грн	1979,3	3740,6	9617,8	7638,5	485,9
Товарооборот на 1 працівника, тис. грн/особу	282,8	415,6	801,5	518,7	283,4
Кількість покупців на 1 працівника, осіб	1227	1299	1886	659	153,7
Фонд оплати праці, тис. грн	756,0	1296,0	2160,0	1404,0	285,7
Середньомісячна зарплата, грн	9000	12000	15000	6000	166,7
Товарооборот на 1 грн ФОП, грн	2,62	2,89	4,45	1,83	169,9

За таблицею 2.9 показники продуктивності персоналу ФОП Сакаль Т.М. у досліджуваних 2023-2025 роках характеризувалися позитивною динамікою. Середньооблікова чисельність працівників зросла з 7 до 12 осіб. При цьому темпи зростання товарообороту суттєво перевищували темпи збільшення чисельності персоналу, внаслідок чого товарооборот у розрахунку на одного працівника зріс на 518,7 тис. грн., або у 2,8 раза.

Кількість покупців у розрахунку на одного працівника магазину ФОП

Сакаль Т.М. також збільшилася, що характеризує підвищення інтенсивності праці та результативності обслуговування клієнтів. Одночасно відбулося зростання фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати працівників. Показник товарообороту на 1 грн. фонду оплати праці зріс з 2,62 до 4,45 грн., що характеризує підвищення ефективності використання витрат на персонал у діяльності підприємства.

Важливим напрямом оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємства роздрібною торгівлі є аналіз втрат товарів, оскільки їх рівень безпосередньо впливає на результати господарської діяльності та ефективність використання товарних ресурсів. Дослідження обсягів списання товарів, втрат від псування та нестач дозволяє оцінити рівень організації зберігання продукції, контролю товарних запасів і результативність внутрішніх процесів управління. Аналіз обсягів та структури втрат товарів ФОП Сакаль Т.М. у 2023-2025 роках наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Аналіз обсягів та структури втрат товарів ФОП Сакаль Т.М.
у 2023-2025 роках**

Показники	2023	2024	2025	Відхилення 2025 р. від 2023 р.	
				абс, +/-	відн., %
Обсяг списання товарів, тис. грн.	95,0	82,0	76,0	-19,0	80,0
Рівень втрат від псування товарів, %	2,8	2,2	1,4	-1,4	50,0
Обсяг втрат від нестач товарів, тис. грн.	40,0	35,0	28,0	-12,0	70,0
Загальні втрати, тис. грн.	135,0	117,0	104,0	-31,0	77,0

У досліджуваному періоді встановлено скорочення втрат товарів та підвищення ефективності управління товарними запасами ФОП Сакаль Т.М. Обсяг списання товарів зменшився на 20,0%, а втрати від нестач - на 30,0%. Рівень втрат від псування товарів у відсотках до товарообороту скоротився удвічі, що характеризує покращення умов зберігання продукції та посилення

контролю за рухом товарів. Загальна сума втрат у 2025 році становила 104 тис. грн., що на 31,0 тис. грн. менше порівняно з 2023 роком.

Тривалість виконання основних бізнес-процесів є важливим показником ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі, оскільки характеризує швидкість здійснення ключових процедур, пов'язаних із постачанням, обробкою товарів та обслуговуванням покупців. Оцінка часових параметрів виконання окремих процесів визначає рівень організації роботи підприємства, ефективність використання персоналу та ступінь оптимізації операційних процедур.

Дослідження тривалості формування замовлень постачальникам, приймання товарів, поповнення торговельної зали та обслуговування покупців дає оцінку оперативності функціонування підприємства та виявляє процеси, які потребують удосконалення. Скорочення часу виконання окремих операцій сприяє прискоренню товарообороту, зменшенню непродуктивних витрат часу, покращенню якості обслуговування покупців і підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Оцінка тривалості виконання ключових бізнес-процесів
ФОП Сакаль Т.М. у 2023-2025 роках**

Бізнес-процеси	2023	2024	2025	Відхилення 2025 р. від 2023 р.	
				абс, +/-	відн., %
Формування замовлення постачальнику, год.	5,0	4,2	3,1	-1,9	62,0
Приймання товарів, год.	4,5	3,8	3,0	-1,5	66,7
Поповнення торговельної зали, год.	3,4	2,9	2,1	-1,3	61,8
Обслуговування одного покупця, хв.	6,2	5,6	4,8	-1,4	77,4

Проведений аналіз тривалості виконання ключових бізнес-процесів у ФОП Сакаль Т.М. за 2023-2025 роки показав підвищення швидкості здійснення основних операцій підприємства. Найбільше скорочення часу відбулося у процесі формування замовлень постачальникам та поповнення

торговельної зали, що позитивно вплинуло на оперативність забезпечення торговельного процесу товарами. Також скоротився час приймання товарів. Така тенденція сприяла прискоренню обробки поставок і зменшенню затримок у роботі підприємства.

Позитивні зміни спостерігалися і в процесі обслуговування покупців магазину: середній час обслуговування одного клієнта зменшився. У сукупності отримані результати характеризують підвищення організаційної ефективності діяльності ФОП Сакаль Т.М., покращення взаємодії між окремими бізнес-процесами та більш раціональне використання трудових ресурсів і робочого часу.

Для наочного відображення змін тривалості виконання основних операційних процесів ФОП Сакаль Т.М. у 2023-2025 роках доцільно подати їх динаміку у графічному вигляді (рис. 2.7).

