

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

(підпис)
“ ____ ” _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"

на тему: **«Формування стратегії розвитку торгівельного підприємства на**
засадах реінжинірингу бізнес-процесів»

Виконавець:

студент факультету менеджменту та
інформаційних технологій

Зарецький Денис Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові) _____ /підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Карпенко Юлія Валентинівна

(прізвище, ім'я, по батькові) _____ /підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	5
1.1. Теоретичні засади реінжинірингу бізнес-процесів у системі стратегічного управління	5
1.2. Економічна сутність та роль бізнес-процесів у діяльності підприємства	10
1.3. Ключові підходи та інструменти реінжинірингу: цифровий реінжиніринг	16
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА СТРАТЕГІЧНА ПОЗИЦІЯ ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»	25
2.1. Тенденції розвитку торгівлі в Україні	25
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»	32
2.3. Визначення стратегічної позиція ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»	43
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» НА ЗАСАДАХ РЕІНЖЕНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	51
3.1. Моделювання бізнес-процесів ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»: проблеми та напрями удосконалення	51
3.2. Реінженірингове забезпечення розвитку бізнес-процесів ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»	56
3.3. Оцінювання ефективності заходів з формування стратегії розвитку ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»	64
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища торговельні компанії стикаються з викликами, пов'язаними з цифровізацією, зміною споживчих уподобань та зростанням вимог до якості обслуговування. Традиційні методи управління вже не забезпечують належного рівня гнучкості та ефективності, тому реінжиніринг бізнес-процесів виступає дієвим інструментом для глибокого оновлення діяльності. Використання його принципів у формуванні стратегії розвитку дозволяє переосмислити ключові операції, скоротити витрати, підвищити продуктивність і клієнтоорієнтованість. Таким чином, поєднання стратегічного підходу з реінжинірингом бізнес-процесів створює умови для сталого розвитку, інноваційного оновлення та зміцнення позицій торговельного підприємства на ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне дослідження основ реінжинірингу бізнес-процесів та практичне застосування отриманих теоретичних знань у процесі формування стратегії розвитку ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП».

Завдання дослідження:

дослідити сутність поняття «реінжиніринг», особливості та інструменти реінжинірингу;

Визначення стратегічної позиції ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»;

надати рекомендації щодо формування стратегії ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» на засадах реінжинірингу;

провести оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП».

Предметом дослідження є процес формування стратегії розвитку підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні прикладних засад оцінювання впливу реінжинірингу на ефективність і якість бізнес-процесів торговельного підприємства, що полягають у досягненні таких

результатів: скорочення тривалості бізнес-процесів, їх вартості та кількості учасників; підвищення оперативності прийняття оптимальних управлінських рішень. Такий підхід дає змогу усунути дублювання та оптимізувати бізнес-процеси торгівельного підприємства.

Теоретичною основою кваліфікаційної роботи є роботи українських та зарубіжних науковців, навчальні підручники, монографії, матеріали нормативних документів, наукові статті. Аналітичний розділ роботи побудований на основі: Статуту підприємства, форми фінансової і статистичної звітності, внутрішніх положень підприємства. У роботі використані офіційна інформація Держкомстату України, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалася за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Практична значимість роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій щодо проведення реінжинірингу для усунення дублювань та оптимізації бізнес-процесів торгівельного підприємства.

Методи досліджень, використані в кваліфікаційній роботі, включають: TEMPLES+ I-аналіз – для визначення факторів макросередовища торгівельних підприємств України; SWOT-аналізу - для формування стратегії підприємства; методи економічного аналізу – для оцінки фінансового стану підприємства; діаграма Ісікави – для причинно-наслідкового аналізу проблем бізнес-процесів підприємства; метод попарних порівнянь - для оцінювання важливості операцій бізнес-процесів підприємства.

Основні результати роботи опубліковані:

Зарецький Д. О. Реінжиніринг бізнес-процесів у цифровій економіці: інноваційні інструменти та технології // Д. О. Зарецький, О. С. Балабаш – «Бекграунд економіки, бізнесу та HRінжинірингу у контексті формування інноваційної парадигми стратегії сталого розвитку України у XXI столітті», 13 - 14 листопада 2025 року – Хмельницький, ХНУ, 2025. – С. 21-24.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади реінжинірингу бізнес-процесів у системі стратегічного управління

Концепція реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR) була вперше сформульована Майклом Хаммером у 1990 році і стала однією з ключових парадигм сучасного управління. У своїх працях Хаммер розглядав реінжиніринг не просто як метод удосконалення окремих операцій, а як радикальну переорієнтацію всієї організаційної діяльності на створення цінності для клієнта шляхом відновлення логіки бізнес-процесів [39].

З позицій критичного аналізу наукової літератури, реінжиніринг бізнес-процесів доцільно інтерпретувати як стратегічний інструмент системного оновлення організації, що передбачає не поступову оптимізацію, а фундаментальне переосмислення процесів «з нуля». Такий підхід спрямований на ліквідацію застарілих або дублюючих функцій, спрощення внутрішніх процедур і створення наскрізних процесів, орієнтованих на результат і споживача [24, с.12].

У цьому контексті, Продіус О.І., реінжиніринг розглядає не лише операційною методологією, а й компонентом стратегічного управління, оскільки забезпечує узгодженість між бізнес-процесами, корпоративною стратегією та конкурентними перевагами. Саме завдяки цьому реінжиніринг активно застосовується у провідних транснаціональних корпораціях [28, с. 79-87].

Водночас, у науковій дискусії наголошується, що реінжиніринг є доцільним лише за умови критичного застаріння процесів, коли традиційні підходи до удосконалення вже не забезпечують стратегічного ефекту [2].

У теоретичній площині концепція реінжинірингу ґрунтується на низці принципів, що визначають її методологічну структуру [8]:

- орієнтація організаційної діяльності на кінцеві результати, а не на окремі функції;
- ідентифікація та пріоритизація усіх бізнес-процесів підприємства відповідно до стратегічних потреб;
- інтеграція розподілених ресурсів як єдиної системи;
- комбінування паралельних функцій для підвищення ефективності взаємодії;
- залучення працівників до повного циклу роботи з інформацією — від створення до обробки;
- побудова керованих і прозорих процесів;
- отримання первинної інформації безпосередньо з джерела, що мінімізує спотворення даних.

Критичний аналіз цих принципів дозволяє зробити висновок, що реінжиніринг не зводиться до технічної перебудови процесів. Його сутність полягає у зміні управлінської логіки — від вертикальної, функціонально роздробленої системи до процесно-орієнтованої організації, у якій відповідальність розподіляється за кінцевими результатами, а не за завданнями.

Дем'яненко Т., Яковенко І. У процесі реінжинірингу наголошують на орієнтацію на результат. Це передбачає, що працівник не просто виконує набір операційних функцій, а відповідає за створення цінності в межах усього процесу [10, с. 116]. Такий підхід сприяє скороченню часових витрат, зниженню кількості помилок і підвищенню гнучкості управлінських рішень, що є ключовими чинниками ефективного стратегічного розвитку підприємства.

Отже, реінжиніринг бізнес-процесів у системі стратегічного управління слід розглядати як інструмент цілеспрямованої трансформації організації, який поєднує аналітичні, технологічні та управлінські засади з метою досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Згідно з Коваленко Н., Манжула В., концепції реінжинірингу бізнес-процесів, керівництво організації повинно мати повне уявлення про всі процеси, що відбуваються у межах підприємства. Лише за умов глибокого розуміння існуючої операційної структури можливим є обґрунтоване ранжування бізнес-процесів за пріоритетністю їх реорганізації [14]. Такий підхід дозволяє визначити ті процеси, що мають найбільший стратегічний вплив на результативність підприємства, і зосередити ресурси на їх трансформації.

Козир С.В., Слесарєв В.В., Ус С.А., Хом'як Т.В. обґрунтовують інтегроване використання ресурсів, які можуть бути розподілені між різними підрозділами або локаціями компанії. Ідея полягає у тому, щоб застосовувати їх як єдину централізовану систему, забезпечуючи водночас гнучкість і адаптивність управління [15, с. 38]. Така концепція дозволяє поєднати переваги централізованого контролю з перевагами децентралізованого прийняття рішень, що підвищує ефективність стратегічного управління в умовах динамічного середовища.

Принцип комбінування паралельних функцій базується на необхідності об'єднання відділів або підрозділів, які виконують схожі чи дублюючі функції, навіть якщо вони залучені до різних операцій. Подібна інтеграція сприяє синхронізації процесів, створює умови для оперативного коригування дій і виявлення відхилень ще на етапі виконання, а не після завершення процесу. Це, у свою чергу, дає змогу суттєво зменшити транзакційні витрати, уникнути дублювання функцій і підвищити прозорість управління.

Не менш важливим є принцип обробки інформації тими, хто її створює, оскільки саме такі працівники мають найповніше розуміння контексту та змісту даних. Делегування їм функцій контролю та обробки інформації дозволяє скорочувати інформаційні ланцюги, мінімізувати ризик помилок і підвищувати швидкість прийняття управлінських рішень. Як показує досвід корпорації *Ford* [8, с. 10], після впровадження реінжинірингу відділ матеріально-технічного забезпечення не лише формує інформацію про

запаси, а й самостійно перевіряє її достовірність у базі даних, зіставляючи дані про постачання з наявними замовленнями. Це значно спрощує процес і підвищує його операційну ефективність.

Марухленко О. В. у дослідженні реінжинірингу наголошує на створенні контрольованих процесів. Це передбачає, що контроль має бути інтегрований у сам процес, а не здійснюватися через багаторівневу систему нагляду. Тобто працівники, які виконують певну роботу, повинні бути наділені повноваженнями щодо самоконтролю та самоуправління. Завдання керівництва полягає не у безпосередньому надгляді, а у вбудуванні механізмів контролю в систему процесів і забезпеченні їх підтримки через цифрові технології [24, с. 11].

Чирак І. М. основну мету реінжинірингу вбачає у реалізації принципу уніфікації збору даних. Часто в організаціях різні відділи дублюють збір однієї й тієї самої інформації, що призводить до неефективності. Реінжиніринг натомість передбачає, що інформація повинна збиратися лише один раз — безпосередньо у джерелі її виникнення. Після первинного фіксування дані мають бути доступні всім структурним підрозділам, які їх потребують, що забезпечується за допомогою єдиної цифрової бази даних або інтегрованої інформаційної системи [36].

