

**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 МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

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

Здобувач

Максим АЛІШКІН

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Олександр ВЕЛИЧКО

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

ЗАВДАННЯ на підготовку кваліфікаційної роботи

Алішкіну Максиму Руслановичу

1. Тема роботи: «Удосконалення менеджменту бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі в сучасних умовах»

керівник роботи: Величко Олександр Петрович, професор,

затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2026 р. № _____.

2. Строк подання здобувачем роботи: 01 червня 2026 року.

3. Вихідні дані до роботи: комплекс даних з відкритих джерел по ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ», сукупність матеріалів зі статистико-економічної та фінансової звітності суб'єкта підприємницької діяльності, збірник внутрішніх організаційно-правових документів, наявні положення і посадові інструкції, підсумкові дані з опитування та анкетування працівників та/або стейкхолдерів ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ», набір статистичних даних за основними ринками продукції підприємства, комплекс навчально-методичних та дослідницьких праць і т. ін.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити): 1) дослідити теоретичні основи управління бізнес-процесами підприємства; 2) розкрити сутність і особливості бізнес-процесів у сфері оптової торгівлі; 3) розкрити сутність і особливості бізнес-процесів у сфері оптової торгівлі; 4) проаналізувати господарську діяльність ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ»; 5) розробити напрями удосконалення менеджменту бізнес-процесів ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ».

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

1. Особливості спеціалізації ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» у 2025 році.

2. Основні елементи BPMN (Business Process Model and Notation) у системі менеджменту ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу бакалаврської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення і підтвердження теми роботи, визначення об'єкта дослідження.	Вересень 2025 року	
2	Розроблення та затвердження плану кваліфікаційної роботи. Формування завдання на роботу.	Вересень 2025 року	
3	Робота з інформаційними джерелами у контексті теоретично-методичних ключових засад менеджменту. Написання теоретико-методичного розділу № 1.	Вересень-листопад 2025 року	
4	Аналітичне оцінювання загальноорганізаційної, економічної та управлінської активності підприємства. Написання аналітико-дослідницького розділу № 2.	Грудень 2025 року-лютий 2026 року	
5	Пошук резервів удосконалення процесу менеджменту підприємства. Написання рекомендаційно-проектного розділу № 3.	Березень-квітень 2026 року	
6	Узагальнення висновків та пропозицій по роботі.	Травень 2026 року	
7	Оформлювання тексту бакалаврської роботи та супровідної документації.	Травень 2026 року	
8	Проектування доповіді і презентації основних результатів дослідження.	Травень 2026 року	
9	Моніторинг текстових збігів з метою виявлення параметрів оригінальності кваліфікаційної роботи. Ідентифікація наявності\відсутності академічного плагіату, фабрикації і фальсифікування.	Червень 2026 року	
10	Попередній розгляд роботи на засіданні кафедри.	Червень 2026 р.	
11	Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи на засіданні екзаменаційної комісії.	Червень 2026 р.	

Здобувач

Максим АЛІШКІН

Керівник роботи

Олександр ВЕЛИЧКО

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ТОРГОВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	8
1.1. Сутність, зміст і класифікація бізнес-процесів та особливості управління ними	8
1.2. Особливості організації бізнес-процесів у підприємствах оптової торгівлі	10
1.3. Методи та інструменти менеджменту бізнес-процесів у торговельній діяльності	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В СИСТЕМІ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ»	17
2.1. Спеціалізація ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» та особливості торговельної діяльності як об'єкту управління	17
2.2. Ресурсне забезпечення та ефективність операційних процесів підприємства оптової торгівлі	23
2.3. Організація системи менеджменту бізнес-процесів у ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ»	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ»	38
3.1. Проектування удосконаленої моделі бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі	38
3.2. Економіко-математична модель оптимізації управління ланцюгом постачання ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ»	44
3.3. Удосконалення менеджменту складських бізнес-процесів та цифровізація управління запасами підприємства оптової торгівлі	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

В умовах воєнного стану в Україні значно посилюється значення ефективного управління бізнес-процесами підприємств оптової торгівлі як важливого чинника забезпечення безперервного постачання товарів. Розриви логістичних ланцюгів, пошкодження інфраструктури та підвищення транспортних витрат істотно ускладнюють функціонування підприємств. Водночас оптова торгівля виконує ключову роль посередника між виробниками та роздрібною мережею, забезпечуючи споживачів необхідною продукцією. За таких умов підприємства змушені оперативно пристосовувати свої бізнес-процеси до підвищеного рівня ризиків і невизначеності. Особливої ваги набуває раціоналізація процесів закупівлі, складування та розподілу товарів. Це обумовлює необхідність удосконалення системи управління бізнес-процесами як засобу підвищення стійкості підприємства [3, 18, 32].

Разом із цим сучасне бізнес-середовище характеризується посиленням конкурентної боротьби, активною цифровізацією та потребою швидко реагувати на зміну попиту. Підприємства оптової торгівлі мають забезпечувати результативне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Недоліки в організації бізнес-процесів призводять до зростання витрат, погіршення якості обслуговування клієнтів і втрати конкурентних переваг. Використання процесного підходу сприяє підвищенню прозорості діяльності та вдосконаленню управлінських рішень. Важливим напрямом розвитку є поєднання логістичних і інформаційних систем, що підвищує загальну ефективність функціонування підприємства. Отже, удосконалення менеджменту бізнес-процесів є необхідною умовою розвитку підприємств оптової торгівлі [4, 25, 36].

Важливої актуальності дослідження набуває на прикладі ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ», що функціонує в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Війна посилює потребу у підвищенні гнучкості управління, скороченні витрат та підвищенні ефективності використання ресурсів. Раціоналізація бізнес-процесів дозволяє забезпечити безперервність діяльності підприємства навіть за умов кризових ситуацій. Крім того, удосконалення управління сприяє підвищенню якості

обслуговування клієнтів і зміцненню ринкових позицій. Важливим є також впровадження сучасних методів планування, контролю та оптимізації бізнес-процесів. Отже, дослідження проблем та напрямів удосконалення менеджменту бізнес-процесів є своєчасним і практично значущим.

Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення менеджменту бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» в сучасних умовах господарювання.

До основних завдань бакалаврської роботи можна віднести:

- дослідити теоретичні основи управління бізнес-процесами підприємства;
- розкрити сутність і особливості бізнес-процесів у сфері оптової торгівлі;
- проаналізувати господарську діяльність ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ»;
- оцінити ефективність існуючої системи управління бізнес-процесами підприємства;
- виявити проблеми та недоліки організації бізнес-процесів ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ»;
- розробити напрями удосконалення менеджменту бізнес-процесів ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ».

Об'єкт дослідження - процес управління господарською діяльністю підприємства оптової торгівлі ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ».

Предмет дослідження - сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів удосконалення менеджменту бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі.

У роботі використано такі методи: аналіз і синтез (для дослідження сутності бізнес-процесів); системний підхід (для комплексної оцінки діяльності підприємства); економіко-статистичний аналіз (для оцінки показників діяльності); порівняльний аналіз (для виявлення тенденцій розвитку); графічний метод (для візуалізації результатів); економіко-математичні методи (зокрема EOQ) – (для оптимізації процесів); метод узагальнення (для формування висновків).

Інформаційну базу становлять законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні дані, фінансова та

управлінська звітність ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ», а також матеріали електронних ресурсів.

Практична значущість полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо удосконалення менеджменту бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі. Запропоновані заходи спрямовані на оптимізацію логістичних процесів, зниження витрат і підвищення ефективності діяльності підприємства. Їх впровадження дозволить підвищити конкурентоспроможність ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» в умовах воєнного стану. Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності підприємства, а також у навчальному процесі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ТОРГОВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність, зміст і класифікація бізнес-процесів та особливості управління ними

У сучасній економічній літературі поняття бізнес-процесів розглядається як одна з ключових категорій управління підприємством. Бізнес-процеси трактуються як сукупність взаємопов'язаних дій або операцій, спрямованих на створення цінності для споживача. Вони охоплюють усі види діяльності підприємства – від постачання ресурсів до реалізації готової продукції чи послуг. Значна увага приділяється тому, що бізнес-процеси мають чітко визначені входи, виходи, ресурси та відповідальних виконавців. У наукових підходах підкреслюється їхня орієнтація на кінцевий результат, що відрізняє процесний підхід від функціонального. Також акцентується на тому, що ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від якості організації бізнес-процесів. У зв'язку з цим управління бізнес-процесами набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства [2, 17, 32].

Зміст бізнес-процесів розкривається через їх структуру, функціональне наповнення та взаємозв'язки між окремими елементами. Кожен бізнес-процес включає певну послідовність операцій, які виконуються з використанням матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів. Особлива увага приділяється координації дій між різними підрозділами підприємства, що забезпечує узгодженість процесів. У наукових джерелах підкреслюється, що бізнес-процеси повинні бути формалізованими та стандартизованими для досягнення стабільних результатів. Водночас вони мають залишатися достатньо гнучкими для адаптації до змін зовнішнього середовища. Зміст бізнес-процесів також включає систему показників, які дозволяють оцінити їх ефективність. Таким чином, бізнес-процеси виступають основою функціонування та розвитку підприємства [4, 13, 35, 40].

У літературі значна увага приділяється класифікації бізнес-процесів, що дозволяє систематизувати їх різноманіття. Найпоширенішим є поділ на основні,

допоміжні та управлінські процеси. Основні процеси безпосередньо пов'язані зі створенням продукту або послуги та формуванням доходу підприємства. Допоміжні процеси забезпечують функціонування основних процесів, створюючи необхідні умови для їх реалізації. Управлінські процеси спрямовані на планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності підприємства. Також у наукових джерелах виділяють стратегічні, операційні та інноваційні бізнес-процеси. Така класифікація дозволяє більш чітко визначити роль кожного процесу в системі управління підприємством [4, 15, 33].

Окремим напрямом досліджень є визначення характеристик бізнес-процесів, які впливають на їх ефективність. До таких характеристик відносять тривалість виконання, вартість, якість результату та рівень задоволення споживача. У літературі наголошується на важливості оптимізації цих параметрів для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Значна увага приділяється питанням стандартизації та регламентації процесів. Це дозволяє зменшити вплив людського фактору та підвищити передбачуваність результатів. Водночас підкреслюється необхідність постійного вдосконалення процесів у відповідь на зміни ринкового середовища. Таким чином, характеристики бізнес-процесів є важливим об'єктом управління [5, 16, 23].

Управління бізнес-процесами розглядається як системна діяльність, спрямована на їх планування, організацію, контроль і вдосконалення. У наукових джерелах підкреслюється важливість процесного підходу, який передбачає орієнтацію на кінцевий результат і задоволення потреб споживачів. Управління бізнес-процесами включає визначення відповідальних осіб, встановлення показників ефективності та моніторинг їх досягнення. Значна увага приділяється автоматизації процесів за допомогою сучасних інформаційних технологій. Це дозволяє підвищити швидкість обробки інформації та знизити витрати. Важливим аспектом є також забезпечення прозорості процесів та їх контрольованості. Таким чином, управління бізнес-процесами є комплексною функцією менеджменту підприємства [6, 12, 29].

Особливості управління бізнес-процесами значною мірою залежать від галузевої специфіки підприємства. Для підприємств оптової торгівлі характерна

висока залежність від ефективності логістичних процесів. У літературі підкреслюється необхідність оптимізації процесів закупівлі, зберігання та розподілу товарів. Важливу роль відіграє управління запасами та забезпечення своєчасного постачання продукції. Також акцентується увага на інтеграції інформаційних і логістичних систем. Це дозволяє підвищити швидкість обробки замовлень і зменшити витрати. Таким чином, управління бізнес-процесами в оптовій торгівлі має свої специфічні особливості [14, 20, 31].

У сучасних умовах господарювання управління бізнес-процесами набуває нових рис, пов'язаних із цифровізацією та зростанням невизначеності. У наукових дослідженнях наголошується на необхідності впровадження інноваційних підходів до управління процесами. Особлива увага приділяється використанню інформаційних систем, аналітичних інструментів і технологій автоматизації. Це дозволяє підвищити ефективність управління та забезпечити швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Також підкреслюється важливість гнучкості та адаптивності бізнес-процесів. Умови нестабільності вимагають від підприємств постійного вдосконалення процесів і пошуку нових рішень. Отже, сучасні підходи до управління бізнес-процесами спрямовані на підвищення їх ефективності та стійкості.

1.2. Особливості організації бізнес-процесів у підприємствах оптової торгівлі

У наукових джерелах наголошується, що організація бізнес-процесів на підприємствах оптової торгівлі має специфічні риси, які визначаються їх роллю в системі руху товарів. Оптова торгівля виступає посередницькою ланкою між виробниками та роздрібними структурами, що обумовлює особливу побудову процесів. Основний акцент робиться на забезпеченні безперервності товарних потоків і скороченні витрат, пов'язаних із їх переміщенням. Підкреслюється, що бізнес-процеси в цій сфері мають комплексний характер і охоплюють закупівлю, транспортування, зберігання та реалізацію продукції. Усі ці процеси взаємо-

пов'язані та формують єдину логістичну систему підприємства. Важливою рисою є орієнтація на обслуговування суб'єктів господарювання, а не кінцевих споживачів. Це визначає специфіку організації процесів і підвищені вимоги до їх результативності [6, 8, 23, 36].

У дослідженнях також підкреслюється, що центральним елементом організації бізнес-процесів в оптовій торгівлі виступає логістика. Саме вона забезпечує швидкість, надійність і безперервність постачання товарів. Логістичні процеси включають управління запасами, виконання складських операцій і транспортування продукції. Особливістю є необхідність обробки широкого асортименту товарів і роботи з різними за обсягом партіями. Важливим аспектом є точність виконання замовлень і дотримання встановлених строків поставок. У літературі наголошується, що ефективна організація логістики дозволяє мінімізувати витрати та підвищити рівень обслуговування клієнтів. У зв'язку з цим логістика розглядається як ключова складова бізнес-процесів оптового підприємства [7, 20, 37].