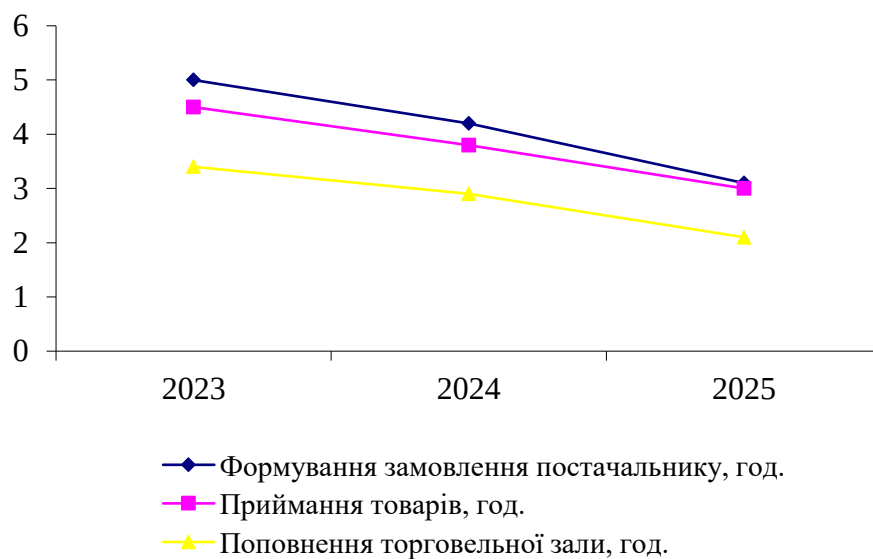


Рис. 2.7. Динаміка тривалості виконання операційних процесів ФОП Сакаль Т.М., 2023-2025 роки

За досліджуваний період у діяльності ФОП Сакаль Т.М. відбулося скорочення тривалості виконання основних бізнес-процесів. Позитивні зміни спостерігалися у процесах формування замовлень постачальникам, приймання

товарів, поповнення торговельної зали та обслуговування покупців. Скорочення часу виконання операційних процесів сприяло підвищенню оперативності торговельної діяльності, покращенню організації роботи персоналу та більш ефективному використанню робочого часу. Загальна динаміка показників характеризувалася підвищенням ефективності функціонування бізнес-процесів ФОП Сакаль Т.М. та покращенням рівня організації операційної діяльності.

Для узагальнення результатів проведеного аналізу та комплексної оцінки результативності функціонування основних операційних процесів доцільно здійснити інтегральну оцінку ефективності бізнес-процесів ФОП Сакаль Т.М. Такий підхід дозволяє систематизувати результати аналізу окремих показників, визначити загальний рівень ефективності бізнес-процесів підприємства та оцінити тенденції їх розвитку у досліджуваному періоді. Інтегральну оцінку ефективності бізнес-процесів ФОП Сакаль Т.М. у 2023-2025 роках наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Комплексна оцінка ефективності бізнес-процесів ФОП Сакаль Т.М.
у 2023-2025 роках**

Бізнес-процеси	2023	2024	2025	Відхилення 2025 р. від 2023 р.	
				абс, +/-	відн., %
Процес закупівель	0,58	0,66	0,78	0,20	134,5
Управління товарними запасами	0,52	0,61	0,76	0,24	146,2
Процес реалізації товарів	0,60	0,72	0,84	0,24	140,0
Обслуговування покупців	0,62	0,74	0,86	0,24	138,7
Загальний індекс ефективності бізнес-процесів	0,58	0,68	0,81	0,23	139,7

Результати комплексної оцінки ефективності бізнес-процесів ФОП Сакаль Т.М. у 2023-2025 роках характеризувалися позитивною динамікою за досліджуваними напрямками діяльності. Найвищі значення інтегральних

показників у 2025 році спостерігалися у процесах реалізації товарів та обслуговування покупців, що відображає підвищення ефективності організації торговельного процесу та покращення якості взаємодії з клієнтами.

Позитивні зміни також відбулися у сфері закупівель і управління товарними запасами, що супроводжувалося підвищенням результативності процесів постачання, прискоренням оборотності запасів і покращенням координації операційної діяльності ФОП Сакаль Т.М.

Загальний індекс ефективності бізнес-процесів упродовж досліджуваного періоду зростає, що характеризує комплексне покращення функціонування основних бізнес-процесів ФОП Сакаль Т.М. та підвищення рівня організації діяльності підприємства.

Отже, результати аналізу бізнес-процесів ФОП Сакаль Т.М. у 2023-2025 роках характеризувалися позитивними змінами в організації операційної діяльності підприємства.

У досліджуваному періоді відбулося підвищення ефективності процесів постачання, управління товарними запасами, обслуговування покупців та використання трудових ресурсів. Скорочення тривалості виконання ключових операційних процесів, прискорення оборотності товарних запасів і зниження втрат товарів забезпечили покращення результативності функціонування підприємства та підвищення рівня організації торговельного процесу. Одночасно спостерігалось зростання показників продуктивності персоналу ФОП Сакаль Т.М., інтенсивності використання торговельної площі та рівня задоволеності покупців, що сприяло збільшенню обсягів товарообороту та покращенню фінансових результатів діяльності підприємства.

Отримані результати підтверджують позитивні тенденції у розвитку ФОП Сакаль Т.М. Проведений аналіз формує основу для подальшого удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ФОП САКАЛЬ Т.М.

3.1. Впровадження мерчандайзингових заходів у торговельну діяльність підприємства

В умовах високої конкуренції у сфері роздрібної торгівлі важливого значення набуває удосконалення бізнес-процесів, пов'язаних із організацією торговельної діяльності, обслуговуванням покупців та управлінням торговельним простором підприємства. Ефективність функціонування підприємства роздрібної торгівлі значною мірою залежить не лише від асортиментної політики чи рівня цін, а й від раціональності організації викладки товарів, використання торговельної площі, швидкості обслуговування покупців та здатності підприємства стимулювати імпульсний попит.

Результати проведеного аналізу засвідчили позитивну динаміку показників діяльності ФОП Сакаль Т.М., зокрема зростання товарообороту, підвищення продуктивності праці персоналу, збільшення кількості покупців та покращення показників ефективності бізнес-процесів.

Водночас проведене дослідження дозволило виявити окремі проблемні аспекти організації торговельної діяльності, що стримують подальше підвищення ефективності функціонування підприємства. До таких проблем належать недостатньо ефективне використання торговельної площі, відсутність системного підходу до мерчандайзингу, нерівномірний розподіл потоків покупців у торговельному залі, недостатня візуалізація окремих товарних груп, а також обмежене використання інструментів стимулювання імпульсного попиту.