З критичної точки зору, ці принципи демонструють, що реінжиніринг бізнес-процесів — це не лише інструмент оптимізації операцій, а концептуальна зміна управлінської логіки, спрямована на підвищення прозорості, гнучкості та швидкості прийняття рішень. У системі стратегічного управління така трансформація відіграє ключову роль у формуванні процесно-орієнтованої організації, здатної ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища й підтримувати довгострокову конкурентоспроможність.

Отже, реінжиніринг бізнес-процесів доцільно розглядати як комплексну управлінську процедуру, спрямовану на глибокий аналіз, переосмислення та радикальне оновлення існуючих процесів підприємства. У

науковій літературі реінжиніринг визначається не лише як технічний інструмент оптимізації, а як методологія стратегічного розвитку, що базується на системному аналізі діяльності організації та виявленні її критичних точок — сфер, які потребують вдосконалення для підвищення ефективності бізнесу. Головною метою реінжинірингу є зростання продуктивності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства [2, с. 30–33].

У загальному вигляді процес реінжинірингу включає такі основні етапи [10]:

- визначення цілей і меж трансформації;
- ідентифікація потреб клієнтів;
- аналіз і критичне оцінювання наявних бізнес-процесів;
- розроблення бізнес-плану реінжинірингу;
- впровадження розроблених змін у практичну діяльність.

На першому етапі особливу увагу слід приділити формулюванню цілей реінжинірингу як у кількісному, так і в якісному вимірах. Вони мають відображати очікувані стратегічні результати, яких прагне досягти керівництво компанії, — підвищення ефективності, скорочення витрат, поліпшення якості продукції чи послуг. Водночас важливо забезпечити комунікацію цілей усередині організації, оскільки успіх реінжинірингу залежить від залученості персоналу до процесу змін.

Другий етап ґрунтується на усвідомленні того, що задоволення потреб клієнтів є визначальним чинником сучасної бізнес-моделі. Відповідно, процеси мають бути спроектовані таким чином, щоб створювати додану вартість для споживача, що є базовим принципом стратегічного управління, орієнтованого на цінність.

Третій етап передбачає детальний аналіз чинних процесів, який є передумовою для побудови нової операційної моделі. Існуючі процеси виступають не лише об'єктом критичного оцінювання, а й основою для формування майбутньої системи управління. Розуміння сильних і слабких

сторін поточної діяльності дає змогу більш чітко сформулювати напрями трансформації, а також визначити, які саме елементи доцільно зберегти чи усунути.

Після проведення аналізу формується ідеальна модель процесу — узагальнене уявлення про те, як має функціонувати підприємство після впровадження реінжинірингу. Ця модель слугує основою для створення бізнес-плану реінжинірингу, що деталізує конкретні заходи, терміни, ресурси та відповідальних осіб.

Заключний етап передбачає впровадження розроблених змін і забезпечення їх ефективного функціонування. Успішність реалізації реінжинірингу значною мірою залежить від лідерства керівництва, його здатності забезпечити організаційну підтримку та мотивацію персоналу. На цьому етапі важливо не лише технічно реалізувати зміни, а й керувати процесом адаптації — подолати опір змінам, сформувати нову корпоративну культуру й забезпечити узгодженість між новими процесами та стратегічними цілями компанії.

З критичної точки зору, реінжиніринг бізнес-процесів у системі стратегічного управління слід розглядати не як одноразову реструктуризацію, а як безперервний процес стратегічного оновлення, який поєднує аналітичні, управлінські та соціально-комунікативні аспекти. Саме така інтеграція забезпечує його ефективність у довгостроковій перспективі та робить його важливим елементом стратегічного розвитку підприємства.

1.2. Економічна сутність та роль бізнес-процесів у діяльності підприємства

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств не лише підвищення ефективності, але й зростання адаптивності систем управління. У цьому контексті процесний підхід вважається одним із провідних методів побудови ефективної системи менеджменту, що відображено в міжнародних стандартах управління якістю, зокрема серії ISO 9000. Його сутність полягає

в управлінні діяльністю через ідентифікацію, аналіз та вдосконалення бізнес-процесів, що забезпечують створення цінності для споживача.

Разом з тим, критичний огляд наукової літератури засвідчує, що надмірна формалізація процесного підходу може знизити гнучкість управління, особливо в умовах високої динаміки зовнішнього середовища. Як зазначають Хаммер і Чампі, бізнес-процес — це сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, що перетворюють ресурси на продукт, який має цінність для клієнта. У той же час Дейвенпорт підкреслює структурований характер процесу, орієнтованого на конкретного споживача або ринок. Ці визначення формують основу класичної парадигми процесного підходу, однак у сучасних дослідженнях дедалі більше уваги приділяється людському чиннику, цифровізації та інноваційним механізмам управління процесами, які розширюють межі традиційного розуміння бізнес-процесу [5, с.80-85].

З позицій економічної теорії, бізнес-процеси мають економічний зміст, оскільки вони є носіями створення вартості. Вони поєднують ресурси підприємства, трансформуючи їх у продукцію чи послугу, за які споживач готовий платити. Таким чином, бізнес-процеси формують ланцюг створення прибутку, виступаючи ключовим елементом системи управління доданою вартістю [7, с. 62-68].

Водночас необхідно розмежовувати поняття “функція” і “процес”. Функціональний підхід, що історично домінував у менеджменті, акцентує увагу на поділі діяльності за напрямками — виробництво, маркетинг, фінанси тощо. Процесний підхід, навпаки, орієнтується на послідовність дій, що проходять через різні підрозділи, і забезпечує цілісність управління. Як свідчить критичний аналіз наукових джерел (Porter, 1985; Hammer, 1990; Davenport, 1993), оптимальним для сучасних підприємств є інтеграційна модель, що поєднує обидва підходи — функціональну відповідальність і процесну ефективність [45].

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, під бізнес-процесом підприємства доцільно розуміти регулярно відтворювану сукупність взаємопов'язаних операцій, які здійснюються із використанням внутрішніх і зовнішніх ресурсів організації з метою створення цінності для споживача та досягнення стратегічних цілей підприємства[36].

Таке визначення відображає ключові характеристики бізнес-процесу:

- наявність входів і виходів,
- ресурсоемність і керованість,
- повторюваність і вимірюваність,
- орієнтацію на споживача,
- економічну доцільність та інноваційний потенціал.

Критичний аналіз наукових джерел дозволяє стверджувати, що ефективне управління бізнес-процесами є детермінантою конкурентоспроможності підприємства, адже забезпечує гнучкість, стійкість до зовнішніх змін і системне підвищення результативності господарської діяльності.

Серединська В. М., Загородна О. М. наголошують на тому, що класифікація бізнес-процесів має прикладний характер і виконує роль інструменту систематизації діяльності підприємства для подальшого аналізу, контролю та оптимізації [30, с. 125-127].

У науковій літературі простежується множинність підходів до типологізації бізнес-процесів, що зумовлено різними методологічними основами — від орієнтації на зовнішнє середовище до оцінки внеску процесу у створення споживчої цінності. Така варіативність підходів, як зазначають Davenport (1993), Harrington (1991) та внутрішні дослідники BPM (Business Process Management), свідчить про еволюційний характер розвитку теорії бізнес-процесів і відсутність єдиної уніфікованої класифікаційної моделі.

1. Класифікація за учасниками та межами процесів

Залежно від залучених сторін, виділяють внутрішні та зовнішні бізнес-процеси.

- Внутрішні процеси відбуваються в межах організації без безпосередньої взаємодії з контрагентами. До них належать процеси управління персоналом, бухгалтерського обліку, документообігу тощо.
- Зовнішні процеси передбачають взаємодію з клієнтами, постачальниками, партнерами, державними установами.

З критичної точки зору, поділ процесів за межами взаємодії дозволяє чіткіше визначити відповідальність і канали комунікації, однак водночас ускладнює інтеграцію процесів у цифровому середовищі, де межа між внутрішнім і зовнішнім дедалі частіше є умовною.

2. Класифікація за роллю у створенні цінності

Найбільш поширеним у науковій і прикладній літературі є підхід, що ґрунтується на ідеї “ланцюга цінності” М. Портера (Porter, 1985), який передбачає поділ процесів на:

- основні (ключові),
- вспоміжні (забезпечувальні),
- управлінські,
- а також процеси розвитку та інновацій[45].

Такий підхід отримав визнання завдяки своїй практичній орієнтованості — він демонструє, які саме процеси створюють додану вартість, а які забезпечують її реалізацію або підтримку. Водночас у сучасних дослідженнях Лободяк С. І. наголошується, що надмірна жорсткість у поділі процесів може знижувати гнучкість управління та перешкоджати інноваційному розвитку підприємства [22, с. 338].

Це ядро діяльності підприємства, що безпосередньо створює цінність для споживача і формує прибуток. До них відносяться процеси виробництва, збуту, маркетингу, обслуговування клієнтів тощо. Саме вони визначають економічну сутність бізнесу, його ринковий профіль і конкурентну позицію.

Допоміжні процеси. Ці процеси не створюють безпосередньої цінності для зовнішнього клієнта, але забезпечують функціональну сталість основних процесів. До них належать бухгалтерський облік, HR-менеджмент, закупівлі, логістика, IT-підтримка, технічне обслуговування тощо.

З економічного погляду, це витратні процеси, однак їхня ефективність визначає продуктивність і рентабельність основних процесів. Як зазначають Козир С.В., Слесарєв В.В., Ус С.А., Хом'як Т.В., неефективні допоміжні процеси можуть нівелювати результати навіть добре організованої виробничої діяльності [15].

Для підприємства до таких процесів належать закупівля матеріалів (ДСП, фурнітури), обслуговування обладнання, управління запасами, бухгалтерія, підбір і навчання персоналу, IT-супровід. Без них основні процеси не можуть функціонувати, що підкреслює їхню системоутворюючу роль у загальній структурі бізнесу.

Отже, критичний аналіз наукових джерел свідчить, що класифікація бізнес-процесів є не лише інструментом опису, а й засобом стратегічного управління. Її ефективність залежить від здатності підприємства динамічно переглядати роль процесів у створенні цінності відповідно до змін зовнішнього середовища, технологій та вимог ринку. У цьому контексті бізнес-процеси виступають економічною основою організаційної адаптивності, визначаючи стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

У сучасній науковій літературі бізнес-процеси розглядаються як систематизована сукупність дій, спрямованих на створення цінності для споживача та забезпечення ефективного функціонування підприємства. Дослідники виокремлюють кілька ключових груп процесів: основні, допоміжні, управлінські та, на думку окремих авторів, процеси розвитку (інноваційні). Така класифікація дозволяє комплексно оцінювати структуру діяльності підприємства та визначати пріоритети її вдосконалення.