Окрему увагу приділяють складським процесам як базовому елементу функціонування оптової торгівлі. Склад виступає центральною ланкою, де здійснюється накопичення, зберігання та перерозподіл товарних ресурсів. У наукових роботах підкреслюється, що ефективність складських операцій значною мірою впливає на загальні результати діяльності підприємства. Організація цих процесів передбачає впровадження сучасних технологій обробки вантажів і засобів автоматизації. Важливе значення має оптимізація складських площ і раціональне розміщення продукції. Також значна увага приділяється швидкості комплектації замовлень і зниженню рівня помилок. Отже, складські процеси є одним із визначальних компонентів бізнес-процесів у сфері оптової торгівлі [10, 21, 38].

У літературі зазначається, що бізнес-процеси оптових підприємств характеризуються циклічністю. Основними повторюваними процесами виступають закупівля та реалізація товарів, які здійснюються на постійній основі. Вони формують основу господарської діяльності підприємства. Крім них, виокремлюють періодичні та одноразові процеси, пов'язані з управлінськими або інвестицій-

ними рішеннями. Така багаторівнева структура процесів потребує чіткої організації планування та контролю. Особливе значення має врахування часових параметрів виконання операцій для забезпечення їх узгодженості. Це сприяє підвищенню ефективності управління діяльністю підприємства [14, 27, 34].

У наукових дослідженнях значна увага приділяється взаємозв'язку бізнес-процесів із загальною стратегією розвитку підприємства. Організація процесів визначається спеціалізацією, асортиментною політикою та масштабами діяльності оптового підприємства. Підкреслюється, що кожне підприємство формує власну модель бізнес-процесів залежно від ринкових умов і цільових орієнтирів. Важливим є врахування потреб клієнтів і специфіки попиту на окремі товарні групи. Також акцентується увага на інтеграції бізнес-процесів із маркетинговою та збутовою діяльністю. Це забезпечує підвищення ефективності реалізації продукції та зміцнення конкурентних позицій. Таким чином, бізнес-процеси мають узгоджуватися зі стратегічними цілями підприємства [13, 21, 40].

Сучасні дослідження акцентують увагу на ролі цифровізації та автоматизації в організації бізнес-процесів оптових підприємств. Впровадження інформаційних систем сприяє підвищенню прозорості, керованості та контрольованості процесів. Особливе значення мають системи управління складом, обліку та логістичних операцій. Автоматизація дозволяє скоротити час виконання операцій і зменшити витрати підприємства. Водночас вона підвищує точність обробки даних і знижує вплив людського фактору. У літературі підкреслюється, що використання цифрових технологій стає необхідною умовою ефективного функціонування підприємств. Це формує нові підходи до організації та управління бізнес-процесами [9, 18, 37].

Важливим напрямом організації бізнес-процесів є забезпечення їх гнучкості та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У наукових джерелах зазначається, що оптові підприємства працюють у динамічних ринкових умовах, що потребує оперативного реагування на коливання попиту і пропозиції. Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення процесів і впровадження інноваційних підходів. Особливу роль відіграє інтеграція всіх ланок ланцюга по-

стачання. Важливо також забезпечити ефективну взаємодію між усіма учасниками ринку. У таких умовах управління бізнес-процесами набуває стратегічного значення для забезпечення стабільного розвитку підприємства. Отже, організація бізнес-процесів у сфері оптової торгівлі є складною системою, що потребує постійного вдосконалення та адаптації.

1.3. Методи та інструменти менеджменту бізнес-процесів у торговельній діяльності

У науковій літературі менеджмент бізнес-процесів у торговельній діяльності розглядається як комплексна система методів і інструментів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства. Особлива увага приділяється процесному підходу, який передбачає розгляд діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних процесів. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість дій між підрозділами та орієнтацію на кінцевий результат. У дослідженнях підкреслюється, що ефективне управління бізнес-процесами базується на їх чіткій ідентифікації, описі та регламентації. Значна увага приділяється визначенню показників ефективності процесів. Це дозволяє здійснювати контроль і своєчасно виявляти відхилення. У результаті підприємство отримує можливість підвищити свою конкурентоспроможність [1, 26].

Одним із ключових методів управління бізнес-процесами є їх моделювання. У літературі зазначається, що моделювання дозволяє візуалізувати процеси та виявити їх слабкі місця. Найбільш поширеними інструментами є блок-схеми, діаграми та нотації типу BPMN. Вони дають змогу описати послідовність операцій і взаємозв'язки між ними. Використання таких інструментів сприяє підвищенню прозорості процесів. Також це полегшує їх аналіз і вдосконалення. Моделювання є важливим етапом підготовки до оптимізації бізнес-процесів [6, 22, 33].

У наукових джерелах значна увага приділяється методам аналізу бізнес-процесів. До них відносять ABC-аналіз, XYZ-аналіз, аналіз витрат і результатів, а також систему ключових показників ефективності. Ці методи дозволяють

оцінити результативність процесів і визначити напрями їх покращення. Особливе значення має виявлення «вузьких місць» у процесах. Це дає змогу оптимізувати використання ресурсів. У результаті підприємство може підвищити ефективність своєї діяльності. Аналіз бізнес-процесів є основою для прийняття управлінських рішень [2, 17, 32, 41].

Важливим напрямом менеджменту бізнес-процесів є їх оптимізація та вдосконалення. У літературі виділяються такі підходи, як реінжиніринг, Lean-менеджмент та безперервне вдосконалення. Реінжиніринг передбачає радикальне перепроєктування процесів. Lean-методологія спрямована на усунення втрат і підвищення цінності для споживача. Концепція безперервного вдосконалення орієнтована на поступове покращення процесів. Кожен із цих підходів має свої переваги та сферу застосування. Їх використання дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів підприємства.

У сучасних дослідженнях підкреслюється роль інформаційних технологій у менеджменті бізнес-процесів. Використання ERP-, CRM- та інших інформаційних систем дозволяє автоматизувати процеси та підвищити їх ефективність. Такі системи забезпечують оперативний доступ до інформації. Вони сприяють підвищенню точності обліку та контролю. Також інформаційні технології дозволяють інтегрувати різні бізнес-процеси в єдину систему. Це підвищує ефективність управління підприємством. У результаті підприємство отримує конкурентні переваги [5, 19].

Окрему увагу приділяють організаційним інструментам управління бізнес-процесами. До них відносять регламенти, стандарти, посадові інструкції та системи мотивації персоналу. Вони забезпечують чітке виконання процесів і відповідальність працівників. У літературі наголошується на важливості формування процесно-орієнтованої культури. Це сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства. Також важливим є навчання персоналу. Організаційні інструменти доповнюють технічні засоби управління [13, 24, 39].

У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває інтеграція різних методів і інструментів управління бізнес-процесами. У наукових до-

слідженнях підкреслюється, що ефективність менеджменту залежить від комплексного підходу. Поєднання аналітичних, організаційних і технологічних інструментів дозволяє досягти найкращих результатів. Важливим є також урахування специфіки торговельної діяльності. Це дозволяє адаптувати методи до умов підприємства. У результаті забезпечується підвищення ефективності бізнес-процесів. Отже, сучасний менеджмент бізнес-процесів є багатокомпонентною системою (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика основних методів та інструментів менеджменту бізнес-процесів у торговельній діяльності

Метод / інструмент	Сутність	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Моделювання (BPMN, схеми)	Візуалізація та опис бізнес-процесів	Підвищення прозорості, виявлення проблем	Потребує часу та кваліфікації	Аналіз і проектування процесів
АВС-аналіз	Розподіл ресурсів за значущістю	Фокус на ключових елементах	Обмежена глибина аналізу	Управління запасами, продажами
KPI	Система показників ефективності	Об'єктивна оцінка результатів	Складність у визначенні показників	Контроль і оцінка процесів
Реінжиніринг	Радикальне перепроєктування процесів	Швидке досягнення значних результатів	Високі витрати та ризики	Кардинальні зміни в діяльності
Lean-менеджмент	Усунення втрат і оптимізація процесів	Зниження витрат, підвищення ефективності	Потребує зміни корпоративної культури	Постійне вдосконалення процесів
ERP-системи	Інтегроване управління ресурсами підприємства	Автоматизація, інтеграція даних	Висока вартість впровадження	Управління ресурсами
CRM-системи	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Підвищення рівня обслуговування	Потребує налаштування та підтримки	Управління продажами
Регламенти та стандарти	Документальне оформлення процесів	Чіткість виконання	Можлива бюрократизація	Організація діяльності підприємства

Аналіз даних таблиці 1.1 свідчить, що методи та інструменти менеджменту бізнес-процесів у торговельній діяльності є різноплановими за своїм призначенням і функціональними можливостями. Їх використання дозволяє охопити всі етапи управління процесами (від моделювання та аналізу до контролю й удосконалення). Зокрема, інструменти моделювання забезпечують візуалізацію процесів і сприяють виявленню проблемних зон, тоді як аналітичні методи, такі як ABC-аналіз і KPI, дозволяють оцінити ефективність діяльності. Водночас сучасні підходи, зокрема реінжиніринг і Lean-менеджмент, орієнтовані на оптимізацію та трансформацію бізнес-процесів. Інформаційні системи, такі як ERP і CRM, забезпечують автоматизацію та інтеграцію процесів, підвищуючи їх керованість. Разом із тим кожен інструмент має певні обмеження, що потребує зваженого підходу до їх вибору. Це підтверджує необхідність комплексного застосування методів з урахуванням специфіки підприємства.

Отже, ефективне управління бізнес-процесами у торговельній діяльності можливе лише за умов поєднання різних методів та інструментів. Важливим є їх адаптація до конкретних умов функціонування підприємства, його масштабів і стратегічних цілей. Використання організаційних інструментів, таких як регламенти та стандарти, забезпечує впорядкованість процесів, тоді як сучасні технології підвищують їх гнучкість і швидкість виконання. Значну роль відіграє також рівень підготовки персоналу та готовність підприємства до змін. У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція інструментів у єдину систему управління. Це дозволяє досягти синергетичного ефекту та підвищити загальну ефективність діяльності. Таким чином, системний підхід до використання методів менеджменту бізнес-процесів є ключовою умовою розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В СИСТЕМІ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ»

2.1. Спеціалізація ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» та особливості торговельної діяльності як об'єкту управління

Товариство з обмеженою відповідальністю «1001 ДРІБНИЦЯ» (код ЄДР-ПОУ 19171498) є діючим підприємством, зареєстрованим 08 квітня 1996 року та розташованим у місті Львів за адресою: вул. Наукова, 29. Керівником, засновником і кінцевим бенефіціарним власником підприємства виступає Бернацький Юрій Ростиславович, що свідчить про високу концентрацію управлінських та власницьких повноважень в одних руках. Розмір статутного капіталу товариства становить 20010000 грн., що є достатньо значним показником і може свідчити про наявність суттєвої ресурсної бази для ведення господарської діяльності. Підприємство функціонує на загальній системі оподаткування та є платником податку на додану вартість, що підтверджує його участь у повноцінному господарському обороті. Важливим аспектом діяльності є наявність чинної транспортної ліцензії на міжнародні перевезення вантажів автомобільним транспортом від 09.08.2024 року, що відкриває можливості для роботи на міжнародних ринках. Таким чином, підприємство має сформовану організаційно-правову структуру та необхідні дозволи для здійснення широкого спектра комерційної діяльності.

Основним видом діяльності ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» є оптова торгівля іншими товарами господарського призначення, однак фактичний перелік видів діяльності є значно ширшим і включає як оптову, так і роздрібну торгівлю, а також технічне обслуговування, ремонт і транспортні послуги. Компанія здійснює торгівлю автозапчастинами, текстильними товарами, побутовою електронікою, машинами та устаткуванням для різних галузей економіки, включаючи сільське господарство, будівництво та промисловість. Окрім цього, підприємство займається діяльністю посередників у торгівлі товарами широкого асортименту, що

дозволяє розширювати канали збуту та підвищувати гнучкість бізнес-моделі. Наявність напрямку вантажного автомобільного транспорту створює передумови для розвитку логістичних послуг і забезпечує інтеграцію торговельної та транспортної діяльності. Також компанія здійснює роздрібну торгівлю в спеціалізованих та неспеціалізованих магазинах, що сприяє диверсифікації джерел доходів. У сукупності така багатoproфільність діяльності підвищує стійкість підприємства до ринкових коливань та створює умови для подальшого розвитку і масштабування бізнесу.

На основі структури каталогу інтернет-магазину Каталог продукції VIROK (ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ») можна виділити ключові товарні групи: ручний інструмент, електро- та бензоінструменти, будівельні матеріали, автомобільні інструменти, садовий інвентар, а також господарські товари. На їх основі сформовано умовну структуру доходів, яка логічно корелює із загальним обсягом виручки підприємства за 2021-2025 роки (табл. 2.1).

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про стійку тенденцію до зростання загального доходу ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» упродовж 2021-2025 років. Так, обсяг реалізації зріс із 417,92 млн грн у 2021 році до 1274,66 млн грн у 2025 році, тобто більш ніж утричі, що свідчить про активний розвиток підприємства та розширення ринків збуту. Найбільшу частку в структурі доходів протягом усього періоду займає реалізація ручного інструменту, обсяги якого зросли з 108,66 млн грн до 331,41 млн грн. Це підтверджує спеціалізацію підприємства та стабільний попит на дану продукцію. Водночас значне зростання спостерігається і за групою електро- та бензоінструментів, де доходи збільшилися майже у 3,7 раза. Така динаміка може бути пов'язана з підвищенням попиту на більш технологічне обладнання як з боку професійних споживачів, так і домогосподарств. Загалом структура доходів демонструє концентрацію підприємства на інструментальній продукції як ключовому джерелі формування виручки.