Одним із найбільш ефективних напрямів удосконалення бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі є впровадження мерчандайзингових заходів,

спрямованих на оптимізацію організації торговельного простору, покращення візуального представлення товарів, підвищення рівня комфорту покупців та стимулювання обсягів реалізації продукції. Мерчандайзинг забезпечує не лише підвищення товарообороту, а й сприяє оптимізації внутрішніх бізнес-процесів підприємства, скороченню часу пошуку товарів покупцями та покращенню ефективності використання торговельної площі.

Для визначення ключових проблем організації торговельної діяльності ФОП Сакаль Т.М. та обґрунтування необхідності впровадження мерчандайзингових заходів доцільно систематизувати основні недоліки функціонування торговельного простору підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Проблемні аспекти організації торговельної діяльності
та бізнес-процесів ФОП Сакаль Т.М.**

Проблемний аспект	Характеристика	Вплив на бізнес-процеси	Наслідки для діяльності
Нерівномірне використання торговельної площі	Частина товарних груп розміщена у «холодних» зонах	Зниження інтенсивності реалізації товарів	Втрата частини потенційного товарообороту
Відсутність системної планограми	Товари розміщуються без урахування поведінки покупців	Ускладнення процесу вибору товарів	Зниження середнього чека
Недостатня візуалізація акційних товарів	Відсутність POS-матеріалів та навігації	Зниження ефективності маркетингових заходів	Скорочення імпульсних покупок
Нераціональна викладка товарів	Порушення принципів категорійного мерчандайзингу	Уповільнення обслуговування покупців	Погіршення якості сервісу
Недостатній рівень крос-мерчандайзингу	Відсутність взаємодоповнюючих товарів поруч	Зменшення обсягів супутніх продажів	Недоотримання доходу
Недостатній контроль за викладкою товарів	Відсутність постійного оновлення викладки	Погіршення зовнішнього вигляду торговельної зали	Зниження лояльності покупців

Дані таблиці 3.1 підтверджують наявність низки організаційних проблем у системі управління торговельною діяльністю ФОП Сакаль Т.М., які

безпосередньо впливають на ефективність основних бізнес-процесів підприємства. Встановлено, що недостатньо ефективна організація торговельного простору знижує результативність процесів реалізації товарів, ускладнює навігацію покупців у торговельному залі та негативно впливає на інтенсивність продажів окремих товарних категорій.

Одним із ключових напрямів удосконалення бізнес-процесів ФОП Сакаль Т.М. є впровадження системного мерчандайзингового підходу, який передбачає оптимізацію планування торговельного простору, удосконалення викладки товарів, впровадження елементів візуального маркетингу та стимулювання імпульсного попиту покупців.

З метою підвищення ефективності торговельної діяльності ФОП Сакаль Т.М. доцільно запропонувати комплекс мерчандайзингових заходів, спрямованих на удосконалення організації бізнес-процесів (табл. 3.2).

Важливим заходом є впровадження у діяльність ФОП Сакаль Т.М. категорійного мерчандайзингу, який передбачає логічне групування товарів відповідно до їх функціонального призначення, споживчих характеристик та особливостей попиту. Такий підхід забезпечує більш зручну навігацію покупців у торговельному залі, скорочує час пошуку необхідної продукції та підвищує комфортність обслуговування. Крім того, категорійний мерчандайзинг сприяє покращенню управління асортиментом та більш ефективному контролю за розміщенням товарів.

Розробка планограни торговельного залу передбачає формування раціональної схеми розміщення товарних груп відповідно до інтенсивності потоків покупців, частоти попиту та особливостей споживчої поведінки. Реалізація даного заходу дозволить ФОП Сакаль Т.М. оптимізувати маршрути переміщення покупців у торговельному залі, покращити доступність найбільш популярних товарів та забезпечити ефективне використання торговельної площі. Впровадження планограни сприятиме підвищенню інтенсивності продажів окремих товарних категорій та покращенню зручності здійснення покупок.

Таблиця 3.2

**Мерчандайзингові заходи з удосконалення бізнес-процесів
ФОП Сакаль Т.М.**

Захід	Сутність заходу	Вплив на бізнес-процеси	Результати впровадження
Розробка планограми торговельного залу	Оптимізація розміщення товарних груп відповідно до потоків покупців	Реалізація товарів, обслуговування покупців	Підвищення товарообороту та зручності покупок
Впровадження категорійного мерчандайзингу	Формування логічного групування товарів	Управління асортиментом, реалізація товарів	Скорочення часу пошуку товарів
Організація «гарячих» та «холодних» зон	Перерозподіл товарних потоків у торговельному залі	Управління торговельною площею	Підвищення інтенсивності продажів
Впровадження крос-мерчандайзингу	Розміщення взаємодоповнюючих товарів поруч	Реалізація товарів	Збільшення середнього чека
Використання POS-матеріалів	Використання цінників, показників, рекламних елементів	Маркетингова підтримка продажів	Стимулювання імпульсного попиту
Оптимізація викладки товарів за принципом FIFO	Контроль ротації товарів	Управління товарними запасами	Скорочення втрат та списань
Візуальне оформлення акційних зон	Виділення акційної продукції	Реалізація товарів	Збільшення обсягів продажу акційних товарів

Важливим елементом удосконалення торговельної діяльності ФОП Сакаль Т.М. є організація «гарячих» та «холодних» зон у торговельному залі. Даний захід передбачає визначення ділянок із найбільшою та найменшою інтенсивністю руху покупців і відповідне розміщення товарів залежно від рівня попиту. У «гарячих» зонах доцільно розміщувати товари імпульсного попиту, акційні пропозиції та продукцію з високою рентабельністю, тоді як у «холодних» зонах - товари стабільного попиту. Реалізація такого підходу сприятиме більш рівномірному використанню торговельної площі та підвищенню загальної інтенсивності продажів.