Управлінські процеси, згідно з Дем'яненко Т., Яковенко І., не створюють матеріального продукту, але забезпечують координацію,

планування та контроль інших видів діяльності. До них належать стратегічне управління, бюджетування, управління якістю, контроль виконання планів і прийняття рішень [10]. Критичний підхід дозволяє зазначити, що ефективність саме цих процесів формує основу для узгодженості між основними та допоміжними бізнес-функціями, хоча за обсягом трудовитрат вони становлять лише близько 10 % усієї діяльності підприємства.

Інноваційні процеси, або процеси розвитку, спрямовані на адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, створення нових продуктів і технологій. У контексті сучасної торгівлі вони охоплюють цифрову трансформацію, впровадження Lean- і BPM-технологій, розвиток онлайн-каналів продажу. Науковці наголошують, що їх відокремлення від операційної діяльності є необхідним для підтримання балансу між поточним функціонуванням та стратегічними змінами.

Крім того, бізнес-процеси розрізняють за рівнем автоматизації: автоматизовані, що виконуються за допомогою інформаційних систем, і неавтоматизовані, які залежать від рішень і компетентності персоналу. Критично оцінюючи джерела, варто підкреслити, що сучасна тенденція полягає у зростанні ролі автоматизації як чинника мінімізації людських помилок і підвищення ефективності, проте творчі та управлінські завдання залишаються сферою людського інтелекту.

Таким чином, бізнес-процеси виступають базовим елементом економічної системи підприємства, що поєднує стратегічні, операційні та інноваційні напрями діяльності. Їхня якість визначає конкурентоспроможність, адаптивність та стійкість бізнесу в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

1.3. Ключові підходи та інструменти реінжинірингу: цифровий реінжиніринг

У сучасних умовах цифрова трансформація стає визначальним чинником розвитку підприємств, а цифровий реінжиніринг бізнес-процесів — ключовим інструментом їхньої адаптації до динамічних змін середовища та підвищення конкурентоспроможності. На думку більшості дослідників, саме глибока інтеграція цифрових технологій у процеси управління, виробництва та обслуговування формує нову парадигму ефективності підприємства.

Критичний аналіз наукових джерел засвідчує, що цифровий реінжиніринг не обмежується автоматизацією — він вимагає перегляду організаційної структури, системи компетенцій персоналу, форм управління та комунікацій. У результаті підприємства дедалі частіше відмовляються від розробки власних технологій, надаючи перевагу готовим цифровим рішенням, що зумовлено процесом «коммодитизації» ІТ-продуктів. Така тенденція підвищує швидкість упровадження змін, але водночас створює залежність від зовнішніх постачальників та посилює ризики кібербезпеки.

Серед основних переваг цифрового реінжинірингу у наукових публікаціях виокремлюють:

- зростання операційної ефективності завдяки впровадженню систем автоматизації, штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML), що скорочує час виконання операцій і підвищує якість результатів;
- зниження витрат шляхом оптимізації використання ресурсів, автоматизації рутинних операцій та зменшення потреби у ручній праці;
- підвищення конкурентоспроможності за рахунок гнучкої реакції підприємства на зміни ринку й запити споживачів.

До основних інструментів і технологій реінжинірингу бізнес-процесів у цифровій економіці належать (табл.).

Таблиця 1.1

Сучасні технології реінжинірингу бізнес-процесів

Інструмент / технологія	Сутність та призначення
Роботизація процесів (RPA)	Автоматизація рутинних і повторюваних операцій за допомогою програмних роботів, що підвищує точність і швидкість виконання завдань.
Технології Інтернету речей (IoT)	Використання сенсорів і підключених пристроїв для моніторингу стану обладнання, збору та збереження даних у хмарних середовищах.
Штучний інтелект (AI) та машинне навчання	Аналіз даних для прогнозування тенденцій, оптимізації виробничих процесів і виявлення потенційних ризиків.
Аналітика великих даних (Big Data Analysis)	Обробка великих масивів інформації з метою виявлення закономірностей, факторів ефективності та підтримки управлінських рішень.
Блокчейн-технології	Забезпечення надійності, достовірності та прозорості бізнес-операцій через децентралізоване зберігання даних у корпоративних системах.
Технологія цифрових двійників (Digital Twins)	Віртуальне моделювання, тестування та оптимізація процесів до їх реального впровадження у виробничому середовищі.

Окремого дослідницького інтересу набуває концепція адаптивного програмного забезпечення, яке здатне динамічно змінюватися у відповідь на модифікації бізнес-логіки та організаційної структури підприємства. Хоча такі рішення ще перебувають на стадії становлення, вони відкривають перспективи формування самоадаптивних бізнес-систем, де інформаційні технології не лише підтримують, а й ініціюють трансформації [11].

Таким чином, сучасний підхід до реінжинірингу бізнес-процесів базується не стільки на технічних інноваціях, скільки на інтегрованому управлінні змінами, що охоплює технологічний, організаційний та когнітивний рівні діяльності підприємства.

Процес цифрового реінжинірингу бізнес-процесів реалізується через послідовне проходження низки етапів, які у науковій літературі [28] визначаються як структурована методологія трансформації підприємства. На початковому етапі здійснюється ідентифікація стратегічних цілей цифрової

трансформації та оцінювання рівня цифрової зрілості організації [13], що дозволяє визначити потенціал і обмеження майбутніх змін.

Наступним кроком є аналіз чинних бізнес-процесів і формування моделі *AS-IS*, що відображає поточний стан діяльності. На основі цього створюються альтернативні моделі майбутніх процесів (*TO-BE*), у яких передбачено використання цифрових технологій і автоматизованих систем управління.

Подальша фаза передбачає впровадження технологічних рішень, розбудову цифрової інфраструктури, підвищення кваліфікації персоналу [23], а також оновлення посадових інструкцій і розробку інструментів документування змін [20]. Завершальним етапом є моніторинг ефективності впроваджених інновацій та оцінка їхнього впливу на продуктивність підприємства.

Згідно з сучасними дослідженнями, цифровий реінжиніринг може охоплювати різні бізнес-процеси промислового підприємства. Зокрема, ефективним прикладом є використання технології цифрових двійників у процесі модернізації виробничого обладнання.

У традиційній (*AS-IS*) моделі модернізації існує низка проблемних аспектів. По-перше, процес впровадження нового обладнання потребує значних часових витрат, а його відповідність вимогам часто перевіряється лише після монтажу та тестування. У разі помилкового вибору виникають додаткові витрати часу та ресурсів на демонтаж, повернення або заміну обладнання. По-друге, ризики неправильного планування обсягів закупівель призводять до затримок у виробничому циклі та фінансових втрат, пов'язаних із логістикою й інсталяцією.

Натомість у моделі *TO-BE*, заснованій на застосуванні технології цифрових двійників, процес оновлення обладнання істотно оптимізується. Віртуальне моделювання дозволяє ще на початковому етапі визначити оптимальні параметри, кількість і тип необхідного устаткування, що зменшує часові та фінансові витрати. Хоча створення програмного забезпечення для

цифрових двійників потребує значних інвестицій, наукові джерела [22, с. 368] свідчать про позитивний сумарний ефект, що проявляється у скороченні витрат життєвого циклу обладнання та підвищенні точності моніторингу його функціонування.

Таким чином, цифровий реінжиніринг із використанням технології цифрових двійників може розглядатися як один із ключових інструментів модернізації виробничих процесів, який не лише мінімізує ризики управлінських рішень, а й сприяє формуванню більш гнучкої та адаптивної організаційної структури.

РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

2.1. Тенденції розвитку торгівлі в Україні

Торгівля відіграє ключову роль в економіці України, забезпечуючи зв'язок між виробниками та споживачами та формуючи значну частину ВВП. Вона стимулює розвиток внутрішнього ринку, створює робочі місця та сприяє наповненню державного бюджету податковими надходженнями. Торгівля також є важливим чинником інтеграції України у світову економіку, розширюючи експортно-імпортні можливості. Її розвиток безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість країни.

Дослідимо тенденції розвитку торгівлі в Україні та фактори, що впливають на діяльність підприємств галузі.

Для цього спочатку розглянемо експортно-імпортний баланс країни.

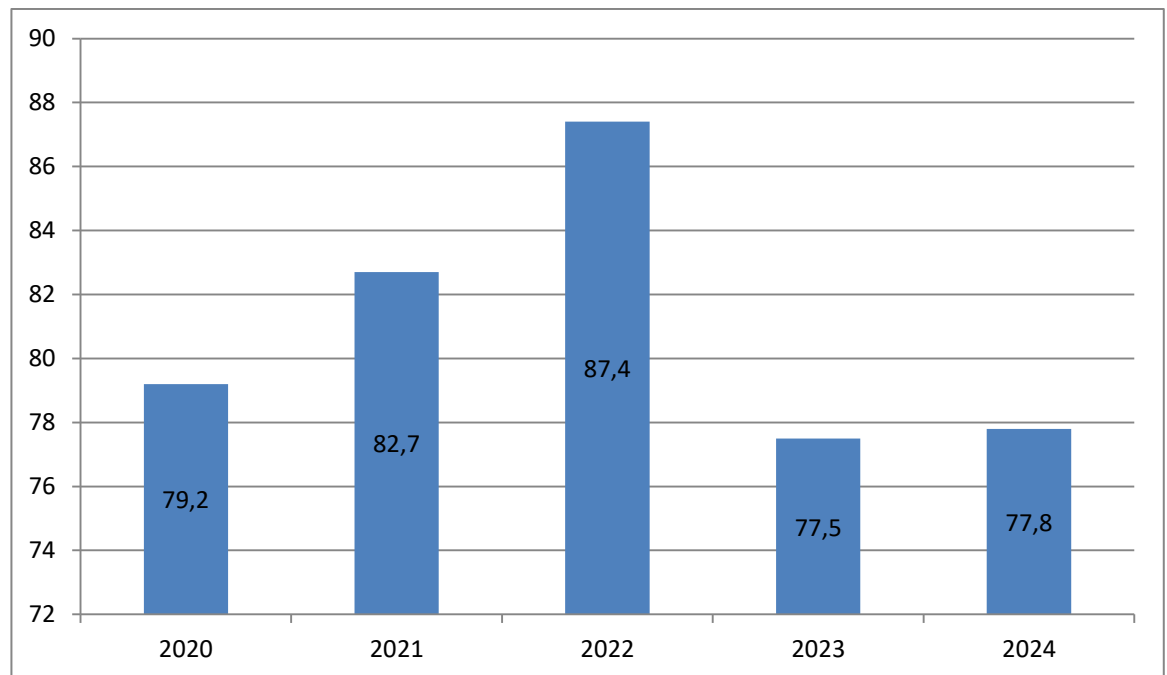


Рис. 2.1. Зовнішня торгівля (% від ВВП)

У 2024 році експорт України демонструє стійку позитивну динаміку: його вартість зросла на 13,4%, а фізичний обсяг — майже на 29%, що свідчить про відновлення виробництва та логістики після кризових років.