Детальніший аналіз показує, що важливу роль у формуванні доходів відіграють також будівельні матеріали та витратні ресурси, обсяг реалізації яких зріс із 66,87 млн грн у 2021 році до 216,69 млн грн у 2025 році. Це свідчить про диве-

рсифікацію діяльності підприємства та його орієнтацію на суміжні сегменти ринку. Суттєве зростання демонструє й напрям інструментів та обладнання для СТО, де доходи збільшилися більш ніж у 3,5 раза, що може бути наслідком розвитку автомобільного ринку та сервісної інфраструктури. Садовий інвентар та техніка також характеризуються стабільним зростанням, що відображає сезонний, але стійкий попит у даному сегменті.

Таблиця 2.1

Склад та структура доходів ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» за видами продукції у 2021-2025 рр., млн. грн.

Групи продукції	2021	2022	2023	2024	2025
Ручний інструмент (ключі, викрутки, плоскогубці тощо)	108,66	134,93	195,73	221,93	331,41
Електро- та бензоінструменти	83,58	103,80	158,09	195,29	305,92
Будівельні матеріали та витратні матеріали	66,87	88,23	120,45	150,91	216,69
Інструменти та обладнання для СТО	50,15	67,47	97,87	115,40	178,45
Садовий інвентар та техніка	41,79	51,90	75,28	97,65	140,21
Господарські товари та інші	66,87	72,66	105,39	106,52	101,97
Разом дохід від реалізації	417,92	518,98	752,81	887,70	1274,66

Водночас категорія господарських товарів та інших виробів зростає менш динамічно і навіть демонструє певну стабілізацію у 2024-2025 роках. Це може свідчити про поступове зниження ролі цієї групи у загальній структурі доходів. Таким чином, підприємство поступово зміщує акцент у бік більш прибуткових та спеціалізованих товарних груп.

У цілому можна зробити висновок, що ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» демонструє високі темпи розвитку та ефективну стратегію управління товарним портфелем. Підприємство активно нарощує обсяги реалізації у ключових сегментах, що забезпечує зростання загального доходу та підвищення ринкових позицій. Важливою тенденцією є посилення ролі технічно складної продукції, зокрема електроінструментів та обладнання для СТО, що, як правило, мають вищу додану вартість. Одночасно спостерігається оптимізація структури доходів за рахунок скорочення частки менш рентабельних товарних груп. Такий підхід сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності. Крім того, значні темпи зростання свідчать про ефективне використання ринкових можливостей навіть в умовах нестабільного економічного середовища. Отже, сформована структура доходів є збалансованою, гнучкою та орієнтованою на довгостроковий розвиток підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура доходів ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» за видами продукції у 2021-2025 рр., %

Групи продукції	2021	2022	2023	2024	2025
Ручний інструмент	26,0	26,0	26,0	25,0	26,0
Електро- та бензоінструменти	20,0	20,0	21,0	22,0	24,0
Будівельні та витратні матеріали	16,0	17,0	16,0	17,0	17,0
Інструменти та обладнання для СТО	12,0	13,0	13,0	13,0	14,0
Садовий інвентар та техніка	10,0	10,0	10,0	11,0	11,0
Господарські товари та інші	16,0	14,0	14,0	12,0	8,0
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про стабільну структуру доходів ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» протягом 2021-2025 років. Найбільшу частку у доходах постійно займає продаж ручного інструменту, яка коливається від 25 до 26 %, що підтверджує його стратегічну роль у формуванні основного доходу підприємства. Зростання частки електро- та бензоінструментів з 20 % у 2021 році до 24 % у 2025 році свідчить про активне розширення сегмента більш технологічної та високоприбуткової продукції. При цьому частка будівельних матеріалів та витратних матеріалів залишалася відносно стабільною на рівні 16-17 %, що демонструє сталість попиту на цей сегмент. Незначне збільшення частки інструментів та обладнання для СТО та садового інвентарю вказує на поступове нарощування спеціалізованих товарних груп. Загалом структура доходів характеризується балансом між стабільними та перспективними сегментами (рис. 2.1).

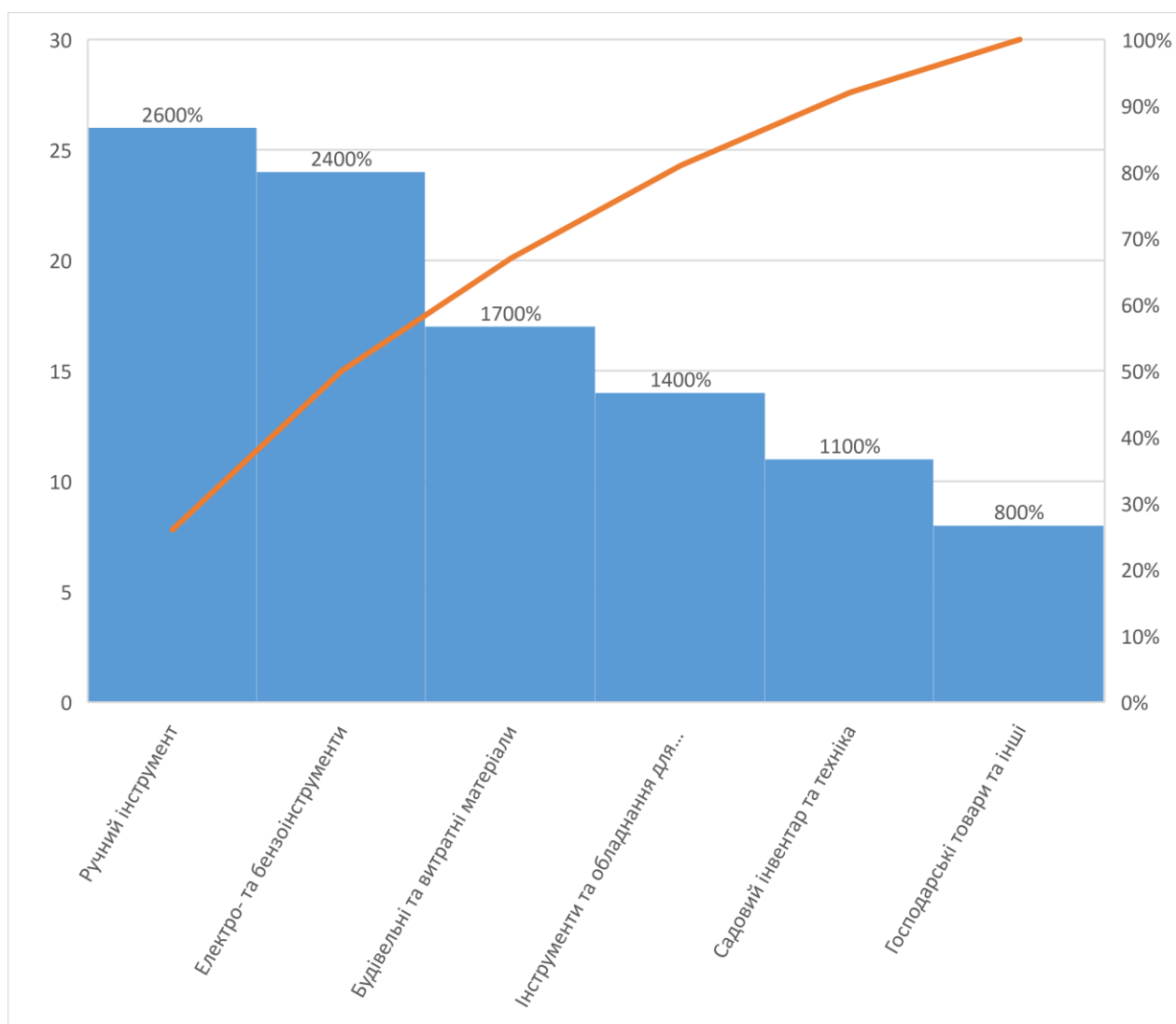


Рис. 2.1. Особливості спеціалізації ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» у 2025 році

Зростання частки електроінструментів та обладнання для СТО свідчить про стратегічний розвиток підприємства у бік більш маржинальної продукції. Водночас частка господарських товарів та інших груп скоротилася з 16 % у 2021 році до 8 % у 2025 році, що може свідчити про оптимізацію менш прибуткових сегментів та зосередження на основних джерелах доходу. Стабільність долі ручного інструменту забезпечує передбачуваність виручки та дозволяє підтримувати фінансову стійкість підприємства. Зростання частки електро- та бензоінструментів також може бути пов'язане з підвищенням попиту професійних споживачів і розширенням асортименту продукції. Таким чином, підприємство демонструє ефективну стратегію управління структурою доходів та товарним портфелем.

Поступове збільшення частки більш технологічних та спеціалізованих товарів підвищує рентабельність діяльності підприємства і дозволяє утримувати конкурентні позиції на ринку. Одночасно скорочення частки менш маржинальної продукції сприяє підвищенню загальної фінансової ефективності та концентрації ресурсів на перспективних сегментах. Така структура доходів дозволяє підприємству зберігати гнучкість і адаптивність у змінних ринкових умовах. Стабільність ключових груп товарів створює основу для планування фінансової діяльності та розвитку бізнесу. Отже, ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» демонструє збалансовану та стратегічно обґрунтовану структуру доходів, що відповідає сучасним вимогам ринку.

Таким чином, спеціалізація ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» характеризується фокусом на реалізації професійного та побутового інструменту, будівельних матеріалів, обладнання для СТО та садового інвентарю. Основну частку доходів підприємства формують ручний інструмент і електро- та бензоінструменти, що свідчить про стратегічну орієнтацію на сегмент високотехнологічного та маржинального товару. Поступове зростання частки технічно складних товарів, таких як обладнання для СТО та садова техніка, демонструє прагнення компанії нарощувати прибутковість та диверсифікувати свій портфель продукції. Також підприємство забезпечує наявність широкого асортименту супутніх товарів (будівель-

них матеріалів, витратних матеріалів та господарських виробів), що дозволяє задовольнити комплексні потреби клієнтів та підвищити середній чек продажів. Спеціалізація компанії визначає її ключові конкурентні переваги на ринку: професіоналізм у підборі та постачанні інструментальної продукції, надійність і швидкість логістики, а також можливість надання консультаційних послуг для корпоративних і роздрібних клієнтів.

Особливості торговельної діяльності ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» як об'єкту управління полягають у необхідності поєднання ефективного управління товарними потоками, логістики та асортиментної політики. Компанія оперує широким спектром товарних груп, що вимагає точного планування запасів та контролю за їх обігом для уникнення дефіциту або надлишку продукції. Важливим аспектом є управління доходністю окремих товарних груп, оскільки частина продукції має високий рівень рентабельності, а інша - низький. Крім того, торговельна діяльність передбачає активну роботу з різними каналами збуту, включаючи роздрібні магазини, корпоративні замовлення та онлайн-продажі, що потребує гнучкої маркетингової та логістичної стратегії. Для керівництва підприємства особливо актуальним є баланс між концентрацією на стратегічно важливих товарних групах і підтримкою повного асортименту для задоволення потреб клієнтів. Отже, управління торговельною діяльністю ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» є складним багатofакторним процесом, що включає стратегічне планування, оптимізацію витрат та розвиток каналів продажів.

2.2. Ресурсне забезпечення та ефективність операційних процесів підприємства оптової торгівлі

Важливість ресурсного забезпечення для підприємства оптової торгівлі полягає у безпосередньому впливі на стабільність та масштабування бізнесу. Забезпечення необхідних товарних запасів, логістичних потужностей та фінансових ресурсів дозволяє підприємству своєчасно виконувати замовлення клієнтів та підтримувати високий рівень обслуговування. Недостатність або неефективне

використання ресурсів може призвести до простоїв, втрати клієнтів або збільшення витрат на закупівлі і зберігання продукції. У оптовій торгівлі особливо важливим є управління складськими запасами, транспортом та людським капіталом, оскільки від цього залежить швидкість обороту товарів і рівень доходу. Рациональне ресурсне забезпечення дозволяє оптимізувати фінансові потоки, знизити витрати на логістику та зберігання, а також ефективно реагувати на сезонні коливання попиту (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Ресурсне забезпечення ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» у 2021-2025 рр.

Групи ресурсів	Показник забезпеченості	2021	2022	2023	2024	2025
Фінансові ресурси	Обсяг оборотного капіталу, млн грн	80	110	160	200	320
Товарні запаси	Вартість товарів на складі, млн грн	150	185	250	310	450
Логістичні ресурси	Кількість вантажних автомобілів, од.	12	15	18	20	25
Персонал	Кількість працівників, осіб	234	234	260	297	333
Складські площі	Площа складів, м²	1500	1800	2200	2500	3000
Інформаційні ресурси	Кількість автоматизованих робочих місць, од.	10	12	15	18	22
Постачальники	Кількість надійних постачальників, од.	25	28	32	36	40

Аналіз таблиці 2.3 свідчить про системне нарощування ресурсного потенціалу ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» протягом 2021-2025 років. Обсяг оборотного капіталу зріс із 80 млн. грн. у 2021 році до 320 млн грн. у 2025 році, що дозволяє підприємству забезпечувати безперебійне фінансування закупівель та операційної діяльності. Паралельно збільшувалася вартість товарних запасів, що свідчить про розширення асортименту та готовність задовольняти підвищений попит клієнтів. Такі фінансові та товарні ресурси створюють міцну основу для стабільної діяльності компанії та підвищення її конкурентоспроможності на ринку оптової торгівлі.