ФОП Сакаль Т.М. рекомендовано впровадження у діяльність крос-

мерчандайзингу, який передбачає розміщення взаємодоповнюючих товарів поруч один з одним, зокрема поруч із хлібобулочними виробами мають розміщуватися напої або молочна продукція, а біля м'ясної продукції - соуси чи спеції. Такий підхід стимулює здійснення додаткових покупок та сприяє збільшенню середнього чека покупців. Крім того, крос-мерчандайзинг дозволяє активізувати реалізацію окремих товарних категорій без додаткових витрат на рекламу.

Суттєве значення для удосконалення бізнес-процесів ФОП Сакаль Т.М. має використання POS-матеріалів, зокрема цінників, навігаційних покажчиків, рекламних табличок, стікерів та інших елементів візуального оформлення торговельного залу. Використання POS-матеріалів забезпечує привернення уваги покупців до окремих товарів або акційних пропозицій, полегшує орієнтацію у торговельному просторі та стимулює імпульсний попит.

Одним із важливих заходів у сфері управління товарними запасами є оптимізація викладки товарів за принципом FIFO, який передбачає першочергову реалізацію товарів, що надійшли до продажу раніше. Використання даного принципу дозволить ФОП Сакаль Т.М. покращити контроль за ротацією товарних запасів, скоротити обсяги списання продукції та мінімізувати втрати від псування товарів.

Важливим напрямом удосконалення торговельної діяльності ФОП Сакаль Т.М. є візуальне оформлення акційних зон, що передбачає створення спеціально виділених ділянок для розміщення товарів зі знижками або акційними пропозиціями. Використання яскравих елементів оформлення, рекламних конструкцій та спеціальних позначень дозволить привернути додаткову увагу покупців до акційної продукції та стимулювати збільшення обсягів її реалізації. Крім того, акційні зони сприятимуть активізації імпульсних покупок та підвищенню товарообороту підприємства загалом.

Особливого значення для підприємства роздрібної торгівлі набуває раціональна організація торговельного простору, оскільки саме ефективність використання торговельної площі значною мірою визначає рівень

інтенсивності товарообороту та комфортність здійснення покупок. У зв'язку з цим доцільно оцінити прогностичний вплив запропонованих мерчандайзингових заходів на показники використання торговельної площі ФОП Сакаль Т.М. (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогностичний вплив мерчандайзингових заходів на ефективність використання торговельної площі ФОП Сакаль Т.М.

Показники	Поточне значення	Прогностичне значення	Відхилення, +/-	Темп зміни, %
Торговельна площа, м ²	140	140	–	100,0
Товарооборот на 1 м ² , тис. грн./м ²	87,4	96,5	+9,1	110,4
Кількість покупців на 1 м ² , осіб	205,7	224,0	+18,3	108,9
Середній час перебування покупця у торговельному залі, хв.	11,5	9,0	-2,5	78,3
Середній час пошуку товару, хв.	4,2	2,8	-1,4	66,7
Частка імпульсних покупок, %	14,0	22,0	+8,0	157,1
Середній чек, грн.	425	470	+45	110,6
Середньоденний товарооборот, тис. грн.	26,4	31,0	+4,6	117,4

Результати прогностичних розрахунків підтверджують, що впровадження мерчандайзингових заходів забезпечить підвищення ефективності використання торговельної площі ФОП Сакаль Т.М. Очікується зростання товарообороту у розрахунку на 1 м² торговельної площі на 10,4%, що відображає підвищення інтенсивності використання торговельного простору.

Одночасно прогнозується скорочення середнього часу пошуку товарів покупцями та зменшення тривалості перебування у торговельному залі, що позитивно вплине на швидкість обслуговування клієнтів та рівень їх задоволеності. Важливим результатом реалізації запропонованих заходів стане збільшення частки імпульсних покупок та зростання середнього чека покупців.

Одним із важливих напрямів удосконалення бізнес-процесів підприємства роздрібної торгівлі є підвищення ефективності процесу

реалізації товарів та покращення показників обслуговування покупців. Саме мерчандайзингові інструменти дозволяють забезпечити більш раціональну організацію процесу продажу продукції та стимулювати збільшення обсягів реалізації (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Прогнозний вплив мерчандайзингових заходів на ефективність
бізнес-процесів ФОП Сакаль Т.М.**

Показники	Поточне значення	Прогнозне значення	Відхилення +/-	Темп зміни, %
Індекс ефективності процесу реалізації товарів	0,84	0,92	+0,08	109,5
Індекс ефективності обслуговування покупців	0,86	0,94	+0,08	109,3
Кількість покупців за день, осіб	62	68	+6	109,7
Середній час обслуговування одного покупця, хв.	4,8	4,1	-0,7	85,4
Рівень задоволеності покупців, %	87	93	+6	106,9
Частка повторних покупок, %	64	74	+10	115,6
Рівень втрат товарів, % до товарообороту	1,4	1,0	-0,4	71,4
Обсяг списання товарів, тис. грн.	76	60	-16	78,9

Згідно з результатами прогнозних розрахунків, реалізація запропонованих мерчандайзингових заходів сприятиме підвищенню загальної ефективності бізнес-процесів ФОП Сакаль Т.М. Очікується покращення показників процесу реалізації товарів та обслуговування покупців, що забезпечить підвищення рівня задоволеності клієнтів і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Крім того, впровадження принципів раціональної викладки товарів та оптимізації торговельного простору магазину ФОП Сакаль Т.М. сприятиме скороченню втрат продукції, зниженню рівня списання товарів та покращенню контролю за товарними запасами. Важливим результатом стане

підвищення частки повторних покупок, що позитивно впливатиме на стабільність формування товарообороту.

Таким чином, впровадження мерчандайзингових заходів у діяльність ФОП Сакаль Т.М. є доцільним напрямом удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства роздрібною торгівлі. Реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення ефективності використання торговельної площі, покращення процесів реалізації товарів та обслуговування покупців, скорочення втрат товарів і зростання інтенсивності товарообороту.

Комплексне впровадження мерчандайзингових інструментів сприятиме підвищенню результативності функціонування основних бізнес-процесів підприємства, покращенню рівня організації торговельної діяльності та зміцненню конкурентних позицій ФОП Сакаль Т.М. на локальному ринку роздрібною торгівлі.