Таблиця 2.1

Характеристика експорту України у розрізі країн та товарних груп

Країна / Регіон	Обсяг експорту, млрд дол. США	Частка у загальному експорті, %	Товарні групи
Європейський Союз (ЄС)	24,5	59,0	Агропродукція, кабельна продукція, меблі
Китай	2,3	5,6	Експорт залізної руди, зернових, олії
Туреччина	2,1	5,1	Металопродукція, зернові, олія
Єгипет	1,6	3,9	Зернові культури, олійні
Індія	1,0	2,4	Олійні культури, метали
Молдова	0,9	2,2	Харчові товари, промислова продукція
Інші країни світу	8,7	21,8	інше
Усього	41,0	100	—

Основним торговельним партнером залишається ЄС, на який припадає понад 59% експорту (близько \$24,5 млрд). Україна активно розширює співпрацю в межах Угоди про асоціацію з ЄС та оновлених угод про вільну торгівлю з країнами ЄАВТ.

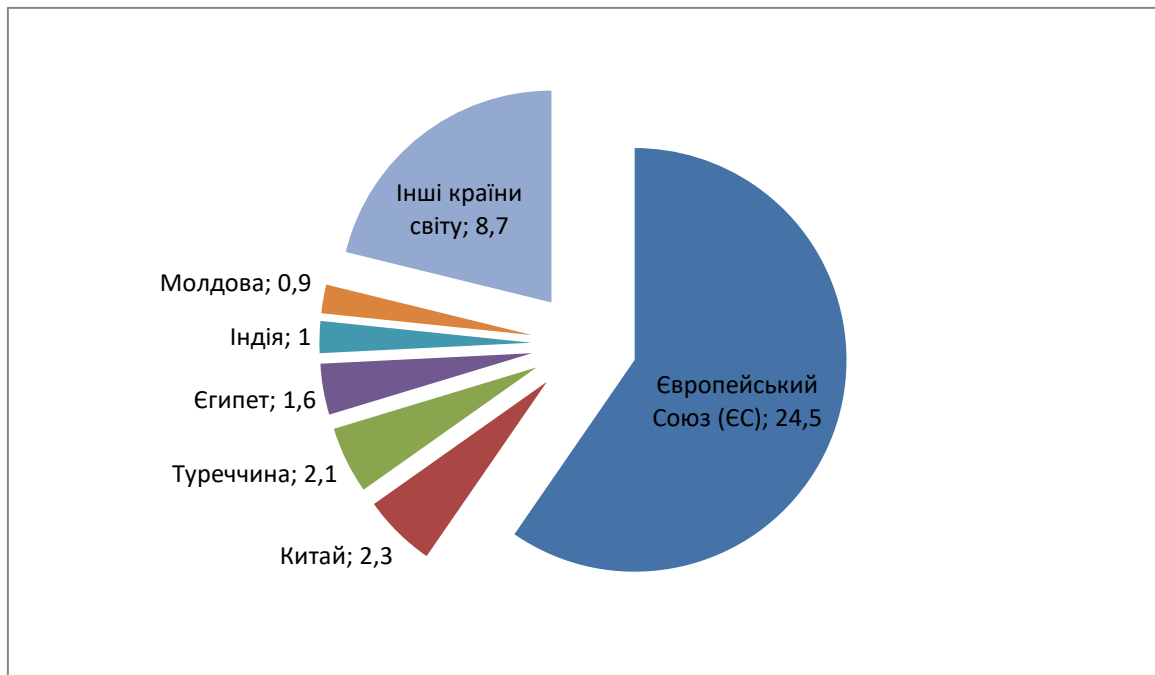


Рис. 2.2. Регіональна структура експорту України у 2024 р., %

Ключовими експортними позиціями є агропродукція та продукти переробки — соняшникова олія, шрот, кукурудза, пшениця. Водночас металургія демонструє поступове відновлення. Зростає експорт кабельної продукції та меблів, що свідчить про розвиток переробної промисловості та диверсифікацію структури експорту.

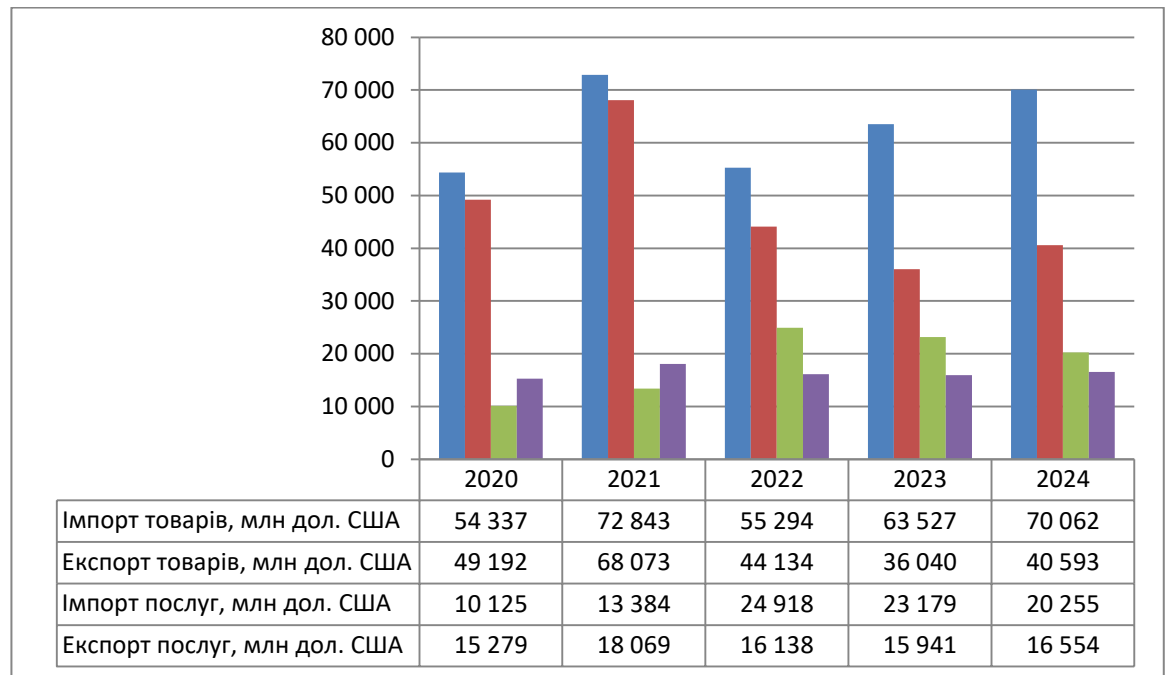


Рис. 2.3. Динаміка експорту та імпорту товарів та послуг, млн.дол. США

У 2020–2024 рр. зовнішня торгівля України характеризувалася значними коливаннями, зумовленими як економічними, так і воєнними факторами. Імпорт товарів зріс із 54,3 млрд дол. у 2020 р. до 70,1 млрд дол. у 2024 р., що свідчить про поступове відновлення внутрішнього попиту. Експорт товарів, навпаки, скоротився з 68,1 млрд дол. у 2021 р. до 40,6 млрд дол. у 2024 р., що зумовило від’ємне сальдо торгівлі. У сфері послуг спостерігається стабільність: експорт у 2024 р. становив 16,6 млрд дол., перевищуючи імпорт (20,3 млрд дол.) незначно, порівняно з воєнним 2022 роком. Загалом структура зовнішньої торгівлі вказує на поступове

відновлення експорту послуг і збільшення залежності від імпортних поставок товарів.

У 2020–2024 рр. торговельний баланс України мав від’ємне значення, що свідчить про перевищення імпорту над експортом. Найбільший дефіцит зафіксовано у 2024 році – понад **30,4 млрд дол. США**, що майже в п’ять разів перевищує показник 2020 року.

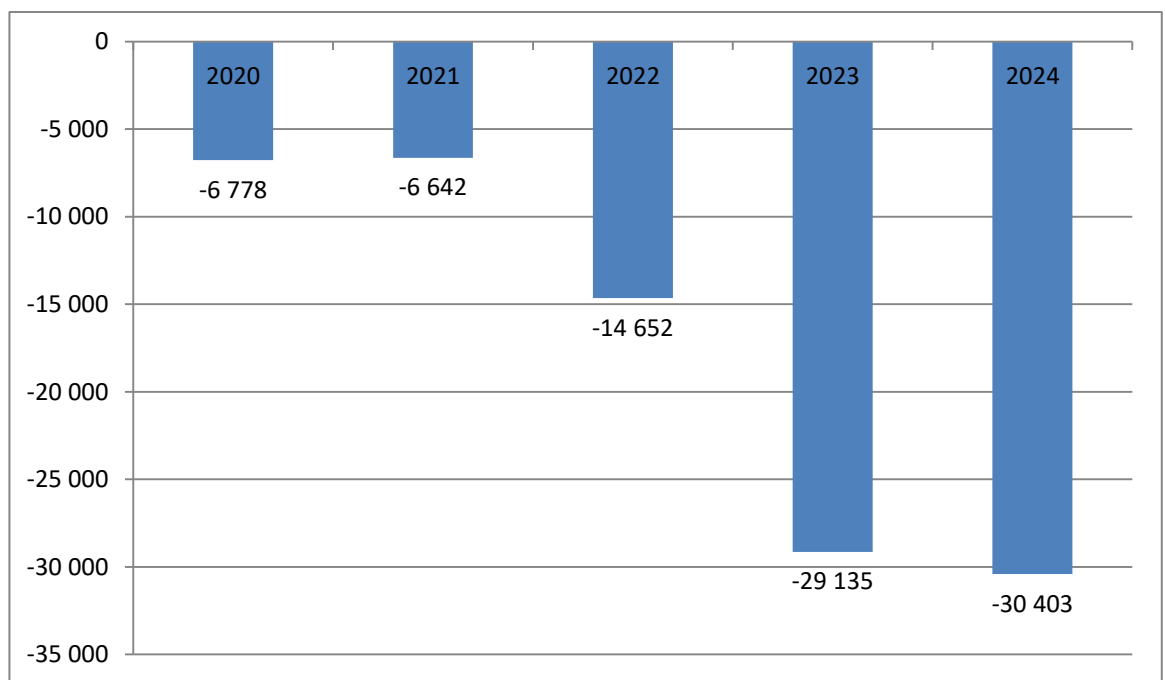


Рис. 2.4. Торговельний баланс України, млн. дол. США

Це вказує на посилення залежності від імпортних товарів та складнощі у відновленні експортного потенціалу країни.