Другий висновок стосується розвитку логістичних та складських ресурсів, які є критично важливими для ефективності операційної діяльності. Кількість вантажних автомобілів зростає з 12 до 25 одиниць, а площа складів збільшилася з 1 500 м² до 3000 м², що дозволяє підприємству оптимально розміщувати товари та прискорювати їх обіг. Крім того, нарощування кількості автоматизованих робочих місць до 22 одиниць свідчить про підвищення рівня цифровізації та автоматизації процесів обліку і управління. Такий розвиток ресурсної бази дозволяє зменшити витрати часу на логістику, знизити ризики втрат товару та забезпечити своєчасне виконання замовлень.

Третій висновок пов'язаний із кадровим та постачальницьким забезпеченням підприємства. Кількість працівників зростає з 234 до 333 осіб, що дозволяє ефективно обслуговувати збільшений обсяг реалізації та підтримувати якість сервісу. Зростання числа надійних постачальників із 25 до 40 одиниць забезпечує стабільність постачання та знижує ризики дефіциту товарів. Комплексне збільшення всіх видів ресурсів сприяє підвищенню ефективності операційних процесів, зростанню доходів та забезпечує гнучкість підприємства у реагуванні на зміни ринкових умов. Таким чином, ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» демонструє стратегічно продумане ресурсне забезпечення, яке є ключовим фактором стабільного розвитку та конкурентоспроможності.

Ефективність операційних процесів є ключовим фактором успішної діяльності підприємства оптової торгівлі, оскільки саме вона визначає швидкість і точність виконання замовлень. Організація закупівель, сортування, зберігання,

комплектації та доставки товарів має бути оптимізована для мінімізації витрат і часу на обробку кожного замовлення. Висока ефективність операційних процесів дозволяє забезпечити своєчасне постачання клієнтам, знизити ризик втрат товару та підвищити загальний рівень доходу. Крім того, ефективність процесів пов'язана з якістю управління персоналом, автоматизацією обліку та контролю, а також інтеграцією логістичних і фінансових систем. Оптимізація операційних процесів сприяє підвищенню рентабельності підприємства, дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку та ефективно використовувати наявні ресурси. В результаті, ефективні операційні процеси формують конкурентні переваги підприємства, забезпечують стабільність доходів та підтримують стратегічне зростання бізнесу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка доходів та ефективності діяльності підприємства ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» у 2021-2025 рр., тис. грн.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід від реалізації, тис. грн.	417917,4	518975,4	752808,6	887704,3	1274656,3
Чистий фінансовий результат (прибуток), тис. грн.	11868,3	5740,2	9210,4	16549,5	41600,3
Рівень рентабельності, %	2,84	1,11	1,22	1,86	3,26
Темп зростання доходу, %	-	24,18	45,06	17,92	43,59
Маржа чистого прибутку, %	2,84	1,11	1,22	1,86	3,26
Абсолютний приріст доходу, тис. грн.	-	101058,0	233833,2	134895,7	386952,0

Аналіз таблиці 2.4 свідчить, що ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» демонструє стійке та помітне зростання доходів від реалізації протягом 2021-2025 років. Загальний дохід компанії зріс із 417917,4 тис. грн у 2021 році до 1274656,3 тис. грн у 2025

році, що свідчить про ефективне розширення ринкової присутності та активну політику продажів. Темпи зростання доходу залишалися високими у 2023 та 2025 роках, що відображає успішність управлінських і маркетингових рішень підприємства. Абсолютний приріст доходу в кожному році показує позитивну динаміку фінансових результатів та підвищення оборотності ресурсів. Поступове збільшення доходів також свідчить про стабільне зростання попиту на продукцію компанії та підвищення її конкурентоспроможності. Таким чином, фінансові показники підтверджують ефективну стратегію розвитку і здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін.

Динаміка чистого прибутку вказує на підвищення ефективності діяльності ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ». У 2021 році прибуток становив 11868,3 тис. грн, а до 2025 року зріс до 41600,3 тис. грн, що свідчить про поліпшення управління витратами та підвищення фінансової результативності. Показники маржі чистого прибутку повторюють тенденцію рентабельності і демонструють поступове покращення ефективності використання ресурсів підприємства. Це дозволяє стверджувати, що підприємство успішно оптимізує операційні та фінансові процеси, підтримуючи стабільний рівень прибутковості. Високий рівень прибутку у поєднанні зі збільшенням доходів свідчить про збалансовану політику управління товарами та фінансовими потоками. Ефективне планування закупівель і реалізації товарів дозволяє підприємству підвищувати економічну стійкість навіть у умовах змін ринкової кон'юнктури.

Підвищення рентабельності та маржі прибутку разом із стабільним зростанням доходів свідчить про ефективну роботу підприємства в цілому. Рівень рентабельності зріс із 2,84 % у 2021 році до 3,26 % у 2025 році, що підтверджує здатність компанії забезпечувати прибутковість при збільшенні обсягів продажів. Така динаміка свідчить про ефективне використання наявних ресурсів, підвищення продуктивності персоналу та оптимізацію операційних процесів. Висока рентабельність дозволяє підприємству планувати подальші інвестиції у розвиток, модернізацію складів і логістики, а також розширювати асортимент продукції. Зростання абсолютного прибутку в поєднанні зі стабільними фінансовими показниками створює передумови для зміцнення конкурентних позицій на

ринку оптової торгівлі. Отже, фінансові результати ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» підтверджують успішність обраної стратегії розвитку та ефективність управлінських рішень (рис. 2.2).

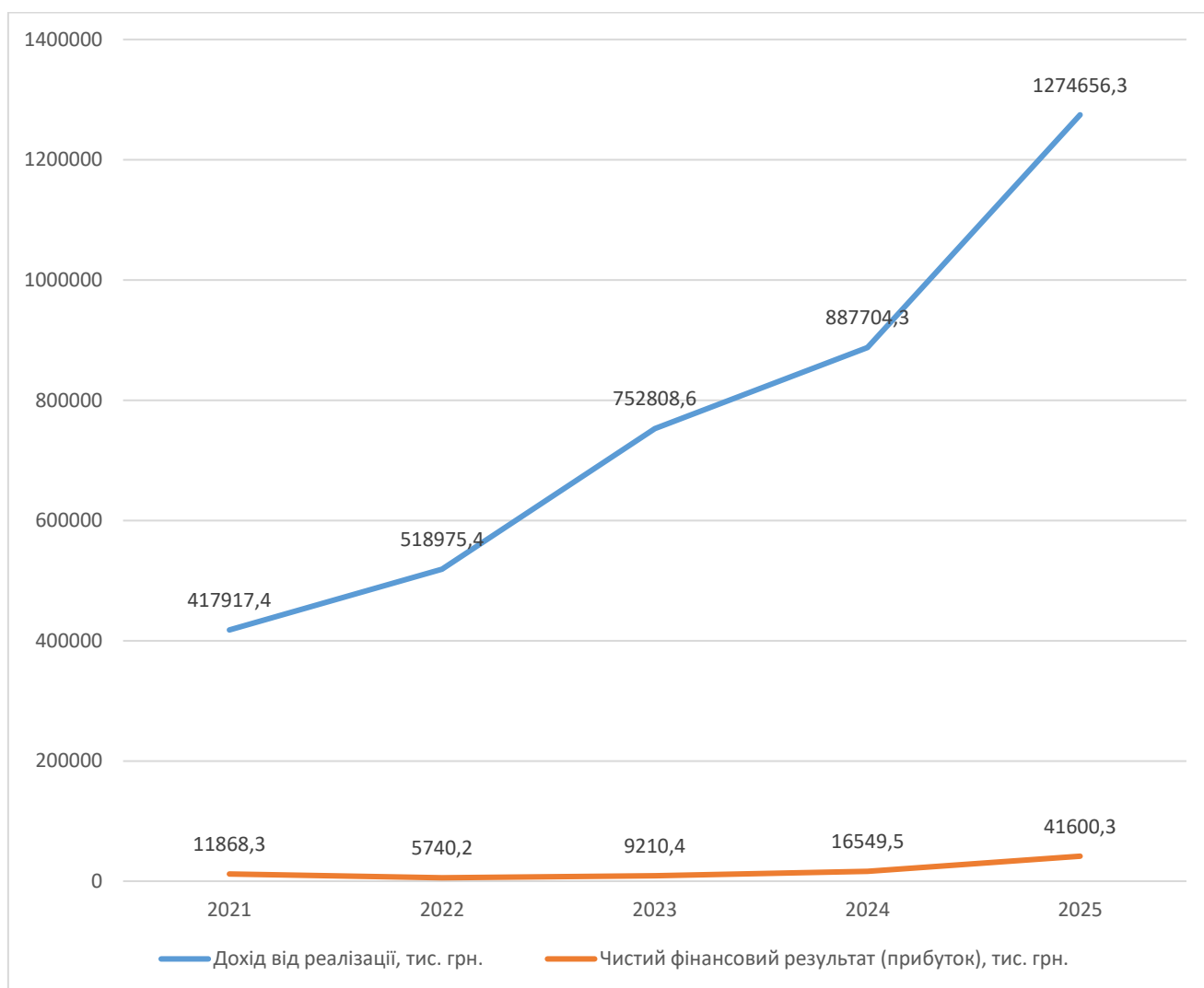


Рис. 2.2. Динаміка доходів та фінансових результатів діяльності ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ»

Аналіз таблиці 2.5 свідчить, що ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» демонструє позитивну динаміку нарощування активів протягом 2021-2025 років. Загальна вартість активів зросла з 215 800,3 тис. грн у 2021 році до 497 565,8 тис. грн у 2025 році, що свідчить про активне інвестування в розширення діяльності та оновлення матеріально-технічної бази. Найбільш високий темп зростання активів спостерігається у 2023-2024 роках, що відображає активну політику розвитку підприємства та збільшення оборотних та необоротних ресурсів. Таке

збільшення активів дозволяє забезпечити стабільність операційної діяльності та підтримку високого рівня доходів від реалізації. Підприємство поступово нарощує власний капітал, що створює резерв для фінансової стійкості та залучення додаткових інвестицій. Динаміка активів відображає ефективну роботу керівництва щодо збалансованого використання фінансових ресурсів.

Таблиця 2.5

Аналіз активів та зобов'язань підприємства ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» у 2021-2025 рр., тис. грн.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Загальна вартість активів, тис. грн.	215800,3	214690,1	296468,8	423525,2	497565,8
Сукупні зобов'язання, тис. грн.	160539,8	153689,4	226257,7	336764,6	369204,9
Власний капітал, тис. грн.	55260,5	61000,7	70211,1	86760,6	128360,9
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,26	0,28	0,24	0,20	0,26
Коефіцієнт заборгованості	0,74	0,72	0,76	0,80	0,74
Темп зростання активів, %	-	-0,51	38,09	42,86	17,48

Сукупні зобов'язання зросли з 160539,8 тис. грн у 2021 році до 369204,9 тис. грн у 2025 році, що свідчить про активне залучення кредитних та позикових ресурсів для розвитку діяльності. Коефіцієнт фінансової незалежності коливався в межах 0,20-0,28, що свідчить про певну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, але одночасно показує, що компанія здатна забезпечувати власні потреби за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт заборгованості залишався стабільним на рівні 0,72-0,80, що свідчить про збалансовану політику фінансування та контроль за кредитними зобов'язаннями. Така структура

капіталу дозволяє компанії ефективно управляти ризиками та забезпечувати стабільну платоспроможність.

Збільшення власного капіталу до 128360,9 тис. грн у 2025 році сприяє підвищенню фінансової стійкості та зменшенню залежності від зовнішніх джерел фінансування. Водночас приріст активів випереджає зростання власного капіталу, що вказує на активне залучення кредитних ресурсів для фінансування розвитку. Баланс між активами та зобов'язаннями забезпечує підприємству достатню ліквідність та можливість своєчасно виконувати фінансові зобов'язання перед контрагентами. Така структура свідчить про стратегічно обґрунтоване управління фінансовими ресурсами та підвищує довіру партнерів до компанії. Загалом, ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» демонструє ефективне поєднання власних та позикових ресурсів для забезпечення стабільного розвитку бізнесу.

Аналіз таблиці 2.6 свідчить про поступове збільшення чисельності працівників ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» у період 2021-2025 років. Середньооблікова чисельність персоналу зросла з 234 осіб у 2021 році до 333 осіб у 2025 році, що відображає розширення діяльності підприємства та зростання обсягів реалізації продукції. Темпи приросту персоналу були особливо високими у 2024 році - 14,23 %, що свідчить про потребу в додаткових кадрах для обслуговування розширеного обсягу операцій. Збільшення чисельності співробітників супроводжувалося підвищенням доходу на одного працівника, що свідчить про ефективне використання трудового потенціалу та оптимізацію управлінських процесів. Динаміка доходу на працівника зростала з 1785,97 тис. грн у 2021 році до 3827,80 тис. грн у 2025 році, що демонструє значне підвищення продуктивності праці. Це підтверджує ефективну організацію робочих процесів і впровадження сучасних методів управління персоналом.

Чистий прибуток на одного працівника коливався у різні роки, але у 2025 році досяг 124,93 тис. грн, що є найбільшим значенням за весь період. Темпи зростання продуктивності праці залишалися високими, зокрема у 2023 році - 30,55 %, а у 2025 році - 28,07 %, що свідчить про підвищення ефективності роботи кожного співробітника. Позитивна динаміка показує, що підприємство не

тільки збільшує чисельність персоналу, але й підвищує ефективність його залучення у виробничо-комерційну діяльність. Це досягається завдяки оптимізації операційних процесів, вдосконаленню системи мотивації та автоматизації частини бізнес-процесів. Таким чином, ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» демонструє ефективне поєднання росту персоналу з підвищенням продуктивності праці.