3.2. Автоматизація управління товарними запасами та постачанням ФОП Сакаль Т.М.

Підвищення ефективності діяльності підприємств роздрібною торгівлі значною мірою залежить від використання сучасних інформаційних технологій та рівня автоматизації основних бізнес-процесів. Зростання обсягів товарообороту, розширення асортименту продукції, збільшення кількості постачальників та інтенсивності товарних потоків зумовлюють необхідність впровадження сучасних інформаційних систем управління товарними запасами та процесами постачання.

Результати аналізу діяльності ФОП Сакаль Т.М. характеризують наявність стримуючих факторів у системі управління бізнес-процесами, які негативно впливають на ефективність операційної діяльності підприємства. Зокрема, у діяльності ФОП Сакаль Т.М. зберігається значна залежність від ручного контролю товарних залишків та обробки інформації щодо руху

товарів, що ускладнює оперативність управління запасами та процесами постачання. Недостатній рівень автоматизації формування замовлень постачальникам і оновлення облікових даних призводить до виникнення затримок у поставках, підвищує ризик формування надлишкових або дефіцитних запасів, а також збільшує тривалість виконання окремих операційних процесів. Водночас недостатньо ефективний контроль за рухом товарних ресурсів зумовлює виникнення додаткових втрат продукції та зниження загальної результативності функціонування системи управління бізнес-процесами підприємства.

Отже, постійне зростання масштабів діяльності підприємства, подальше підвищення ефективності бізнес-процесів ФОП Сакаль Т.М. потребує впровадження сучасних цифрових інструментів управління товарними потоками, що забезпечить автоматизацію обліку товарів, оптимізацію процесів постачання та підвищення оперативності прийняття рішень.

З метою удосконалення системи управління бізнес-процесами ФОП Сакаль Т.М. доцільно запропонувати проєкт автоматизації управління товарними запасами та постачанням на основі впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для роздрібної торгівлі.

Сутність запропонованого проєкту полягає у впровадженні автоматизованої системи управління товарними запасами, яка забезпечуватиме ФОП Сакаль Т.М.:

- автоматичний облік товарних залишків;
- електронне формування замовлень постачальникам;
- контроль мінімальних товарних запасів;
- автоматичне оновлення даних щодо руху товарів;
- проведення ABC/XYZ-аналізу товарних груп;
- контроль строків реалізації продукції;
- формування аналітичної звітності;
- прискорення процесів постачання та реалізації товарів.

Для реалізації проєкту доцільно використовувати спеціалізоване

програмне забезпечення «ТоргСофт», функціональні можливості якого адаптовані до діяльності підприємств роздрібної торгівлі та забезпечують автоматизацію процесів управління товарними запасами, постачанням і реалізацією продукції.

З метою систематизації основних функціональних можливостей запропонованої системи автоматизації «ТоргСофт», доцільно узагальнити її вплив на бізнес-процеси ФОП Сакаль Т.М. (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Функціональні можливості системи автоматизації бізнес-процесів
ФОП Сакаль Т.М.**

Функціональний модуль	Характеристика функцій	Напрямок автоматизації	Результат впровадження
Автоматизований облік товарів	Контроль руху товарів у режимі реального часу	Управління товарними запасами	Скорочення помилок обліку
Електронне формування замовлень	Автоматичне створення заявок постачальникам	Процес постачання	Скорочення часу замовлення
Контроль мінімальних залишків	Система автоматичного повідомлення про дефіцит товарів	Управління запасами	Зменшення дефіциту товарів
ABC/XYZ-аналіз	Аналіз оборотності та стабільності попиту	Управління асортиментом	Оптимізація товарних запасів
Контроль строків реалізації	Моніторинг термінів придатності продукції	Зберігання товарів	Скорочення втрат товарів
Аналітична звітність	Формування звітів щодо продажів і залишків	Управлінський контроль	Підвищення оперативності управління
Інтеграція з касовою системою	Автоматичне оновлення залишків після продажу	Реалізація товарів	Прискорення оновлення даних

Запропонована система автоматизації дозволить забезпечити комплексне удосконалення основних бізнес-процесів ФОП Сакаль Т.М. Впровадження електронного контролю товарних потоків сприятиме підвищенню оперативності обробки інформації, покращенню координації

процесів постачання та мінімізації ризику виникнення дефіциту окремих товарних груп.

Одночасно автоматизація обліку товарів дозволить скоротити тривалість виконання операційних процесів, підвищити точність управлінської інформації та забезпечити більш ефективний контроль за рухом товарних запасів.

Реалізація проєкту автоматизації потребує інвестиційного забезпечення. У зв'язку з цим доцільно визначити структуру та обсяг витрат, необхідних для впровадження автоматизованої системи управління товарними запасами та постачанням ФОП Сакаль Т.М. (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Витрати на реалізацію проєкту автоматизації управління товарними запасами та постачанням ФОП Сакаль Т.М.

Стаття витрат	Кількість	Загальна сума, грн.	Частка у загальному обсязі витрат, %
Придбання програмного забезпечення «ТоргСофт»	1 комплект	45000	40,9
Закупівля комп'ютерного обладнання	2 од.	25000	22,7
Придбання сканерів штрих-кодів	2 од.	10000	9,1
Налаштування системи та інтеграція	1 послуга	18000	16,4
Навчання персоналу	6 осіб	12000	10,9
Разом	—	110000	100,0

За даними таблиці 3.7 загальний обсяг інвестицій, необхідних для реалізації проєкту автоматизації управління товарними запасами та постачанням ФОП Сакаль Т.М., становить 110 тис. грн. Найбільшу частку витрат формують витрати на придбання програмного забезпечення та комп'ютерного обладнання.

Запропонований обсяг інвестицій є економічно обґрунтованим з огляду на масштаби діяльності ФОП Сакаль Т.М. та очікувані результати реалізації

проєкту. Впровадження автоматизованої системи дозволить забезпечити комплексне удосконалення бізнес-процесів підприємства та створить основу для подальшого підвищення ефективності його діяльності.