Динаміка роздрібного товарообороту в Україні представлено на рис. 2.5.

Аналіз динаміки роздрібної торгівлі в Україні свідчить про значне зростання у 2023 році. Якщо у 2021 р. обсяг обороту перевищував 1,44 трлн грн, а у 2022 р. скоротився до близько 1,4 трлн грн, то вже у 2023 р. спостерігається суттєве відновлення – приріст становив 31 %, що дозволило досягти понад 1,82 трлн грн. Така тенденція вказує на відновлення споживчої активності.

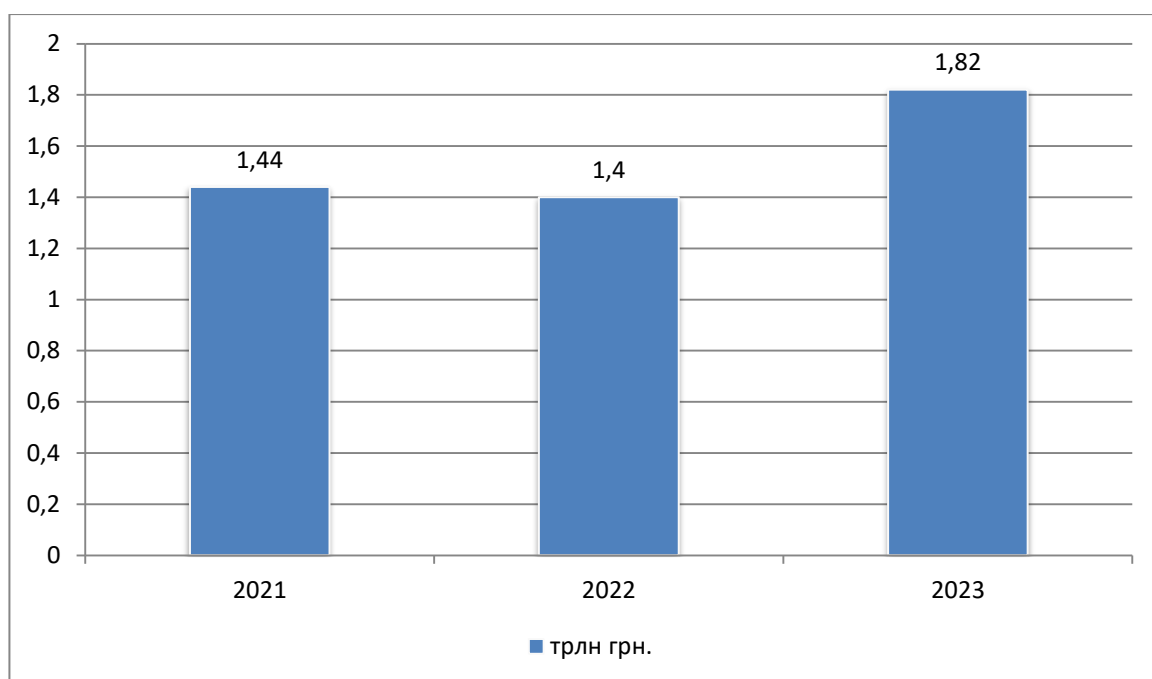


Рис. 2.5. Динаміка роздрібного товарообороту в Україні, трлн. грн.

Динаміка роздрібного товарообігу підприємств торгівлі України за 2023 р. представлена на рис. 2.6

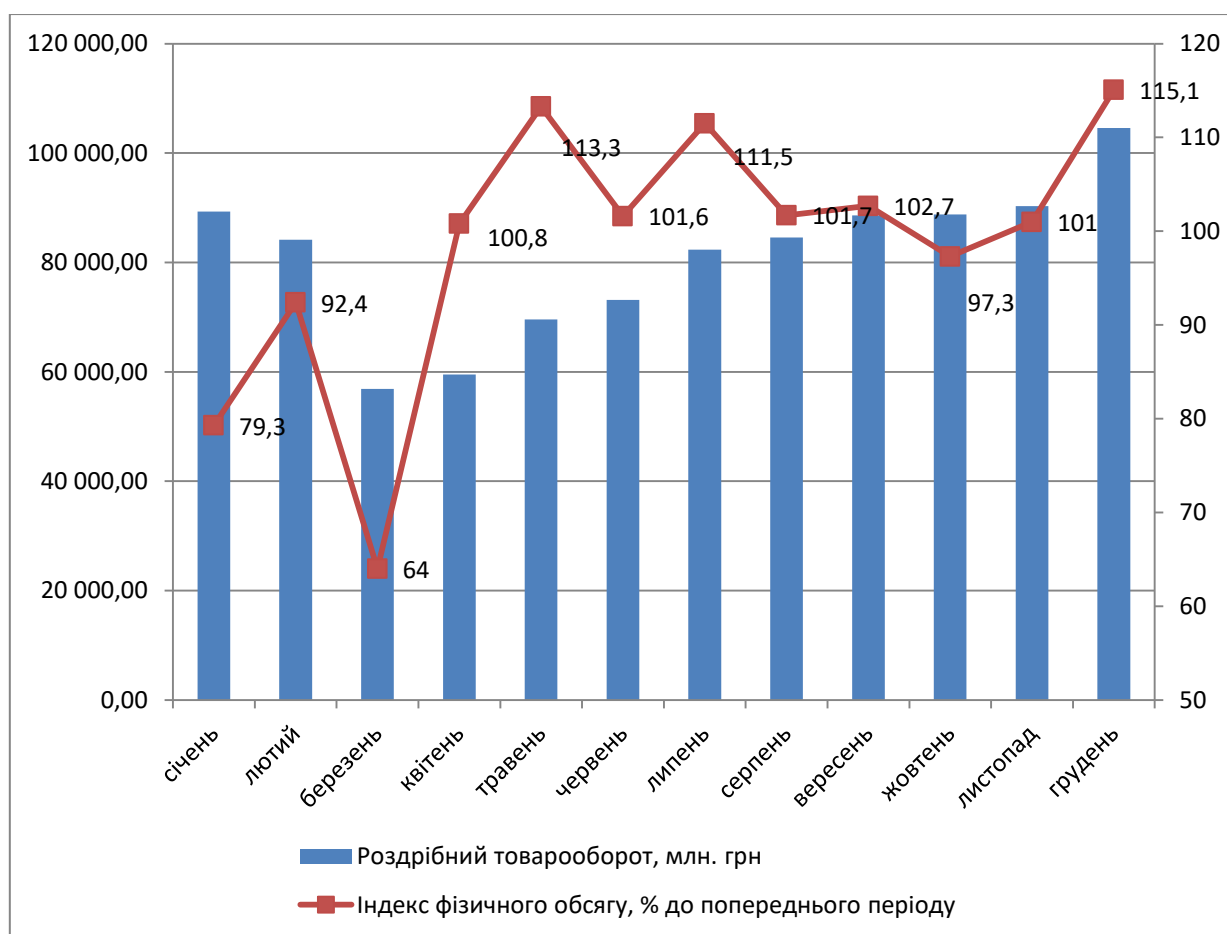


Рис. 2.6. Динаміка роздрібного товарообігу підприємств торгівлі України за

2023 р.

Аналіз динаміки роздрібного товарообороту за 2023 рік показує суттєві коливання як у грошовому вираженні, так і за індексами фізичного обсягу. Найвищі обсяги продажів традиційно припадають на грудень (104 577,1 млн грн), що зумовлено сезонним зростанням попиту, тоді як найнижчі – на березень (56 885 млн грн). Індекс фізичного обсягу до аналогічного періоду попереднього року значно перевищує норматив у січні (114,4 %), проте протягом року спостерігається його поступове зниження до 72 % у грудні. Індекс до попереднього періоду демонструє нерівномірність, від 64 % у березні до 115,1 % у грудні.

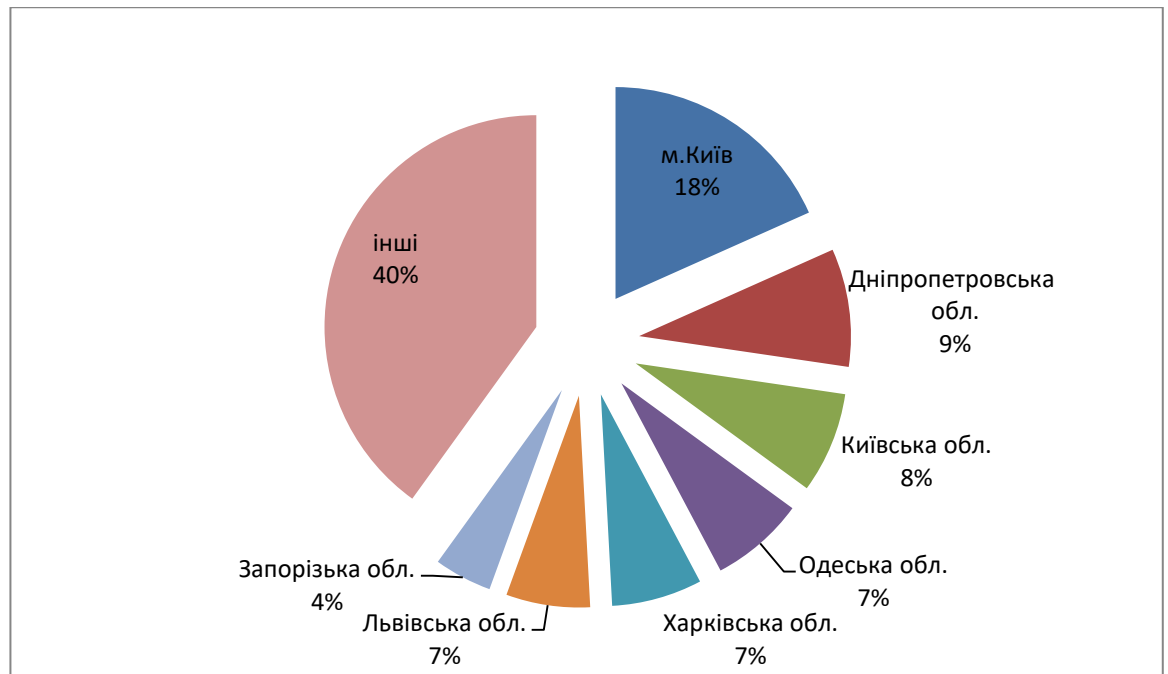


Рис. 2.7. Структура роздрібного товарообігу підприємств торгівлі України за областями у 2023 р.