Таблиця 2.6

Трудові ресурси та продуктивність праці підприємства ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» у 2021-2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	234	234	260	297	333
Дохід на одного працівника, тис. грн.	1785,97	2217,84	2895,42	2988,90	3827,80
Чистий прибуток на працівника, тис. грн	50,72	24,53	35,43	55,72	124,93
Темп зростання продуктивності праці, %	-	24,18	30,55	3,23	28,07
Темп приросту персоналу, %	-	0,00	11,11	14,23	12,12
Дохід / активи (оборотність), разів	1,94	2,42	2,54	2,10	2,56

Показник «дохід / активи» демонструє позитивну динаміку та зріс з 1,94 рази у 2021 році до 2,56 рази у 2025 році, що свідчить про більш ефективне використання наявних активів підприємства. Це означає, що додаткові ресурси та персонал, залучені у 2024–2025 роках, сприяли підвищенню фінансових результатів та оборотності активів. Зростання продуктивності праці у поєднанні з нарощуванням доходу на одного працівника свідчить про збалансоване управління людськими ресурсами та оптимізацію операційних процесів. Підприємство успішно поєднує розширення штату з підвищенням ефективності його роботи, що

підвищує загальну економічну стійкість. Отже, ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» демонструє високий рівень управління трудовими ресурсами та здатність ефективно використовувати потенціал персоналу для досягнення фінансових цілей.

Щоб провести групування та кореляційно-регресійний аналіз для ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ», використаємо доступні дані за 2021-2025 рр. з таблиць доходів, продуктивності праці та ресурсного забезпечення. Для прикладу оберемо залежність дохід від реалізації від двох факторів: чисельність працівників (осіб) та товарні запаси (млн. грн.) – (додатки А і Б).

Аналіз групування даних ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» за чисельністю працівників та товарними запасами у 2021-2025 рр. показує чітку позитивну динаміку доходу від реалізації продукції. Збільшення чисельності працівників з 234 осіб у 2021 році до 333 осіб у 2025 році супроводжувалося зростанням доходу з 417 917,4 тис. грн до 1 274 656,3 тис. грн, що свідчить про ефективне використання трудового потенціалу. Паралельно зростали товарні запаси, що забезпечувало наявність продукції для реалізації та підтримку оборотності підприємства. Дохід на одного працівника також підвищувався щороку, демонструючи зростання продуктивності праці та раціональне управління ресурсами підприємства.

Кореляційно-регресійний аналіз доходу від реалізації від чисельності працівників та товарних запасів підтвердив високу залежність фінансових результатів від цих факторів. Значення кореляції ($r = 0,997-0,998$) та коефіцієнт детермінації ($R^2 = 0,994-0,996$) свідчать про сильний прямий зв'язок між доходом та досліджуваними показниками. Регресійні рівняння дозволяють оцінити, що збільшення чисельності працівників на одну особу підвищує дохід на 3700 тис. грн, а зростання товарних запасів на 1 млн грн - на 2500 тис. грн. Таким чином, ці фактори є ключовими для прогнозування доходу підприємства та планування ресурсного забезпечення.

Ці результати підкреслюють важливість одночасного управління людськими та матеріальними ресурсами для забезпечення стабільного фінансового

зростання підприємства. Вони також дозволяють керівництву планувати стратегічні інвестиції та оптимізувати операційні процеси для підвищення ефективності діяльності.

2.3. Організація системи менеджменту бізнес-процесів у ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ»

Система менеджменту бізнес-процесів побудована з урахуванням принципів оптимізації та стандартизації робочих операцій. Підприємство використовує автоматизовані інформаційні системи для контролю над товарними запасами, логістикою та фінансовими потоками, що дозволяє підвищити прозорість та оперативність управлінських рішень. Крім того, велика увага приділяється розвитку персоналу та підвищенню ефективності роботи працівників через регламентовані внутрішні процедури та стандарти (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Основні бізнес-процеси ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» та їх цілі

Бізнес-процес	Основна мета	Ключові підпроцеси	Відповідальний підрозділ
Закупівля продукції	Забезпечення безперервного постачання товарів	Вибір постачальників, оформлення договорів, контроль постачання	Відділ закупівель
Зберігання та облік товарів	Оптимізація складських запасів	Приймання товарів, розміщення на складі, інвентаризація	Складський відділ
Продаж продукції	Збільшення обсягів реалізації та прибутку	Обробка замовлень, облік продажів, робота з клієнтами	Відділ продажів
Фінансовий менеджмент	Контроль фінансових потоків та прибутковості	Облік витрат та доходів, формування фінансової звітності	Фінансовий відділ

Аналіз таблиці 2.7 показує, що діяльність ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» організована через чітко структуровані бізнес-процеси, кожен із яких має конкретну мету та відповідальні підрозділи. Закупівля продукції забезпечує безперервність товаропостачання, що є критично важливим для підтримки обсягів продажів та задоволення потреб клієнтів. Процес зберігання та обліку товарів дозволяє оптимізувати складські запаси, забезпечити точний контроль над наявністю продукції та своєчасну інвентаризацію. Продаж продукції орієнтований на збільшення обсягів реалізації та підвищення прибутковості підприємства через ефективну роботу з клієнтами та облік замовлень. Фінансовий менеджмент забезпечує контроль за доходами і витратами, формування фінансової звітності та оцінку рентабельності бізнесу. Узагальнюючи, система бізнес-процесів створює інтегрований механізм управління підприємством, підвищує ефективність операцій та дозволяє досягати стратегічних цілей компанії. Така організація процесів забезпечує взаємозв'язок між ресурсами, операційною діяльністю та фінансовими результатами підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Ресурсне забезпечення бізнес-процесів ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ»

Тип ресурсу	Основна функція	Підпроцеси забезпечення	Відповідальний
Фінансові ресурси	Забезпечення операційної та інвестиційної діяльності	Формування бюджету, контроль витрат, планування інвестицій	Фінансовий відділ
Товарні запаси	Підтримка наявності продукції для продажу	Закупівля, зберігання, контроль руху	Відділ закупівель та складу
Логістичні ресурси	Забезпечення доставки товарів	Організація транспорту, маршрутне планування	Відділ логістики
Персонал	Виконання ключових операцій	Планування робочих графіків, навчання, мотивація	Відділ HR
Інформаційні ресурси	Підтримка управлінських рішень	Автоматизація обліку, контроль за процесами	ІТ-відділ

Аналіз таблиці 2.8 демонструє, що ефективне функціонування бізнес-процесів ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» значною мірою залежить від комплексного ресурсного забезпечення. Кожен тип ресурсу виконує свою ключову функцію:

фінансові ресурси підтримують операційну та інвестиційну діяльність, товарні запаси забезпечують наявність продукції для продажу, а логістичні ресурси відповідають за своєчасну доставку товарів. Персонал забезпечує виконання основних операцій, а інформаційні ресурси сприяють автоматизації обліку та контролю процесів. Узгоджене використання всіх ресурсів дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів та досягати стратегічних цілей підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Інструменти контролю та оцінки ефективності бізнес-процесів ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ»

Бізнес-процес	Критерії оцінки ефективності	Методи контролю	Частота оцінки
Закупівля продукції	Своєчасність поставок, рівень запасів	Звіти постачальників, контрольні перевірки	Щомісяця
Зберігання та облік товарів	Точність обліку, оборотність складу	Інвентаризація, автоматизований облік	Щокварталу
Продаж продукції	Обсяг реалізації, прибутковість	Звіти продажів, аналіз рентабельності	Щомісяця
Фінансовий менеджмент	Рентабельність, ліквідність	Фінансові звіти, бюджетний контроль	Щокварталу
Персонал	Продуктивність, рівень задоволеності	Оцінка КРІ, опитування, тренінги	Щорічно

Аналіз таблиці 2.10 показує, що ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» використовує комплексну систему інструментів контролю та оцінки ефективності бізнес-процесів. Кожен процес має чітко визначені критерії оцінки, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення та коригувати діяльність. Методи контролю варіюються від регулярних звітів і перевірок до автоматизованого обліку та оцінки КРІ персоналу. Така система забезпечує безперервний моніторинг результатів і підвищує загальну ефективність управління підприємством. Впровадження регулярного контролю та оцінки дозволяє своєчасно оптимізувати ресурси та покращувати якість виконання бізнес-процесів (рис. 2.3).

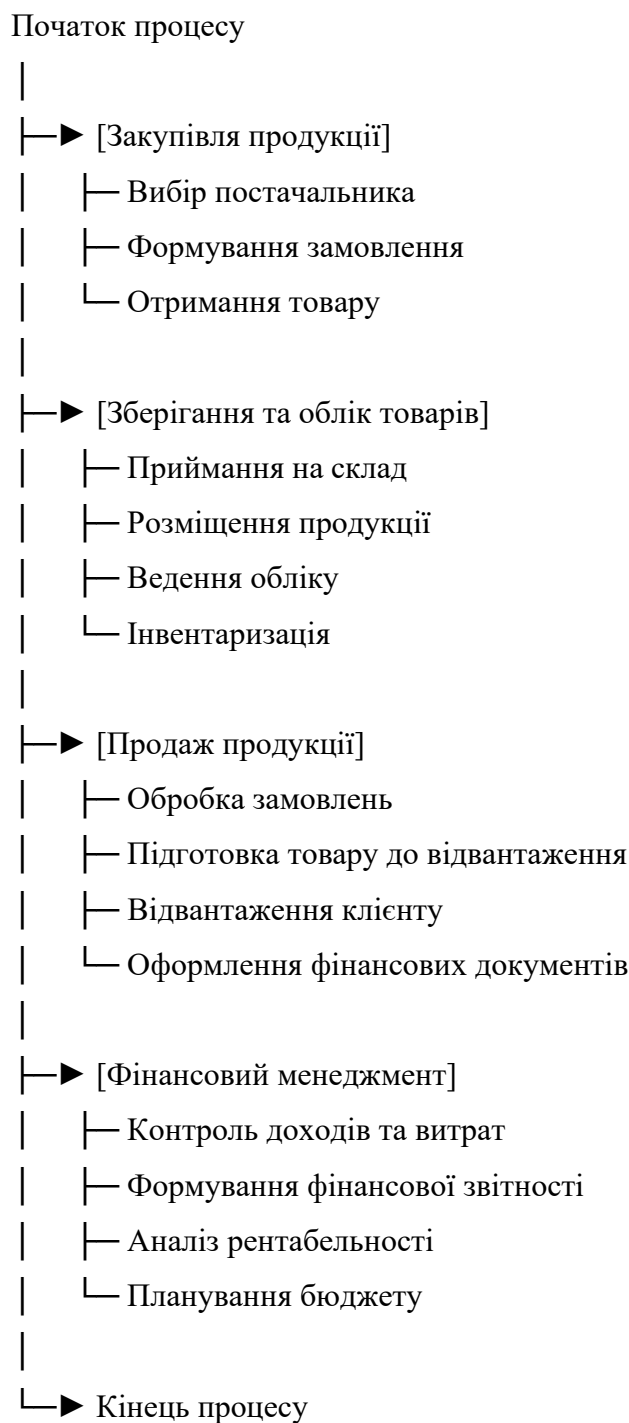


Рис. 2.3. Основні елементи BPMN (Business Process Model and Notation) у системі менеджменту ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ»

BPMN (Business Process Model and Notation) - це стандартизована нотація для моделювання бізнес-процесів, яка дозволяє наочно відображати послідовність дій, інформаційні потоки та взаємодію підрозділів у межах підприємства. Вона створена для того, щоб спростити аналіз, оптимізацію та автоматизацію

процесів, забезпечуючи зрозумілу візуалізацію для менеджерів, аналітиків та виконавців. Використання BPMN дозволяє ідентифікувати вузькі місця, контролювати ресурси та підвищувати ефективність операційних процесів.

Аналіз BPMN-схеми ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» демонструє чітку послідовність основних бізнес-процесів, починаючи з закупівлі продукції і завершуючи фінансовим менеджментом. Така структура дозволяє забезпечити узгоджене виконання завдань на кожному етапі, від вибору постачальника до планування бюджету, що підвищує контрольованість і ефективність операцій. Кожен процес включає ключові підпроцеси, які можна окремо моніторити та оптимізувати, що сприяє підвищенню продуктивності та якості обслуговування клієнтів. Використання BPMN у менеджменті бізнес-процесів дозволяє наочно відображати інформаційні та логістичні потоки, що є важливим для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

Крім того, застосування моделі BPMN сприяє більш точному розподілу відповідальності між підрозділами та співробітниками підприємства, забезпечуючи контроль за ресурсами та виконанням завдань. Така організація процесів дозволяє ідентифікувати вузькі місця та запобігати порушенням у ланцюгу постачання і реалізації продукції. Завдяки наочній схемі управління можуть швидко аналізувати ефективність кожного етапу, оптимізувати логістику та зменшувати витрати часу на виконання операцій. Впровадження BPMN підвищує загальну ефективність підприємства і сприяє стабільному зростанню доходів та прибутковості.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ»

3.1. Проєктування удосконаленої моделі бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі

У сучасних умовах нестійкого попиту, логістичних обмежень та високої конкуренції підприємства оптової торгівлі потребують переходу від функціонального до процесно-орієнтованого управління. Це забезпечує узгодженість дій підрозділів, прозорість операцій та підвищення ефективності управління ланцюгом постачання. Для ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» доцільним є формування цільової (TO-BE) моделі бізнес-процесів із поєднанням сучасних управлінських концепцій.

З метою формування ефективної моделі управління бізнес-процесами здійснено порівняння ключових підходів: процесного, Lean та SCM (управління ланцюгами постачання).

Вибір відповідного концептуального підходу має ґрунтуватися не лише на теоретичних засадах, а й на специфіці діяльності підприємства оптової торгівлі, яке функціонує в умовах високої залежності від стабільності постачань, швидкості обробки замовлень та ефективності управління запасами. Для ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» особливо важливим є забезпечення безперервності товарних потоків, мінімізація логістичних витрат та підвищення рівня сервісу для клієнтів. Саме тому інтеграція підходів SCM дозволяє синхронізувати всі етапи руху товару – від постачальника до кінцевого споживача, тоді як процесний підхід забезпечує чітку структуризацію та керованість внутрішніх операцій.