Важливим етапом обґрунтування доцільності реалізації проєкту є оцінка прогнозного впливу автоматизації на показники ефективності бізнес-процесів ФОП Сакаль Т.М. (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Прогнозний вплив автоматизації на показники ефективності
бізнес-процесів ФОП Сакаль Т.М.**

Показники	До впровадження	Після впровадження	Відхилення, +/-	Темп зміни, %
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	5,38	6,40	1,02	119,0
Тривалість одного обороту запасів, днів.	68	57	-11	83,8
Частка затриманих поставок, %	8,5	5,0	-3,5	58,8
Середній термін поставки, днів	2,9	2,1	-0,8	72,4
Втрати товарів, тис. грн.	104	70	-34	67,3
Рівень втрат товарів, % до товарообороту	1,4	0,9	-0,5	64,3
Тривалість формування замовлення, год.	3,1	1,8	-1,3	58,1
Тривалість приймання товарів, год.	3,0	2,2	-0,8	73,3
Рівень дефіциту товарів, %	6,5	3,0	-3,5	46,2

Результати прогнозних розрахунків вказують на значне покращення показників ефективності бізнес-процесів після впровадження автоматизованої системи управління товарними запасами та постачанням. Очікується підвищення оборотності запасів, скорочення тривалості їх обороту, зменшення рівня втрат товарів та прискорення процесів постачання.

Важливим результатом реалізації проєкту є скорочення тривалості формування замовлень постачальникам та зниження частки затриманих поставок, що позитивно вплине на стабільність торговельної діяльності підприємства та ефективність використання оборотного капіталу.

Впровадження автоматизованої системи управління товарними запасами та постачанням забезпечить не лише організаційний, а й економічний ефект. У зв'язку з цим доцільно здійснити прогноз економічних результатів реалізації запропонованого проєкту (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Прогноз економічного ефекту від впровадження проєкту автоматизації
бізнес-процесів ФОП Сакаль Т.М.**

Напрямок формування економічного ефекту	Обсяг річного економічного ефекту, грн.	Частка у загальному економічному ефекті, %
Скорочення втрат товарів	34000	26,4
Скорочення логістичних витрат	28000	21,7
Зниження витрат часу персоналу	18000	14,0
Приріст товарообороту	48000	37,2
Скорочення помилок обліку	1000	0,7
Разом економічний ефект	129000	100,0

Згідно з результатами прогнозних розрахунків, загальний річний економічний ефект від реалізації проєкту автоматизації бізнес-процесів ФОП Сакаль Т.М. становить 129 тис. грн. Найбільшу частку економічного ефекту забезпечить приріст товарообороту внаслідок скорочення дефіциту товарів та підвищення ефективності управління запасами.

Також, важливим результатом реалізації проєкту є скорочення втрат товарів і логістичних витрат, що сприятиме підвищенню прибутковості діяльності підприємства та покращенню ефективності використання ресурсів.

Для комплексного обґрунтування доцільності реалізації проєкту автоматизації бізнес-процесів доцільно здійснити оцінку його економічної ефективності (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Оцінка інвестиційної ефективності проєкту ФОП Сакаль Т.М.

Показники	Одиниця виміру	Значення
Загальний обсяг інвестицій	грн.	110000
Річний економічний ефект	грн.	129000
Чистий економічний ефект	грн.	19000
Термін окупності проєкту	років	0,85
Рентабельність інвестицій	%	117,3
Коефіцієнт ефективності інвестицій	–	1,17
Прогнозний приріст товарообороту	%	6,0
Прогнозне скорочення втрат товарів	%	32,7

Результати оцінки економічної ефективності підтверджують доцільність реалізації проєкту. Прогнозний річний економічний ефект від реалізації проєкту становить 129 тис. грн., а чистий економічний ефект - 19 тис. грн. Термін окупності проєкту - 0,85 року. Рентабельність інвестицій прогнозується на рівні 117,3%, що підтверджує високу ефективність проєкту. Реалізація запропонованих заходів також забезпечить зростання товарообороту на 6,0% та скорочення втрат товарів на 32,7%. Отримані результати демонструють високий рівень економічної ефективності запропонованого проєкту та його практичну доцільність.

Ефективність впровадження автоматизованої системи значною мірою залежить від чіткого планування етапів реалізації проєкту, узгодженості дій відповідальних осіб та своєчасного контролю виконання запланованих заходів.

У зв'язку з цим доцільно розробити поетапний план реалізації проєкту автоматизації бізнес-процесів, який передбачатиме послідовне виконання організаційних, технічних та управлінських робіт, починаючи від вибору програмного забезпечення та закупівлі обладнання до тестування системи й переходу до її повноцінного використання у торговельній діяльності ФОП Сакаль Т.М. (табл. 3.11).

Таблиця 3.11**План реалізації проєкту автоматизації бізнес-процесів ФОП Сакаль Т.М.**

Етап реалізації	Зміст робіт	Тривалість	Відповідальні особи	Контрольний показник виконання
Вибір програмного забезпечення	Аналіз та підбір системи автоматизації	1 тиждень	Керівник підприємства	Обрано програмний продукт
Закупівля обладнання	Придбання технічного забезпечення	1 тиждень	Керівник підприємства	Закуплено обладнання
Встановлення системи	Інсталяція та налаштування ПЗ	2 тижні	ІТ-фахівець	Система введена в експлуатацію
Інтеграція облікових процесів	Налаштування бази товарів та постачальників	1 тиждень	Адміністратор системи	Створено електронну базу
Навчання персоналу	Проведення інструктажу працівників	1 тиждень	ІТ-фахівець	Персонал пройшов навчання
Тестова експлуатація	Перевірка функціонування системи	2 тижні	Керівник підприємства	Усунено технічні недоліки
Повноцінне впровадження	Перехід до постійного використання системи	Постійно	Адміністратор магазину	Система функціонує в повному режимі

Таким чином, реалізація проєкту автоматизації управління товарними запасами та постачанням є перспективним напрямом удосконалення системи управління бізнес-процесами ФОП Сакаль Т.М.