Структура роздрібного товарообігу підприємств торгівлі України у 2023 році свідчить про високу концентрацію в окремих регіонах. Найбільшу частку формує м. Київ (18,3 %), що підтверджує його провідну роль як фінансового та торговельного центру країни. Серед областей лідирують Дніпропетровська (9 %), Київська (7,7 %), Одеська (7,2 %), Харківська (6,9 %) та Львівська (6,4 %), що демонструє значний розвиток роздрібної торгівлі

у великих промислових і культурних центрах. Інші області разом формують 40 %, що свідчить про відносно рівномірний розподіл по країні.

Станом на 1 квітня 2025 року в Україні зареєстровано близько 1,703 млн фізичних осіб-підприємців (ФОПів), переважна більшість яких здійснюють діяльність у сфері оптової та роздрібної торгівлі (за даними Української Ради Торгових Центрів). Згідно з інформацією, оприлюдненою порталом Мінфін, ще у 2021 році 825102 ФОПи офіційно працювали у торгівлі. У 2025 році, за даними, серед новостворених підприємців приблизно 20763 обрали роздрібну торгівлю, тоді як 6216 — сферу оптової торгівлі. Це підтверджує зростання активності малого бізнесу та стабільну роль торгівлі в економіці України [21].

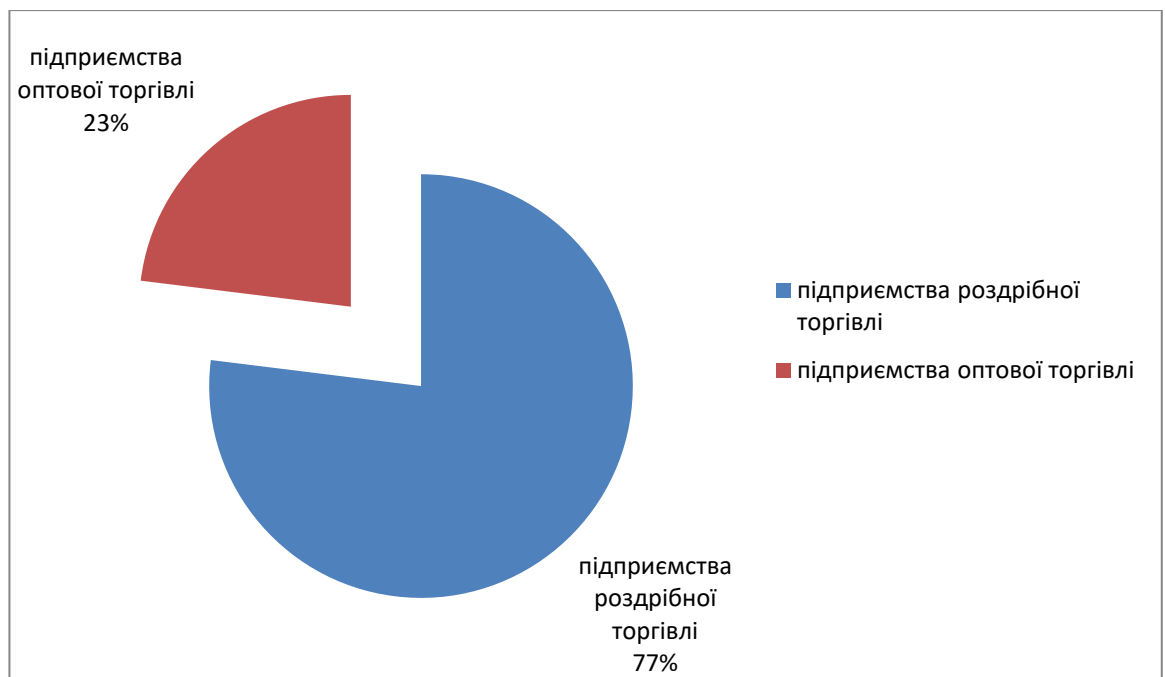


Рис. 2.8. Частка підприємств роздрібної та оптової торгівлі серед новостворених у 2025 р.

Динаміка індексу споживчих цін у 2024 р. свідчить про зростаючий тиск інфляції на торгівельну діяльність в країні, оскільки впливає на зниження купівельної спроможності населення — зростання цін призводить до скорочення реальних доходів споживачів, що зменшує попит на товари, особливо на непродовольчі та дорогі. Поряд з цим, негативно впливає н

зростання витрат підприємств — підвищення цін на сировину, енергоносії та транспорт збільшує собівартість товарів і знижує прибутковість бізнесу.

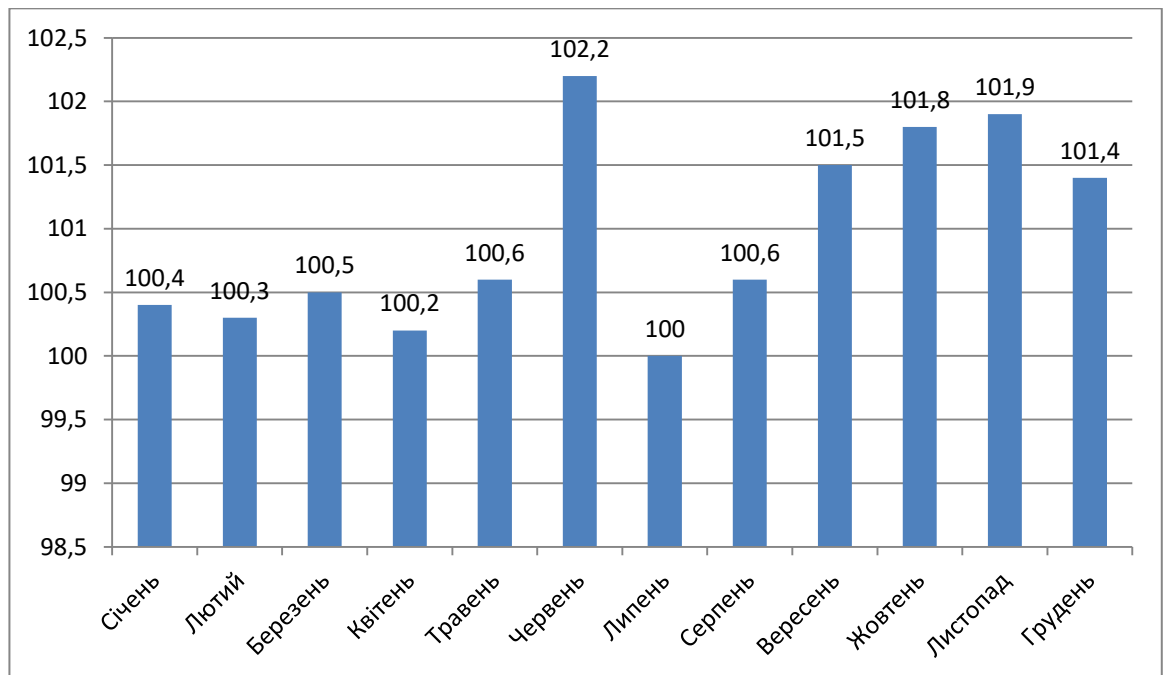


Рис. 2.9. Індекс споживчих цін у 2024 р., %

16% усіх своїх покупок українці здійснюють в Інтернеті. Згідно з даними пресслужби групи компаній EVO — власника найбільших у країні інтернет-магазинів — за 2024 рік в українському **сегменті e-commerce** здійснено угод майже на \$4 млрд, і це приблизно на третину більше, ніж у 2023.

Кількість замовлень зростає, аналітики сміливо прогнозують, що до 2040 року 95% усіх покупок у світі будуть онлайн.

Найбільше тих, хто регулярно робить покупки онлайн в українських та міжнародних інтернет-магазинах, проживає на території Центральної України — 24%, 23% — у Західній Україні. Найменше купують на Сході та на Півночі. А лідером за кількістю прихильників e-commerce очікувано є Київ, зі столиці у 2023 році здійснювалося 15% усіх інтернет-покупок по країні.

На розвиток торгівлі в Україні суттєво впливають зміни у споживчих пріоритетах. Сучасні покупки дедалі більше орієнтуються на зручність, безпеку та економію часу, що стимулює бізнеси впроваджувати сучасні

технології, швидку доставку та сервіси самообслуговування. Зростає популярність вітчизняних товарів, що зумовлено патріотичними настроями, підтримкою національного виробника та підвищенням якості української продукції. Водночас активно розвивається онлайн-торгівля, яка забезпечує споживачам доступ до широкого асортименту товарів без необхідності відвідувати фізичні магазини. Важливим чинником стає також соціальна відповідальність бізнесу — компанії приділяють більше уваги екологічним аспектам, благодійності та чесним трудовим практикам, що зміцнює довіру споживачів і позитивно впливає на імідж торговельних підприємств.

З метою систематизації результатів аналізу факторів розвитку торговельної галузі проведемо TEMPLES+I-аналіз.