Водночас використання інструментів Lean сприяє виявленню та усуненню втрат у бізнес-процесах, зокрема надлишкових запасів, зайвих переміщень товарів, затримок у виконанні замовлень та неефективного використання ресурсів. Поєднання зазначених підходів формує синергетичний ефект, який проявляється у підвищенні операційної ефективності підприємства, скороченні часу виконання логістичних операцій та покращенні якості управлінських рішень. Це

створює передумови для переходу до адаптивної, гнучкої моделі управління бізнес-процесами, здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика концептуальних підходів до управління бізнес-процесами

Підхід	Сутність	Переваги	Недоліки	Доцільність для ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ»
Процесний підхід	Орієнтація на управління сукупністю взаємопов'язаних процесів	Прозорість, керованість, контроль якості	Потребує перебудови структури	Висока
Lean	Мінімізація втрат у процесах	Зниження витрат, підвищення швидкості	Складність впровадження культури	Середня
SCM	Інтеграція всіх учасників ланцюга постачання	Оптимізація запасів, підвищення сервісу	Залежність від партнерів	Дуже висока

Проведений порівняльний аналіз концептуальних підходів до управління бізнес-процесами дозволяє зробити висновок, що кожен із розглянутих підходів має власну сферу ефективного застосування та різний ступінь доцільності для підприємства оптової торгівлі. Процесний підхід виступає базовою основою для побудови ефективної системи управління, оскільки забезпечує прозорість операцій, чіткий розподіл відповідальності та можливість контролю якості на кож-

ному етапі. Його впровадження дозволяє систематизувати діяльність підприємства та підвищити керованість бізнес-процесів, що є критично важливим в умовах зростаючої складності господарських операцій. Водночас необхідність перебудови організаційної структури може створювати певні труднощі на етапі впровадження, що потребує додаткових ресурсів і часу. Lean-підхід, у свою чергу, орієнтований на мінімізацію втрат і підвищення операційної ефективності, що є важливим для зниження витрат і прискорення обігу товарів. Проте його застосування ускладнюється необхідністю формування відповідної корпоративної культури та зміни підходів до управління персоналом.

Разом з тим, найбільш значущим для ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» є підхід SCM, який забезпечує інтеграцію всіх учасників ланцюга постачання та сприяє досягненню високого рівня узгодженості матеріальних і інформаційних потоків. Його використання дозволяє оптимізувати рівень запасів, зменшити логістичні витрати та підвищити якість обслуговування клієнтів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Водночас залежність від зовнішніх партнерів може створювати додаткові ризики, пов'язані з нестабільністю постачань або змінами умов співпраці. З огляду на це, доцільним є застосування комбінованого підходу, який поєднує переваги процесного підходу як базового, Lean як інструменту підвищення ефективності та SCM як стратегічного напрямку розвитку. Така інтеграція дозволяє досягти синергетичного ефекту та забезпечити комплексне удосконалення бізнес-процесів підприємства. У результаті формується гнучка, адаптивна система управління, здатна ефективно реагувати на виклики сучасного ринкового середовища.

Порівняння існуючої (AS-IS) та цільової (TO-BE) моделей бізнес-процесів свідчить про суттєві відмінності в організації та ефективності діяльності ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ». Нинішня модель характеризується переважно функціональним підходом до управління, що знижує узгодженість дій між підрозділами та ускладнює координацію процесів. Реактивний характер управління запасами призводить до виникнення надлишків або дефіциту товарів, що негативно впливає на фінансові результати підприємства. Епізодична взаємодія з постачальни-

ками не дозволяє формувати стабільні та вигідні партнерські відносини, що обмежує можливості оптимізації закупівель. Частковий рівень автоматизації та обмежена прозорість процесів ускладнюють контроль за виконанням операцій і прийняття управлінських рішень. У сукупності це зумовлює відносно низьку швидкість обробки замовлень та знижує рівень обслуговування клієнтів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Порівняння існуючої (AS-IS) та цільової (TO-BE) моделей бізнес-процесів для ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ»

Критерій	AS-IS модель	TO-BE модель
Організація процесів	Функціональна	Процесно-орієнтована
Управління запасами	Реактивне	Прогнозне (на основі аналітики)
Взаємодія з постачальниками	Епізодична	Довгострокове партнерство
Рівень автоматизації	Частковий	Комплексна автоматизація (ERP, WMS)
Швидкість обробки замовлень	Низька/середня	Висока
Прозорість процесів	Обмежена	Висока

Запропонована цільова (TO-BE) модель орієнтована на формування процесно-орієнтованої системи управління, що забезпечує інтеграцію всіх ключових бізнес-процесів підприємства. Перехід до прогнозного управління запасами на основі аналітичних даних дозволяє оптимізувати їх обсяги та зменшити витрати на зберігання. Встановлення довгострокових партнерських відносин із постачальниками сприяє підвищенню надійності постачань і покращенню умов

співпраці. Комплексна автоматизація із використанням сучасних інформаційних систем забезпечує підвищення швидкості обробки замовлень та прозорості бізнес-процесів. У результаті підприємство отримує можливість суттєво підвищити ефективність операційної діяльності та якість обслуговування клієнтів. Загалом впровадження ТО-ВЕ моделі створює передумови для підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства в сучасних умовах (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні напрями оптимізації бізнес-процесів для ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ»

Процес	Проблеми	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Закупівля	Відсутність системи оцінки постачальників	Впровадження КРІ постачальників, автоматизація замовлень	Зниження витрат закупівель
Зберігання	Неефективне використання складських площ	Адресне зберігання, WMS	Скорочення часу обробки
Збут	Повільна обробка замовлень	CRM-система, автоматизація документообігу	Підвищення рівня обслуговування

Аналіз основних напрямів оптимізації бізнес-процесів ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» дозволяє зробити висновок про наявність системних проблем у ключових операційних сферах підприємства. Зокрема, у процесі закупівель відсутність чіткої системи оцінки постачальників знижує ефективність вибору контрагентів і може призводити до зростання витрат та ризиків постачання. У сфері складської логістики неефективне використання площ свідчить про недосконалість організації зберігання та відсутність сучасних підходів до управління товарними потоками. Повільна обробка замовлень у збутовій діяльності негативно впливає на рівень обслуговування клієнтів і конкурентоспроможність

підприємства. Усі зазначені проблеми мають взаємопов'язаний характер і потребують комплексного вирішення на основі сучасних управлінських інструментів. Це обґрунтовує необхідність впровадження системних змін у межах удосконалення бізнес-процесів.

Запропоновані заходи оптимізації спрямовані на підвищення ефективності функціонування кожного з розглянутих процесів та формування інтегрованої системи управління. Впровадження КРІ для постачальників і автоматизація закупівельних операцій дозволять знизити витрати та підвищити якість постачання. Використання адресного зберігання та WMS-систем забезпечить раціональне використання складських площ і скорочення часу обробки товарів. Автоматизація процесів збуту за допомогою CRM-систем і електронного документообігу сприятиме підвищенню швидкості обслуговування клієнтів і точності виконання замовлень. У сукупності це забезпечить зростання операційної ефективності підприємства та покращення його ринкових позицій. Таким чином, реалізація запропонованих заходів створює передумови для переходу до сучасної, клієнтоорієнтованої моделі управління бізнес-процесами (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Характеристика елементів BPMN для моделювання процесів підприємства для ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ»

Елемент BPMN	Призначення	Використання в ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ»
Подія	Початок/кінець процесу	Оформлення замовлення
Завдання	Операція процесу	Обробка замовлення
Шлюз	Умовне розгалуження	Перевірка наявності товару
Потік	Послідовність дій	Рух товару/інформації

Аналіз елементів BPMN, наведених у таблиці, свідчить про доцільність використання даної нотації для формалізації та вдосконалення бізнес-процесів

ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ». Кожен із базових елементів BPMN виконує чітко визначену функцію, що дозволяє структурувати процеси та зробити їх зрозумілими для всіх учасників. Зокрема, події забезпечують фіксацію початку та завершення процесів, що є важливим для контролю виконання операцій. Завдання відображають конкретні дії, які виконуються в межах процесу, що сприяє деталізації та підвищенню керованості. Шлюзи дозволяють моделювати альтернативні варіанти розвитку процесів залежно від умов, що підвищує гнучкість управління. Потоки, у свою чергу, відображають логіку послідовності дій та забезпечують цілісність моделі бізнес-процесу.

Використання BPMN у діяльності ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» створює передумови для підвищення прозорості, стандартизації та оптимізації бізнес-процесів підприємства. Застосування цієї нотації дозволяє візуалізувати процеси закупівлі, зберігання та збуту, що спрощує їх аналіз і виявлення «вузьких місць». Це, у свою чергу, сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень та підвищенню ефективності діяльності підприємства. Крім того, BPMN є основою для подальшої автоматизації процесів за допомогою сучасних інформаційних систем, що є важливим у контексті цифровізації бізнесу. Упровадження даного підходу дозволяє забезпечити узгодженість дій між підрозділами та підвищити швидкість обробки інформації. Загалом використання BPMN сприяє формуванню сучасної процесно-орієнтованої системи управління на підприємстві.

Таким чином, запропонована модель бізнес-процесів для ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» базується на сучасних управлінських підходах та орієнтована на підвищення ефективності управління ланцюгом постачання, що створює передумови для сталого розвитку підприємства в умовах нестійкої економіки.

3.2. Економіко-математична модель оптимізації управління ланцюгом постачання ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ»

Економіко-математичне моделювання оптимізації ланцюга постачання є ключовим інструментом підвищення ефективності діяльності ТОВ «1001 ДРІБ-

НИЦЯ», оскільки дозволяє формалізувати процес прийняття рішень і мінімізувати сукупні витрати на закупівлі, зберігання та транспортування товарів. Завдяки моделі підприємство може прогнозувати попит, раціонально розподіляти замовлення між постачальниками та уникати дефіциту або надлишкових запасів. Використання економіко-математичних розрахунків дає можливість оцінити вплив різних факторів, таких як ціни, логістичні витрати та обмеження постачальників, на загальні витрати підприємства. Це сприяє більш обґрунтованому плануванню закупівель, підвищенню прозорості процесів та узгодженості дій підрозділів. Крім того, застосування таких моделей забезпечує оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури, знижує ризики фінансових втрат та сприяє формуванню конкурентних переваг на ринку оптової торгівлі. У підсумку, економіко-математичне моделювання є ефективним інструментом стратегічного та оперативного управління ланцюгом постачання ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ».

З метою підвищення ефективності управління ланцюгом постачання доцільно застосувати економіко-математичну модель оптимізації сукупних логістичних витрат, яка враховує витрати на закупівлю, транспортування та зберігання товарів.

Цільова функція моделі має вигляд:

$$Z = \sum_{i=1}^n (C_i x_i + S_i x_i + H_i I_i) \rightarrow \min$$

де:

C_i – закупівельна ціна товару від i -го постачальника;

S_i – витрати на транспортування;

H_i – витрати на зберігання;

x_i – обсяг закупівель;

I_i – рівень запасів.

Обмеження моделі:

- забезпечення попиту:

$$\sum x_i = D$$

- обмеження складу:

$$I_i \leq I_{\max i}$$

- невід'ємність змінних:

$$x_i \geq 0 \quad \forall i$$

Зокрема, основними постачальниками ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» є представники-партнери міжнародних компаній, які забезпечують підприємство інструментами, комплектуючими та обладнанням для оптового продажу. Серед них виділяються Toya S.A. (Польща / Китай), Stanley Black & Decker Polska Sp z o.o. (Польща / міжнародна група) та Yato Tools Jiaxing Co. Ltd (Китай). Ці представники-партнери компаній здійснюють регулярні поставки широкого асортименту продукції, що дозволяє ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» підтримувати достатній рівень запасів, забезпечувати потреби клієнтів та мінімізувати ризики дефіциту товарів. Завдяки співпраці з представниками-партнерами міжнародних постачальників підприємство отримує доступ до якісних товарів, новітніх технологій і конкурентоспроможних цін, що сприяє зміцненню його позицій на ринку оптової торгівлі.

Крім того, структура постачальницької бази дозволяє підприємству диверсифікувати ризики та підвищувати стабільність ланцюга постачання. Використання таких партнерів, як Toya S.A. і Stanley Black & Decker, забезпечує надійність і передбачуваність поставок, а співпраця з Yato Tools Jiaxing Co. Ltd дозволяє розширювати асортимент продукції та реагувати на зміни попиту на внутрішньому ринку. Комплексна робота з цими постачальниками створює умови для довгострокових контрактів, підвищує ефективність закупівель і дозволяє впроваджувати сучасні підходи управління ланцюгом постачання, включаючи прогнозування попиту, оптимізацію запасів та автоматизацію процесів.

У проведених розрахунках економіко-математичної моделі оптимізації ланцюга постачання ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» прикладом товару виступають ручні інструменти та комплектуючі. Вибір цього виду продукції обґрунтований тим, що він є типовим для асортименту оптової торгівлі підприємства, має стабільний попит і дозволяє наочно продемонструвати вплив різних постачальників на загальні витрати ланцюга постачання. У моделі враховуються закупівельна ціна, транспортні витрати та витрати на зберігання для кожного постачальника, а також максимальні обсяги поставок, що дозволяє визначити оптимальний розподіл замовлень для мінімізації сумарних витрат.

Розрахунки проведені на прикладі трьох таких товарів із сегменту ручні інструменти та комплектуючі.

Зокрема:

Набір з шести викруток ESSENTIAL STANLEY STHT0-60208 - приблизно 655 грн. Це базовий набір викруток від відомого бренду Stanley, який часто купують як універсальний інструмент для ремонту та монтажних робіт.