Впровадження сучасної автоматизованої системи забезпечить підвищення оперативності управління товарними потоками, покращення процесів постачання та оптимізацію використання товарних запасів. Економічний ефект реалізації проєкту пов'язаний із скороченням втрат товарів, прискоренням оборотності запасів, зниженням логістичних витрат та підвищенням ефективності функціонування бізнес-процесів. Отримані результати підтверджують економічну доцільність та практичну значущість впровадження запропонованого проєкту у діяльність ФОП Сакаль Т.М.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Фізична особа-підприємець Сакаль Т.М. здійснює господарську діяльність у сфері роздрібної торгівлі продовольчими товарами, орієнтуючись на задоволення повсякденних потреб населення у товарах першої необхідності. Суб'єкт підприємництва функціонує в умовах високої конкуренції на локальному ринку, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення торговельного обслуговування, формування оптимального асортименту та забезпечення належного рівня якості продукції.

2. За результатами проведеного дослідження встановлено, що у 2023–2025 роках діяльність ФОП Сакаль Т.М. характеризувалася позитивною динамікою основних показників операційної діяльності. Упродовж досліджуваного періоду спостерігалось зростання масштабів торговельної діяльності, підвищення обсягів реалізації продукції. Зокрема, загальний обсяг товарообороту підприємства зріс на 7638 тис. грн. У структурі реалізації продукції найбільшу частку займають товари м'ясо-молочної групи, що обумовлено їх стабільним попитом серед споживачів та значною роллю у формуванні загального обсягу продажів підприємства.

3. Аналіз фінансових результатів діяльності ФОП Сакаль Т.М. свідчить про суттєве покращення фінансово-економічних показників підприємства упродовж досліджуваного періоду. Встановлено зростання доходу від реалізації продукції та валового прибутку, що є наслідком розширення обсягів товарообороту, оптимізації витрат та підвищення ефективності операційної діяльності. Важливим результатом є те, що підприємство перейшло від збиткової діяльності у 2023 році до отримання позитивного фінансового результату у 2024-2025 роках.

4. Показники ефективності торговельного сервісу також демонструють позитивну динаміку та свідчать про підвищення якості обслуговування споживачів. У процесі дослідження встановлено, що кількість покупців зросла до 22630 осіб, що підтверджує збільшення рівня споживчої активності та

зростання довіри клієнтів до підприємства. Середній чек збільшився до 425 грн., що свідчить про зростання обсягів покупок та підвищення ефективності реалізації товарів. Одночасно рівень задоволеності покупців досяг 87%, що характеризує покращення якості торговельного обслуговування, асортиментної політики та організації роботи персоналу. Позитивним аспектом є також скорочення середнього часу обслуговування клієнтів.

5. Позитивні тенденції спостерігалися і в ефективності використання торговельної площі підприємства. Проведений аналіз свідчить про більш раціональне використання наявних торговельних ресурсів та підвищення результативності організації торговельного простору. Зокрема, товарооборот у розрахунку на 1 м² торговельної площі зріс майже у 4,9 раза. Крім того, кількість покупців на 1 м² збільшилася до 206 осіб, що характеризує зростання ефективності функціонування торговельного об'єкта та покращення організації процесу реалізації продукції.

6. За результатами дослідження ефективності управління бізнес-процесами ФОП Сакаль Т.М. встановлено покращення показників оборотності товарних запасів та підвищення результативності управління товарними ресурсами. Скорочення тривалості обороту запасів свідчить про прискорення процесу реалізації продукції, зменшення обсягів надлишкових товарних залишків та підвищення ефективності організації закупівельної діяльності.

7. Аналіз процесу постачання товарів демонструє покращення організації логістичних процесів ФОП Сакаль Т.М. та підвищення ефективності взаємодії з постачальниками. У ході дослідження встановлено, що частка затриманих поставок скоротилася до 8,5%, а середній термін поставки зменшився до 2,9 дня. Одночасно спостерігалось зниження втрат при постачанні товарів, що позитивно вплинуло на забезпечення безперервності торговельної діяльності, скорочення ризику дефіциту окремих товарних груп та покращення якості управління товарними потоками підприємства.

8. Витрати за основними бізнес-процесами ФОП Сакаль Т.М. мали тенденцію до зростання протягом 2023-2025 років, що пов'язано насамперед

із розширенням масштабів діяльності підприємства та збільшенням обсягів товарообороту. Зростання витрат спостерігалось у процесах постачання, реалізації продукції, зберігання товарів та організації торговельного обслуговування. Водночас збільшення витрат супроводжувалося підвищенням результативності діяльності підприємства та покращенням фінансових результатів.

9. У результаті проведеного аналізу встановлено, що загальні втрати скоротилися на 31 тис. грн., що характеризує підвищення рівня контролю за рухом товарів та більш ефективне управління товарними ресурсами підприємства. Особливо важливим є те, що рівень втрат від псування товарів зменшився удвічі. Результати дослідження підтвердили необхідність подальшого удосконалення управління бізнес-процесами ФОП Сакаль Т.М.

10. В роботі запропоновано впровадження мерчандайзингових заходів у діяльність ФОП Сакаль Т.М., зокрема розробку планограми торговельного залу, впровадження категорійного та крос-мерчандайзингу, використання POS-матеріалів, а також оптимізацію викладки товарів за принципом FIFO. За результатами розрахунків, впровадження даних заходів забезпечить підвищення ефективності використання торговельної площі магазину. Крім того, прогнозується покращення показників ефективності процесу реалізації товарів та обслуговування покупців.