Таблиця 2.2

TEMPLES+I-аналіз макросередовища торговельних підприємств України

Групи факторів / Фактор	Важливість (1–10)	Вірогідність (1–3)	Небезпека / можливість (+1 / -1)	Загальна оцінка впливу
Технологічні				
Впровадження цифрових технологій	9	3	1	27
Автоматизація складських процесів	8	3	1	24
Розвиток e-commerce та мобільних платформ	10	3	1	30
Використання big data для аналітики	7	2	1	14
Разом				95
Економічні				
Інфляційні процеси	9	2	-1	-18
Коливання валютного курсу	8	2	-1	-16
Зниження купівельної спроможності	10	2	-1	-20
Зростання вартості енергоресурсів	8	2	-1	-16
Відновлення ВВП після кризи	7	3	1	21
Разом				-49
Ринкові				
Посилення конкуренції	9	3	-1	-27
Зміщення попиту до товарів першої необхідності	8	2	-1	-16
Розвиток маркетплейсів	9	3	1	27
Підвищення ролі сервісу у	8	3	1	24

Групи факторів / Фактор	Важливість (1–10)	Вірогідність (1–3)	Небезпека / можливість (+1 / -1)	Загальна оцінка впливу
конкурентній боротьбі				
Разом				8
Політичні				
Військові дії на території України	10	3	-1	-30
Обмеження логістики через руйнування	9	3	-1	-27
Державна підтримка критичних галузей	5	2	1	10
Разом				-47
Правові				
Податкові пільги для бізнесу	7	2	1	14
Регулювання цін на соціально значущі товари	8	2	-1	-16
Спрощення митних процедур	7	1	1	7
Разом				5
Соціальні				
Зміна споживчих пріоритетів до зручності, безпеки та економії часу	9	2	1	18
Популяризація вітчизняних товарів	8	2	1	16
Зростання ролі онлайн-покупок	9	3	1	27
Соціальна відповідальність бізнесу	7	2	1	14
Разом				75
Екологічні				
Популяризація сталого споживання	7	2	1	14
Використання екоупаковки	6	2	1	12
Зменшення шкідливих відходів	6	2	1	12
Разом				38
Інформаційні				
Розвиток соціальних мереж і онлайн-реклами	9	3	1	27
Цифровізація комунікацій з клієнтами	8	3	1	24
Використання інтернет-аналітики	7	2	1	14
Разом				65
Всього				190

За результатами проведеного TEMPLES+ І-аналізу макросередовища торговельних підприємств України було встановлено, що найбільші

можливості для розвитку створюють технологічні та інформаційні фактори (e-commerce, цифровізація, автоматизація), загальна сума оцінок за групою факторів становить 95 б. Найбільші **загрози** мають економічні та політичні чинники — інфляція, війна, зниження купівельної спроможності. Загальна сума оцінок за економічними факторами становить -49 б., а за політичними - 47 б.

2.2. Загальна характеристика ТОВ "ДОВІРА ФІНАНС ГРУП"

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» (англ. *Limited Liability Company "Dovira Financial Group"*) зареєстроване 23 серпня 2017 року та здійснює господарську діяльність на території України. Юридична адреса підприємства: 69035, м. Запоріжжя, вул. Леоніда Жаботинського, буд. 40. Керівником товариства є Красовська Тетяна Ігорівна. Підприємство має код ЄДРПОУ 41539798 і статутний капітал у розмірі 36 000 000 грн. Основним видом діяльності є інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах (КВЕД 47.19), що передбачає реалізацію широкого асортименту товарів різних груп. Підприємство функціонує у сфері торгівлі, поєднуючи гнучку бізнес-модель із орієнтацією на потреби споживачів та розвиток сучасних торговельних форматів.

Таблиця 2.3

Загальна характеристика ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

Показник	Інформація
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»
Назва англійською мовою	LIMITED LIABILITY COMPANY "DOVIRA FINANCIAL GROUP"
Адреса	69035, Україна, Запорізька обл., м. Запоріжжя, вул. Жаботинського Леоніда, буд. 40
Дата заснування	23.08.2017
Директор	Красовська Тетяна Ігорівна
Код ЄДРПОУ	41539798
Статутний капітал	36 000 000 ₴
Основний вид діяльності	47.19 — Інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах

Спочатку проведемо аналіз активів та зобов'язань підприємства.

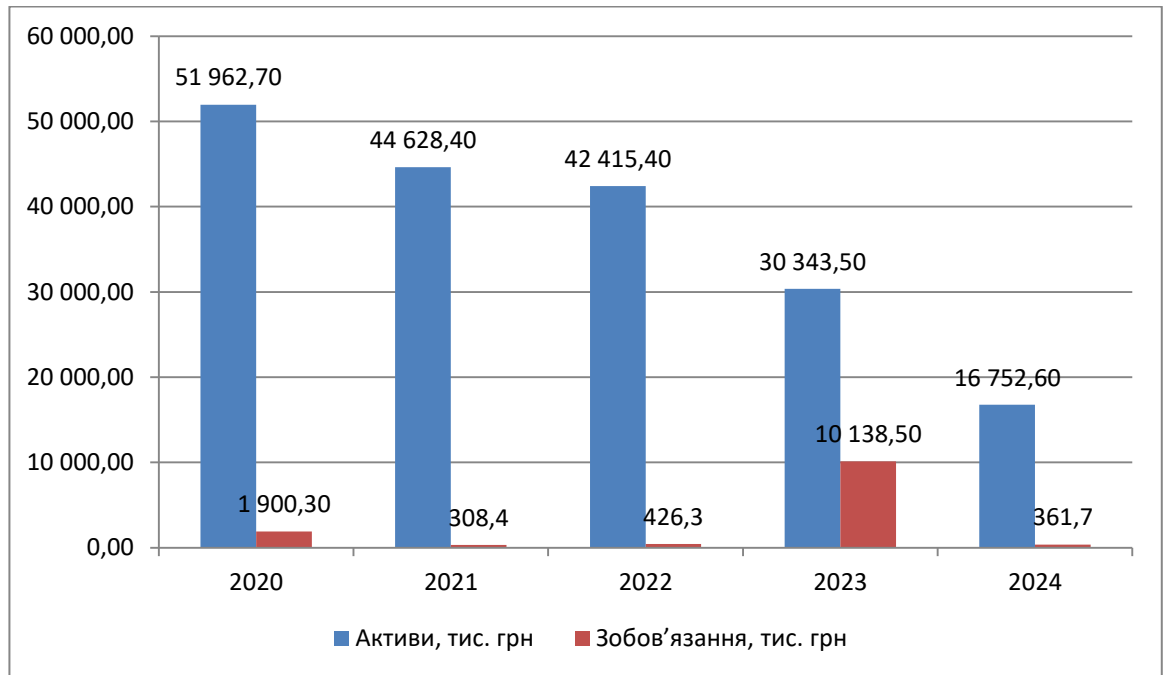


Рис. 2.10. Динаміка активів та зобов'язань ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП», тис. грн.

За результатами аналізу активів та зобов'язань ТОВ «Довіра Фінанс Груп» протягом 2020–2024 рр. встановлено тенденцію до скорочення обсягів активів підприємства. Якщо у 2020 р. їх величина становила 51 962,7 тис. грн, то у 2024 р. — лише 16 752,6 тис. грн, що свідчить про зменшення ресурсного потенціалу компанії більш ніж утричі. Подібна динаміка може бути наслідком зниження обсягів діяльності або реалізації частини активів для покриття збитків.

Щодо зобов'язань, їх рівень коливався: після зменшення у 2021 р. до 308,4 тис. грн відбулося різке зростання у 2023 р. до 10 138,5 тис. грн, а у 2024 р. зобов'язання знову скоротилися до 361,7 тис. грн. Це свідчить про нестабільну політику управління борговими зобов'язаннями та пошук підприємством оптимального фінансового балансу.

Далі проведемо аналіз динаміки активів та зобов'язань підприємства (рис. 2.11).

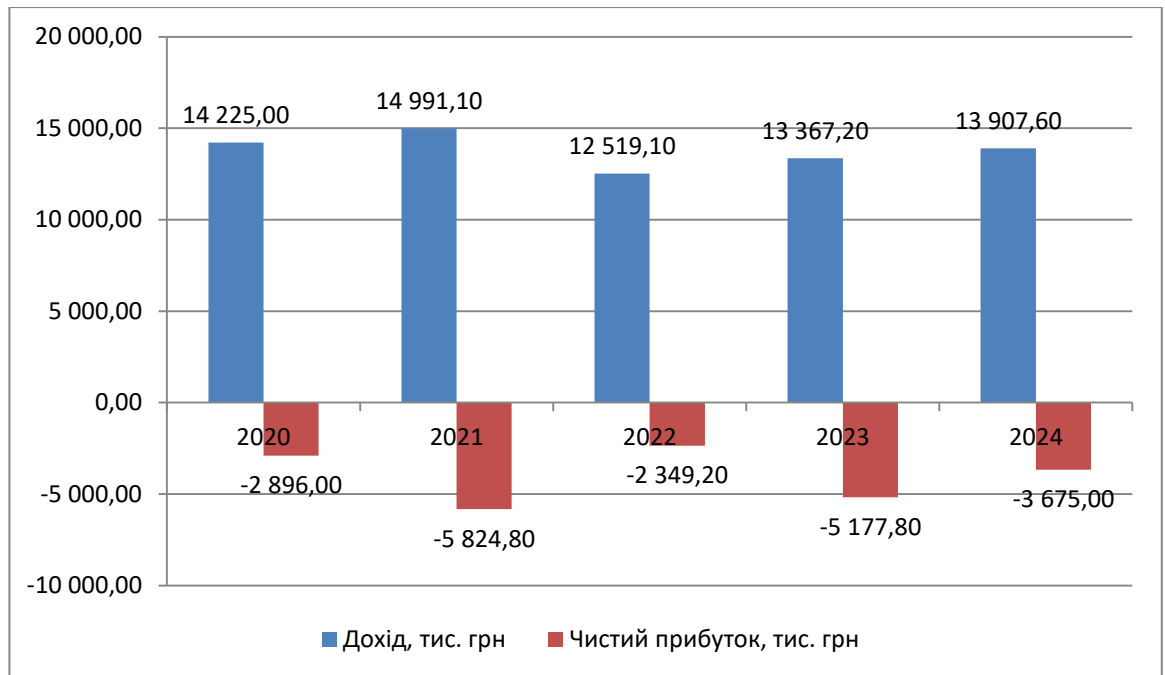


Рис. 2.11. Динаміка доходу від реалізації та чистого прибутку (збитку) ТОВ "Брокард-Україна" за 2020-2022 рр.

За результатами аналізу фінансових показників ТОВ «Довіра Фінанс Груп» встановлено, що динаміка доходу та чистого прибутку протягом 2020–2024 рр. не має однакової спрямованості. Так, обсяг доходу у 2021 р. зріс до 14 991,1 тис. грн порівняно з 2020 р. (14 225,0 тис. грн), однак у 2022 р. спостерігалось зниження до 12 519,1 тис. грн. У 2023–2024 рр. відбулося незначне відновлення показника — до 13 367,2 тис. грн та 13 907,6 тис. грн відповідно. Чистий прибуток упродовж усього періоду залишався від’ємним, що свідчить про збиткову діяльність підприємства. Найбільші збитки зафіксовано у 2021 р. — 5 824,8 тис. грн, тоді як у 2024 р. їх обсяг скоротився до 3 675,0 тис. грн, що свідчить про поступове покращення фінансового результату.