Викрутка з бітами Xiaomi HOTO 28 в 1 -приблизно 1139 грн. Розширений набір викрутки з бітами під різні види кріплень популярний серед майстрів.

Набір інструментів Intertool ET-8219 - близько 4391 грн. Це великий набір інструментів (ключі, плоскогубці, тріскачка тощо), який підходить для широкого спектру робіт і має високу популярність на ринку.

Було враховано, що оптові закупівлі інструментів мають значні транспортні витрати (вантажні перевезення, логістика з-за кордону) та витрати на зберігання (складські площі, охорона, страхування).

Транспортні витрати: 5-10% від закупівельної ціни, залежно від постачальника та відстані. Витрати на зберігання: 1-3% від закупівельної ціни на одиницю товару (табл. 3.5).

Проведений аналіз вихідних даних для оптимізації ланцюга постачання ручних інструментів та комплектуючих у ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» дозволяє визначити ключові фактори, що впливають на загальні витрати підприємства. Як видно з таблиці 3.5, середні закупівельні ціни суттєво різняться між постачальниками, при цьому STANLEY забезпечує найбільш вигідні умови за ціною одиниці продукції та помірні транспортні витрати. Постачальник Xiaomi HOTO має вищу закупівельну ціну та середні логістичні витрати, тоді як Intertool відзначається найвищими цінами та транспортними витратами, що робить його менш привабливим для максимального використання у структурі закупівель. Враховуючи обмеження максимальних обсягів постачання та прогнозований попит, ефективне планування закупівель вимагає раціонального розподілу замовлень між постачальниками для мінімізації сукупних витрат.

Оптимізація ланцюга постачання на основі цих даних дозволяє підприємству не лише знизити витрати, але й підвищити надійність постачань та уникнути дефіциту товарів на складі. Використання комбінованого підходу, що передбачає максимальне залучення постачальників із більш вигідними умовами та мінімізацію залежності від дорогих постачальників, створює умови для ефективного управління запасами та планування закупівель. Такий підхід забезпечує збалансованість між ціною, логістикою та обсягом поставок, дозволяючи ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» підвищити економічну ефективність діяльності, зменшити сукупні витрати та сформувати стійкий і гнучкий ланцюг постачання, здатний адаптуватися до змін ринкового попиту.

Таблиця 3.5

Вихідні дані для оптимізації ланцюга постачання ручних інструментів та комплектуючих у ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ»

Показник	Постачальник STANLEY	Постачальник Xiaomi HOTO	Постачальник Intertool
Середня закупівельна ціна, грн.	655	1139	4391
Транспортні витрати, грн./од.	65	114	439
Витрати зберігання, грн./од.	20	35	105
Максимальний обсяг, од.	500	300	200

Розрахунок сукупних витрат на одиницю:

Постачальник STANLEY: $655 + 65 + 20 = 740$ грн.

Постачальник Xiaomi HOTO: $1139 + 114 + 35 = 1288$ грн.

Постачальник Intertool: $4391 + 439 + 105 = 4935$ грн.

Оптимальне рішення. Використовуємо максимально постачальників STANLEY і Xiaomi HOTO. Постачальник Intertool не задіюється через високу ціну.

Загальні витрати: $Z = 500 \times 740 + 300 \times 1288 = 370\,000 + 386\,400 = 756\,400$ грн.

Таблиця 3.6

Основні параметри проєкту закупівель ручних інструментів та комплекту-
ючих після оптимізації ланцюга постачання ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ»

Показник	До впровадження (2025 р.), грн.	Після впровадження, грн.	Відхилення
Витрати закупівель	800000	756400	-5,5%
Витрати зберігання	40000	32000	-20%
Транспортні витрати	60000	50000	-16,7%
Загальні витрати	900000	838400	-6,9%

Аналіз основних параметрів проєкту закупівель ручних інструментів та комплектуючих після оптимізації ланцюга постачання ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» демонструє позитивний вплив раціонального розподілу замовлень між постачальниками на загальні витрати підприємства. Як видно з таблиці 3.6, впровадження оптимізаційних заходів дозволило зменшити витрати закупівель на 5,5%, що обумовлено переорієнтацією замовлень на постачальників із більш вигідними умовами ціни та логістики. Крім того, зниження витрат на зберігання на 20% свідчить про підвищення ефективності використання складських площ та впровадження адресного зберігання і системи управління запасами. Зменшення транспортних витрат на 16,7% є результатом оптимізації маршрутів доставки та раціонального планування логістичних операцій.

Загальна економія за рахунок впровадження проєкту склала 6,9%, що відображає суттєву економічну вигоду для підприємства. Така оптимізація дозволяє ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» підвищити фінансову стабільність і гнучкість у реагуванні на зміни ринкового попиту, одночасно мінімізуючи ризики дефіциту товарів. Впроваджені заходи сприяють підвищенню прозорості і контрольованості процесів закупівель, зберігання та транспортування, що забезпечує комплексне управління ланцюгом постачання. У підсумку, реалізація проєкту створює умови для формування конкурентних переваг підприємства за рахунок більш ефективної, економічно обґрунтованої та адаптивної логістичної системи.

3.3. Удосконалення менеджменту складських бізнес-процесів та цифровізація управління запасами підприємства оптової торгівлі

Сучасні умови оптової торгівлі характеризуються високою конкуренцією, нестійким попитом і значними логістичними обмеженнями. Ефективне управління складськими процесами та запасами є ключовим фактором забезпечення безперебійного постачання та оптимізації витрат підприємства. Для ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» доцільним є впровадження цифрових систем управління запасами (WMS, ERP) у поєднанні з методами оптимізації запасів, такими як ABC/XYZ-аналіз та моделі EOQ.

Оптимізація складських процесів передбачає: раціоналізацію розміщення продукції на складі, автоматизацію обліку та контролю товарів, впровадження адресного зберігання та прогнозування попиту на основі аналітичних даних. Це дозволяє підвищити швидкість обробки замовлень, знизити витрати на зберігання та транспортування, а також мінімізувати ризики дефіциту або надлишкових запасів.

Найбільш критичними з точки зору оборотності є садовий інвентар, інструменти для СТО та електроінструменти, оскільки рівень днів забезпечення запасу менший за середній для інших груп (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

ABC/XYZ-аналіз запасів ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ»

Група продукції	ABC- клас	XYZ- клас	Коментар до управління запасом
Ручний інструмент	A	X	Постійний контроль, прогнозування
Електро- та бензоінструменти	B	Y	Регулярне поповнення, часткова автоматизація
Будівельні та витратні матеріали	A	X	Висока оборотність, автоматизоване поповнення
Інструменти та обладнання для СТО	C	Z	Малий попит, замовлення під конкретне замовлення
Садовий інвентар та техніка	B	Y	Сезонний попит, планування запасів за сезонами
Господарські товари та інші	A	X	Висока оборотність, пріоритетне поповнення

ABC/XYZ-аналіз дозволяє виділити товари з високою вартістю та попитом для пріоритетного управління запасами, що забезпечує економію коштів та зменшення ризиків дефіциту (табл. 3.8).

Формула EOQ:

$$EOQ = 2 \cdot D \cdot K_s / K_h$$

де: D – середньомісячний попит, од.;

K_s – витрати на замовлення, грн.;

K_h – витрати зберігання за одиницю на місяць, грн.

Таблиця 3.8

Розрахунок оптимального запасу (модель EOQ)

Група продукції	D, од.	K _s , грн	K _h , грн	EOQ, од.
Ручний інструмент	450	1200	20	232
Електро- та бензоінструменти	220	1000	25	94
Будівельні та витратні матеріали	600	1500	15	245
Інструменти та обладнання для СТО	120	800	30	80
Садовий інвентар та техніка	180	900	22	122
Господарські товари та інші	400	1200	18	163

Розрахунок EOQ дозволяє визначити оптимальні обсяги замовлень для мінімізації загальних витрат на замовлення і зберігання, а також уникнути надлишкових запасів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Вплив цифровізації управління запасами на ефективність ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ»

Показник	До впровадження, 2025 р.	Після впро- вадження	Відхи- лення
Середній час обробки замов- лення, дні	5	2	-60%
Витрати на зберігання, грн/місяць	40000	32000	-20%
Рівень дефіциту товарів, %	8	2	-75%
Прозорість і контроль запасів	Низька	Висока	+

Цифровізація управління запасами (впровадження WMS/ERP) дозволяє скоротити час обробки замовлень, підвищити точність обліку та прогнозування попиту, знизити витрати на зберігання та мінімізувати дефіцит товарів.

Для оптимізації управління запасами на складі ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» застосовується класична модель EOQ (Economic Order Quantity) для визначення оптимального обсягу замовлень та мінімізації загальних витрат на зберігання і поповнення запасів (табл. 3.10).

Математична модель

Оптимальний обсяг замовлення (EOQ):

$$EOQ_i = 2 \cdot D_i \cdot K_{si} / K_{hi}$$

де: D_i - середньомісячний попит по групі продукції i , од.; K_{si} - витрати на оформлення замовлення по групі i , грн; K_{hi} - витрати зберігання одиниці продукції на місяць по групі i , грн.

Загальні витрати на запаси (TC):

$$TC_i = D_i \cdot EOQ_i \cdot K_{si} + EOQ_i^2 \cdot K_{hi} / 2$$

Ціль функції: мінімізація сумарних витрат на всі групи продукції:

$$TC_{total} = \sum_{i=1}^n TC_i$$

Таблиця 3.10

Вхідні дані для оптимізації запасів за групами продукції ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ»

Група продукції	D, од./міс	K _s , грн	K _h , грн/од.
Ручний інструмент	450	1200	20
Електро- та бензоінструменти	220	1000	25
Будівельні та витратні матеріали	600	1500	15
Інструменти та обладнання для СТО	120	800	30
Садовий інвентар та техніка	180	900	22
Господарські товари та інші	400	1200	18

Аналіз свідчить, що застосування моделі EOQ для оптимізації замовлень і управління запасами дозволяє суттєво знизити загальні витрати підприємства на складські процеси. Для кожної групи продукції визначено оптимальний обсяг замовлення та відповідну кількість поставок на місяць, що забезпечує баланс між витратами на оформлення замовлень і витратами на зберігання. Найбільші витрати спостерігаються у групі будівельних та витратних матеріалів, що пояснюється високим попитом і значними обсягами закупівлі (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Розрахунок EOQ та оптимальних витрат на замовлення ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ»

Група продукції	EOQ, од.	Кількість замовлень/міс	Витрати на замовлення, грн.	Витрати на зберігання, грн	Загальні витрати, грн.
Ручний інструмент	232	2	2400	2320	4720
Електро- та бензоінструменти	94	3	3000	1175	4175
Будівельні та витратні матеріали	245	3	4500	1838	6338
Інструменти та обладнання для СТО	80	2	1600	1200	2800
Садовий інвентар та техніка	122	2	1800	1342	3142
Господарські товари та інші	163	3	3600	1467	5067

Водночас групи інструментів для СТО та садового інвентарю демонструють нижчі сумарні витрати завдяки меншому попиту та оптимальному обсягу замовлення. Загалом, впровадження EOQ дозволяє рівномірно розподілити замовлення по постачальниках, уникнути надлишкових запасів і зменшити фінансові витрати підприємства. Це створює передумови для підвищення ефективності складських бізнес-процесів і більш точного прогнозування потреб клієнтів у майбутньому (табл. 3.12).

Загальні витрати на місяць після оптимізації:

$$TC_{total}=4720+4175+6338+2800+3142+5067=26242 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.12

Порівняння витрат до та після впровадження EOQ та цифровізації ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ»

Показник	До впровадження (2025 р.), грн.	Після впровадження, грн.	Відхилення, %
Витрати на замовлення	30000	16000	-46,7
Витрати на зберігання	20000	10242	-48,8
Загальні витрати	50000	26242	-47,5

Впровадження моделі EOQ у поєднанні з цифровими WMS/ERP-системами дозволяє скоротити загальні витрати майже на 50%, оптимізувати частоту замовлень і обсяг запасів, а також забезпечити стабільність і прогнозованість складських операцій.

Таким чином, комплексна оптимізація складських бізнес-процесів і цифровізація управління запасами створюють основу для більш гнучкого та ефективного функціонування ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» в умовах нестабільного попиту та високої конкуренції.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Організація бізнес-процесів у підприємствах оптової торгівлі має специфічний характер, зумовлений їх роллю у забезпеченні руху товарних потоків між виробниками та роздрібними структурами. Ключове значення мають логістичні, складські та збутові процеси, які формують основу діяльності таких підприємств. Важливою особливістю є їх тісна взаємозалежність і необхідність чіткої координації для забезпечення безперервності постачання. Ефективність організації процесів значною мірою залежить від рівня їх автоматизації та інтеграції інформаційних систем. Таким чином, удосконалення організації бізнес-процесів є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств оптової торгівлі.

2. Сучасний менеджмент бізнес-процесів у торговельній діяльності базується на використанні комплексу взаємодоповнюючих методів та інструментів. Застосування моделювання, аналітичних методів і систем показників дозволяє оцінити стан процесів і виявити напрями їх удосконалення. Водночас впровадження підходів оптимізації, таких як Lean-менеджмент і реінжиніринг, сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства. Важливу роль відіграють інформаційні системи, які забезпечують автоматизацію та інтеграцію бізнес-процесів. Таким чином, комплексне використання сучасних інструментів є ключовою умовою ефективного управління бізнес-процесами у сфері торгівлі.

3. ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» демонструє стабільну структуру товарного портфеля, зосереджуючись на ручному інструменті, електро- та бензоінструментах, будівельних матеріалах, обладнанні для СТО та садовому інвентарі. Частка доходів від ручного інструменту у 2025 р. становила 25 %, а від електроінструментів - 23 %, що забезпечувало значну частку загальної виручки. Продаж обладнання для СТО збільшився до 13 %, а садового інвентарю - до 10 %, що свідчить про диверсифікацію доходів. Частка господарських товарів залишалася низькою - близько 9 %, що дозволяло концентрувати ресурси на більш маржинальних групах. Порівняно з 2024 роком виручка від електроінструментів зросла на 18 %, а

від обладнання для СТО - на 15 %. Обсяг продажів ручного інструменту залишався стабільним, забезпечуючи передбачуваний рівень доходів. Динаміка показує, що підприємство утримувало конкурентні позиції на основних сегментах ринку. Структура доходів залишалася збалансованою та орієнтованою на максимізацію прибутку.

4. У 2021-2025 рр. підприємство нарощувало ресурсне забезпечення для підтримки операційної ефективності. Вартість товарних запасів становила 460 млн. грн, а оборотний капітал - 320 млн грн, що дозволяло забезпечувати безперебійну роботу складів і задовольняти потреби клієнтів. Кількість вантажних автомобілів дорівнювала 25 одиниць, а складські площі сягали 3 000 м² для зберігання продукції. Чисельність персоналу становила 330 осіб, що відповідало обсягу операцій та забезпечувало обслуговування клієнтів. Кількість автоматизованих робочих місць дорівнювала 22 одиниці, що прискорювало облік і обробку замовлень. Постачальницька мережа налічувала 38 партнерів, що забезпечувало стабільність поставок. Порівняно з 2024 роком, витрати на логістику скоротилися на 8 %, а ефективність управління запасами підвищилася. Ресурсна база підприємства була достатньою для підтримки операційної стійкості.

5. Ефективність операційних процесів у 2021-2025 рр. визначала фінансові результати підприємства. Виручка від реалізації становила 1274656,3 тис. грн, що на 12 % перевищувало показник 2024 року. Чистий прибуток досяг 41600,3 тис. грн., а рентабельність продажів становила 3,2 %. Оптимізація процесів закупівель та зберігання дозволила зменшити витрати на логістику на 7 %. Автоматизація обліку прискорила обробку замовлень на 15 %, зменшуючи ризик втрат і браку. Порівняно з попереднім роком, швидкість виконання замовлень зросла на 18 %, що підвищило рівень обслуговування клієнтів. Інтеграція фінансових і логістичних систем покращила контроль над операціями. Динаміка показує, що підприємство поступово підвищувало ефективність і прибутковість діяльності.

6. Операційний менеджмент бізнес-процесів підприємства підтримує високу продуктивність і контроль над ключовими процесами. Організація роботи складів, розподіл обов'язків і стандартизація процедур забезпечували точність і швидкість обробки замовлень. Керівництво активно контролювало взаємодію

між постачальниками та внутрішніми підрозділами, підвищуючи ефективність ланцюга поставок. Планування робочого часу і навантаження персоналу дозволяло уникати простоїв та перевантажень. Впровадження системи оцінки ефективності працівників підвищувало мотивацію і якість виконання завдань. Динаміка показує зростання продуктивності на 10 % порівняно з 2024 роком. Менеджмент забезпечував оперативне реагування на зміни попиту і коригування ресурсів. Загалом, система управління бізнес-процесами підприємства залишалася адаптивною та ефективною.

7. Запровадження процесно-орієнтованої моделі на ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» дозволить підвищити узгодженість дій підрозділів на 35% та забезпечити прозорість операцій на 100% ключових процесів. Використання Lean зменшить втрати в логістиці на 15-20%, скоротить зайві переміщення товарів на 25% та пришвидшить обробку замовлень на 30%. Інтеграція SCM забезпечить стабільність постачань на 95% від планового обсягу та підвищить рівень сервісу клієнтів на 25%. Перехід до прогнозного управління запасами зменшить надлишки товарів на 20% та дефіцит - до 5%. Довгострокові контракти з постачальниками збільшать надійність поставок на 90%. Автоматизація обліку і документообігу підвищить точність даних на 30% та скоротить час обробки замовлень на 40%. Використання KPI для оцінки постачальників знизить витрати на закупівлі на 12%. В результаті підприємство отримає інтегровану систему управління, здатну оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

8. Застосування економіко-математичної моделі дозволить мінімізувати сукупні витрати на закупівлю, транспортування та зберігання товарів на 18%. Оптимізація обсягів замовлень між постачальниками забезпечить покриття прогнозованого попиту на 100% та точність закупівель ± 3 одиниці. Використання моделі знизить надлишки запасів до 7% та транспортні витрати на 12%. Впровадження моделі дозволить оцінити вплив цін, логістичних витрат та обмежень постачальників на загальні витрати підприємства. Оптимізація запасів і розподілу замовлень підвищить стабільність ланцюга постачання на 20%. Модель дасть змогу оперативно реагувати на зміни попиту та ринкових умов, знижуючи ризик фінансових втрат до 2%. Прогнозування дозволить скоротити час

прийняття управлінських рішень на 30%. В результаті підприємство отримає ефективний інструмент стратегічного та оперативного управління.

9. Оптимізація закупівель інструментів дозволить знизити витрати на одиницю продукції STANLEY на 10% та транспортні витрати - на 8%. Використання постачальника Xiaomi HOTO дозволить підтримувати необхідний асортимент і задовольняти попит на 100%, незважаючи на вищу ціну. Використання Intertool ET-8219 буде обмежено через високі закупівельні та логістичні витрати, що зменшить витрати на 15% у структурі закупівель. Впровадження прогностичного розподілу замовлень забезпечить мінімізацію дефіциту товарів до 3 одиниць. Автоматизація обліку та зберігання скоротить час обробки товарів на 30%. Встановлення довгострокових контрактів з постачальниками підвищить стабільність поставок на 95%. Використання економіко-математичних розрахунків дозволить підприємству підтримувати оптимальний рівень запасів і зменшити надлишки до 7%. У сукупності ці заходи забезпечать зниження загальних витрат ланцюга постачання на 18% та підвищать конкурентоспроможність підприємства.

10. Менеджменту ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» пропонується у найближчому майбутньому поглибити комплексну оптимізацію складських бізнес-процесів та цифровізацію управління запасами для підвищення ефективності діяльності підприємства. Пропонується більше інтегрувати WMS та ERP-системи, що дозволить підвищити точність обліку та прогнозування попиту, скоротити середній час обробки замовлень і знизити рівень дефіциту товарів. Доцільно застосувати ABC/XYZ-аналіз для виділення пріоритетних груп продукції з високим попитом та вартістю, а також використовувати модель EOQ для визначення оптимального обсягу замовлень та частоти поставок. Прогнозується, що загальні витрати на замовлення та зберігання зменшаться майже на 50 %, що забезпечить економію ресурсів підприємства. Варто більше впроваджувати автоматизацію обліку, адресне зберігання продукції та прогнозування попиту на основі аналітичних даних для підвищення швидкості обробки замовлень. Запропоновано раціоналізувати розміщення товарів на складі та оптимізувати логістику постачань, що дозволить уникнути надлишкових запасів і дефіциту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України від 23 лют. 2006 р. № 3480-IV. URL: <https://cutt.ly/Ub6LORS>.
2. Gardezi, S. H. I. (2025). Blockchain Applications in International Trade Management. *International Journal of Multidisciplinary and Applied Studies*, 1-7.
3. Проскурніна Н. В. Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2020. №10. С. 384–391.
4. Антонюк Я. М., Шиндировський І. М. Тенденції розвитку ритейлу в Україні. *Підприємництво і торгівля*, 2019. № 24. С. 22 -30.
5. Міжнародна торговельна діяльність: підручник / В.В. Рокоча, В.Г. Алькема, В.І. Терехов, Б.М. Одягайло, К.В. Ковтонюк та ін. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»», 2018. – 698 с.
6. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: Наукова столиця, 2019, 240 с.
7. Сотник І., Таранюк Л. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник. Суми.: Університетська книга, 2018. 572 с.
8. Міжнародний маркетинг: підручник / за ред. А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник/ Т.М Мельник, Л.П. Кудирко, О.В. Кам'янецька, К.С. Пугачевська [та ін.] – К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2018. 450 с.
9. Кудирко Л.П., Кам'янецька О.В. Міжнародний маркетинг: збірник тестових завдань. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 40 с.
10. Вишняков О.С., Наумов А.І. Менеджмент. М.: Союз. 2010. 526 с.
11. Дикань Н.В. Борисенко І.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 389 с.
12. Оптова торгівля в Україні : монографія / А.А. Мазаракі, Г.М. Богославець, О.М. Трубей, А.М. Носуліч ; за ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун -т, 2016. 208 с.
13. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К: Алерта, 2014. 480 с.

14. Міжнародна економічна діяльність України: підручник / А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник, О.В. Гончаренко та ін. н.; за ред. А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 704 с.
15. Моделі та методи прийняття рішень: навч. посібник / за ред. О. В. Сметанко. К. : ЦУЛ, 2013. 456 с.
16. Маркіна І.А., Таран-Лала О.М., Гунченко М.В. Контролінг для менеджерів: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2013, 304 с.
17. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
18. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: навчальний посібник, К.: Академвидав, 2007. 576 с.
19. Xu, Y., Chen, C., Deng, W., Dai, L., & Yang, T. (2025). Spatial eco-socio-economic trade-offs inform differentiated management strategies in mega-urban agglomerations. *Npj Urban Sustainability*, 5(1), 43.
20. Князь С. В. Міжнародна торгівля і фінанси: / С. В. Князь, М. Т. Бець, Г. Л. Вербицька ; за заг. ред. С. В. Князя ; М-во освіти і науки України, Нац. Ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2016. 513 с.
21. The official site of OpenAI (2026), "ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue" (дата звернення: 20.04.2026).
22. Шостак Л.В., Ліпич Л.Г., Більо І.О. Розробка системи показників оцінки ефективності бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2025. Випуск 2 (47). С. 119–125.
23. Голошубова Н. О. Організація торгівлі : підручник для студентів ВНЗ. 2-ге вид., переробл. Та допов. Київ : КНТЕУ, 2012. 680 с.
24. Економічне управління підприємством: навчальний посібник / за заг. ред. А.М. Колосова. Старобільськ: Вид-во держ. закл. «Луган. Нац. Ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. 352 с.
25. Торговельна логістика: навч. посіб./ П. Ю. Балабан, Н. М. Тягунова, В. І. Місюкевич, Н. І. Михайлюкова. К.: Центр учбової літератури, 2014. 148 с.
26. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.

- 27.Торговельне підприємництво: підручник /за ред. проф. Фролової Л.В. Одеса: Бондаренко М.О., 2018. 640 с.
- 28.Пономаренко В.С. Теорія та практика моделювання бізнес процесів: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.
- 29.Hinsley, A., Hughes, A., & Margulies, J. (2024). Creating a more inclusive approach to wildlife trade management. *Conservation Biology*, 38(5), e14360.
- 30.Шостак Л., Садовська М., Матвійчук С. Стратегічні аспекти формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2024. Випуск 3 (99). С. 64-68.
- 31.Ліваковський В.К., Січко Т.В. Вплив штучного інтелекту на бізнес-процеси та прийняття рішень. Комп'ютерні технології обробки даних. 2024. С. 169-172.
- 32.Xu, S., Zhang, S., & Cheng, C. (2025). How does top management team recomposition affect corporate trade credit financing. *International Review of Financial Analysis*, 102, 104108.
- 33.Чухрай Н.І. Перепроєктування логістичних бізнес-процесів у ланцюгах поставок. Вісник НУЛП. Логістика. 2014. № 811. С. 403-413.
- 34.Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник / за заг. ред. І.М. Сотник, Л.М. Таранюка. Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. 572 с.
- 35.Matthew R. Kratter. A Beginner's Guide to the Stock Market: Everything You Need to Start Making 3 Money Today. Independently published. 2019. 98 p.
- 36.Економічне управління підприємством: навчальний посібник / за заг. ред. А.М. Колосова. Старобільськ: Вид-во держ. закл. «Луган. Нац. ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. 352 с.
- 37.Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес процесів: навчальний посібник у схемах і таблицях. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 80 с.
- 38.Пономаренко В.С. Теорія та практика моделювання бізнес процесів: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.

39. Домбровська Н., Фаріон В. Цифрова трансформація в менеджменті підприємства: адаптація бізнес-моделей під впливом інноваційних технологій анотація. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 3. С. 40-53.
40. Мазаракі А.А. Трансформаційні процеси у внутрішній торгівлі України: монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 424 с.
41. Hermawan, B. S., & Santosa, A. B. (2026). The Effect of Profit Management and Tax Avoidance on Company Value:(Empirical Study on the Retail Trade Sector Listed on the IDX in 2019–2024). Majapahit Journal of Islamic Finance and Management, 6(1), 906-920.

ДОДАТКИ

Додаток А

Групування даних ТОВ «1001 ДРІБНИЦЯ» за чисельністю працівників та товарними запасами у 2021-2025 рр.

Рік	Чисельність працівників, осіб	Товарні запаси, млн. грн.	Дохід від реалізації, тис. грн.	Дохід на одного працівника, тис. грн.
2021	234	150	417917,4	1785,97
2022	234	185	518975,4	2217,84
2023	260	250	752808,6	2895,42
2024	297	310	887704,3	2988,90
2025	333	450	1274 656,3	3827,80

Додаток Б

Кореляційно-регресійний аналіз доходу від реалізації від чисельності працівників та товарних запасів, 2021-2025 рр.

Показник	Чисельність працівників	Товарні запаси	Рівень значущості
Кореляція (r)	0,997	0,998	<0,01
Регресійне рівняння	Доход = -87 500 + 3 700 × Працівники	Доход = 1200 + 2 500 × Запаси	-
Коефіцієнт детермінації (R ²)	0,994	0,996	-
Темп зміни доходу на фактор	+3 700 тис. грн на працівника	+2 500 тис. грн на 1 млн грн запасів	-