11. Важливим напрямом удосконалення управління бізнес-процесами ФОП Сакаль Т.М. є впровадження системи автоматизації управління товарними запасами та постачанням «ТоргСофт». Реалізація проєкту забезпечить підвищення оборотності запасів, скорочення тривалості їх обороту, зниження частки затриманих поставок і втрат товарів. Оцінка економічної ефективності проєкту підтвердила його доцільність. Річний економічний ефект становить 129 тис. грн., термін окупності проєкту – 10 місяців, рентабельність капітальних вкладень – 117,3%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І.О., Ситник Г.В., Андрієць В.С. Управління фінансами підприємств: підручник. Київ. 2023. 791 с.
2. Боголюбов В.М., Прилипко В.А. Стратегія сталого розвитку: навч. посіб. Херсон. 2019. 322 с.
3. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. Київ. 2021. 378 с.
4. Бурик А. М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ. 2023. 260 с.
5. Воронюк, Т. А Лучик, О.І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 3. С. 139-148.
6. Гариш О.М., Капелюшна Т.В., Мартиненко М.О. Організація торгівлі: навч. посіб. Київ. 2020. 174 с.
7. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ. 2021. 771 с.
8. Глущенко С.В., Івахненко С.В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти: навч. посіб. Київ. 2020. 92 с.
9. Гордієнко О.О. «М'який» менеджмент: концептуалізація сучасністю. *Гілея: науковий вісник*. 2020. № 122. С. 196-199.
10. Гуторов О.І., Ярута М.Ю., Сисоєва С.І. Економіка та організація інноваційної діяльності. Харків. 2022. 227 с.
11. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посіб. Харків. 2020. 266 с.
12. Гудзинський О. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ. 2020. 313 с.
13. Дячков. Д.В., Полієнко Л.Р. Інформаційний підхід до стратегічного менеджменту підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. №45. С. 68-73.
14. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління

конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 129-135.

15. Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ. 2022. 214 с.

16. Ільч Л.М., Акіліна О.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ. 2020. 952с.

17. Катренко А. В. Управління проектами: підручник. Львів, 2019. 552 с.

18. Кондратюк О.М., Пшеничний В.І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. №26. С. 90-94.

19. Кундицький О.О. Менеджмент: навч. посіб. Львів. 2021. 316 с.

20. Матвій І.Є., Сорочак О.З. Проєктний менеджмент: прикладні аспекти: навч. посіб. Львів. 2021. 331 с.

21. Мельник Т.Ю. Товарознавство: підручник. Житомир. 2020. 364 с.

22. Міценко Н., Міщук І. Розбудова системи логістики суб'єктів торговельного підприємництва та її сутнісно-критеріальна характеристика. *Журнал європейської економіки*. Тернопіль. 2019. № 1. С. 54-80.

23. Окландер М.А., Чукурна О.П. Маркетингова цінова політика: підручник. Київ. 2020. 284 с.

24. Олійник Н. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. № 2. С. 3-12.

25. Педько А. Б. Основи підприємництва і бізнес культури: навч. посіб. Київ. 2019. 168 с.

26. Перерва І. О., Єдинак В.Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного менеджера. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. с. 159-164.

27. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ. Наш Формат. 2020. 424 с.

28. Посилкіна О.В., Деренська Я.М. Проектування логістичних систем:

навч. посіб. Харків. 2019. 234 с.

29. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія. Київ. 2019. 234 с.

30. Рульєв В. А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посіб. Київ. 2019. 312 с.

31. Селезньова О. О. Вплив візуального мерчандайзингу на формування лояльності клієнтів. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020.

32. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посіб. Львів. 2020. 347 с.

33. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків. 2021. 208 с.

34. Тимохова Г.Б. Фінанси, гроші та кредит: навч. посіб. Київ. 2019. 592 с.

35. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навч. посіб. Київ. 2020. 392 с.

36. Череп А. Маркетинг: навч. посібн. Київ: Кондор, 2021. 728 с.

37. Шпилик С. В. Управлінський інструментарій оцінювання ефективності впровадження конкурентної стратегії як механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Галицький економічний вісник. Тернопіль*. 2017. No 2. С. 89-102.

38. The official site of OpenAI (2026), «ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue», URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/>(дата звернення: 05.04.2026)

39. Michael A. Gusumano. The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation and Power, Harper Business, 2019, 320 pages.

40. Dincer H., Yüksel S. (Eds.). Management Strategies to Survive in a Competitive Environment: How to Improve Company Performance. Springer, 2021. 412 pages.

ДОДАТКИ

Систематизація сучасних інструментів та напрямів підвищення
ефективності бізнес-процесів підприємства

Елемент системи управління	Зміст	Інструменти реалізації	Сфера впливу	Очікуваний ефект для підприємства
Процесний підхід	Розгляд діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів	БPMN-моделювання, регламенти процесів	Управління операційною діяльністю	Підвищення прозорості та керованості процесів
Системний підхід	Інтеграція всіх елементів підприємства в єдину управлінську систему	Системний аналіз, структуризація функцій	Загальне управління підприємством	Узгодженість і стабільність функціонування
Логістичне управління	Оптимізація товарних, інформаційних і фінансових потоків	SCM-системи, управління запасами	Постачання та складська діяльність	Скорочення витрат і часу обігу товарів
Мерчандайзинг	Формування ефективного викладення товарів та стимулювання продажів	Планограми, викладка товарів, POS-матеріали	Торговельна зала, продажі	Зростання обсягів реалізації
Автоматизація управління	Використання цифрових технологій для управління процесами	ERP, CRM, POS-системи	Облік, продажі, аналітика	Зменшення ручної праці та помилок
Аналітичне управління	Прийняття рішень на основі даних	KPI, BI-аналітика, звітність	Стратегічне управління	Підвищення обґрунтованості рішень
Lean-менеджмент	Усунення втрат у бізнес-процесах	Kaizen, оптимізація потоків	Усі бізнес-процеси	Зниження витрат і підвищення ефективності
Контроль та моніторинг	Постійна оцінка результатів діяльності	KPI, внутрішній контроль, аудит	Управлінська система	Підвищення дисципліни та результативності
Управління запасами	Оптимізація рівня товарних запасів	ABC/XYZ-аналіз, автоматизовані системи	Складська логістика	Мінімізація надлишків і дефіциту товарів
Управління постачанням	Організація безперебійного постачання товарів	Планування закупівель, договори з постачальниками	Ланцюг постачання	Стабільність товарного забезпечення