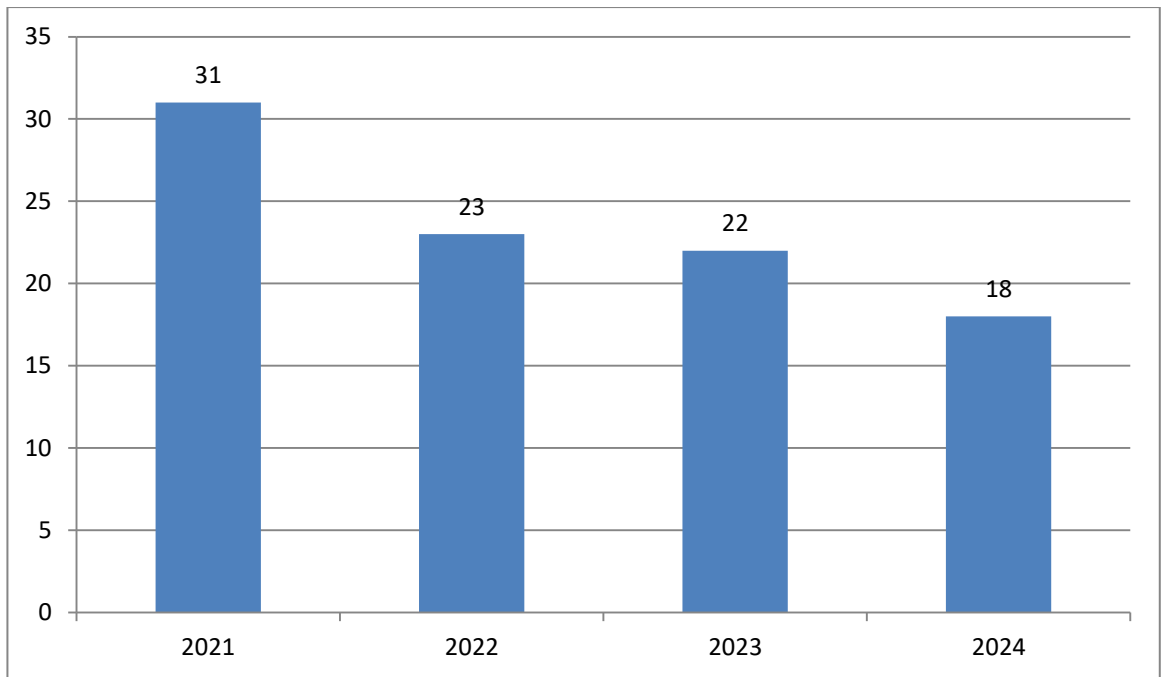


Рис. 2.12. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

Аналіз динаміки чисельності персоналу ТОВ «Довіра Фінанс Груп» за 2021–2024 рр. свідчить про поступове скорочення кількості працівників. У 2021 р. на підприємстві працювало 31 особа. У подальшому спостерігається стійка тенденція до зменшення чисельності кадрів: у 2022 р. — 23 особи, у 2023 р. — 22, а у 2024 р. — лише 18 працівників.

Далі розрахуємо фінансові показники для ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП».

Розрахунок фінансових показників ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» за 2024 рік та формули розрахунку наведено у таблиці.

Таблиця 2.4

Формули розрахунку фінансових показників ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» та приклад розрахунку за 2023 р.

Назва показника	Формула розрахунку	Приклад розрахунку (2023 р.)
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	$K_{\text{пот.лікв}} = \text{ОА} / \text{ПЗ}$, де ОА — оборотні активи; ПЗ — поточні зобов'язання	$K_{\text{пот. лікв.}} = 28\,319,00 / 10\,138,50 = 2,79$
Коефіцієнт термінової	$KT_{\text{лікв}} = (\text{ОА} - \text{ТМЗ}) / \text{ПЗ}$, де	$KT_{\text{лікв.}} = (28\,319,00 - 2$

Назва показника	Формула розрахунку	Приклад розрахунку (2023 р.)
ліквідності	ТМЗ — товарно-матеріальні запаси	$656,50 / 10\ 138,50 = 25\ 662,50 / 10\ 138,50 = 2,53$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кабс. лікв = ГК / ПЗ, де ГК — грошові кошти	$Кабс. лікв. = 1\ 737,70 / 10\ 138,50 = 0,17$
Коефіцієнт власного капіталу	Квл. кап. = ВК / ВБ, де ВК — власний капітал; ВБ — валюта балансу	$Квл. кап. = 19\ 955,40 / 30\ 343,50 = 0,66$
Коефіцієнт фінансової стійкості	Кфін. ст. = (ПЗ + ДЗ) / ВБ, де ДЗ — довгострокові зобов'язання	$Кфін. ст. = (10\ 138,50 + 249,60) / 30\ 343,50 = 10\ 388,10 / 30\ 343,50 = 0,34$
Рентабельність сукупного капіталу	Рск = (ЧП / ВБ) × 100, де ЧП — чистий прибуток, ВБ — валюта балансу	$Рск = (-5\ 177,80 / 30\ 343,50) \times 100 = -17,07 \%$
Рентабельність власного капіталу	Рвк = (ЧП / ВК) × 100, де ВК — власний капітал	$Рвк = (-5\ 177,80 / 19\ 955,40) \times 100 = -25,96 \%$
Рентабельність продажів	Рпр = (ЧП / Д) × 100, де Д — дохід від реалізації	$Рпр = (-5\ 177,80 / 13\ 353,00) \times 100 = -38,79 \%$

Далі проведемо розрахунок даних показників за 2022 та 2024 роки та результати представимо у таблиці. Зробимо висновки за результатами розрахунків.

Таблиця 2.5

Показники короткострокової ліквідності ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

Показники	Норматив	2022	2023	2024	Приріст (2024–2022)
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	3,52	2,79	1,34	-2,18
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,7–1	6,99	2,53	3,19	-3,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,3	0,89	0,17	0,19	-0,7

Аналіз показників короткострокової ліквідності ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» за 2022–2024 рр. показує, що підприємство загалом є ліквідним, оскільки більшість коефіцієнтів перевищують норматив. Коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 3,52 у 2022 р. до 1,34 у 2024 р., що свідчить про скорочення запасу ліквідності. Коефіцієнт термінової ліквідності, попри зниження, залишався значно вищим за норматив, отже, підприємство здатне своєчасно розраховуватися за зобов'язаннями. Абсолютна ліквідність у 2023–2024 рр. була нижчою за норматив, що свідчить про нестачу грошових коштів для миттєвого погашення боргів.

Загалом динаміка показників демонструє тенденцію до зниження ліквідності та потребу покращення управління оборотними активами.

Далі проведемо розрахунок показників фінансової стійкості.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

Показники	Норматив	2022	2023	2024	Приріст (2024–2022)
Коефіцієнт власного капіталу	$\geq 0,5$	0,99	0,66	0,97	–0,02
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\leq 1,0$	0,01	0,34	0,03	+0,02
Коефіцієнт покриття фінансових витрат	> 1	1,00	1,17	1,70	+0,70

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» за 2022–2024 рр. свідчить, що підприємство має достатній рівень автономії та стабільну структуру капіталу. Коефіцієнт власного капіталу у всі роки перевищує норматив ($\geq 0,5$), зберігаючи високий рівень незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової стійкості залишається нижчим за 1, що вказує на переважання власного капіталу над зобов'язаннями та низький фінансовий ризик. Позитивною тенденцією є зростання коефіцієнта покриття фінансових витрат із 1,00 у 2022 р. до 1,70 у 2024 р., що свідчить про підвищення здатності підприємства забезпечувати сплату відсотків прибутком.

На наступному кроці проведемо аналіз рентабельності.

Таблиця 2.7

Аналіз показників рентабельності ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

Показники	Норматив	2022	2023	2024	Приріст (2024–2022)
Рентабельність сукупного капіталу (%)	> 0	–5,54	–17,07	–21,94	–16,40
Рентабельність власного капіталу (%)	> 0	–5,61	–25,96	–22,57	–16,96
Рентабельність продажів (%)	> 0	–18,79	–38,79	–26,67	–7,88

Аналіз показників рентабельності ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» за 2022–2024 рр. свідчить про збиткову діяльність підприємства протягом усього періоду. Усі показники мають від’ємні значення, що вказує на відсутність прибутковості. Рентабельність сукупного капіталу знизилася з – 5,54 % у 2022 р. до –21,94 % у 2024 р., що означає неефективне використання активів. Рентабельність власного капіталу також погіршилася до –22,57 %, свідчачи про втрату доходності для власників. Рентабельність продажів у 2024 р. залишилася від’ємною (–26,67 %), хоч і дещо покращилася порівняно з 2023 р. Загалом динаміка показників свідчить про зниження ефективності діяльності.

2.3. Визначення стратегічної позиції ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку електроніки та посилення конкурентного середовища визначення стратегічної позиції підприємства є ключовим етапом формування його стратегії. Для ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» стратегічне позиціонування дозволяє оцінити поточний стан компанії, визначити її сильні та слабкі сторони, можливості й загрози, а також окреслити пріоритетні напрями розвитку. На основі результатів SWOT-аналізу, дослідження внутрішніх бізнес-процесів і зовнішніх чинників впливу формується цілісне уявлення про конкурентні переваги підприємства, його потенціал адаптації до ринкових змін і перспективи зміцнення позицій у галузі. Це забезпечує основу для розроблення ефективної стратегії подальшого зростання та вдосконалення діяльності компанії.

Проведення SWOT-аналізу є важливим етапом у процесі стратегічного управління підприємством, оскільки дозволяє комплексно оцінити його поточний стан та потенціал розвитку. На першому етапі здійснюється **підготовка** — збір і систематизація інформації про внутрішнє середовище

(ресурси, фінанси, персонал, бізнес-процеси) та зовнішні чинники (ринкові тенденції, поведінка споживачів, конкуренція, економічна ситуація).

Другим етапом є **визначення сильних сторін**, які забезпечують конкурентні переваги підприємства. До них можуть належати широкий асортимент, сучасні технології, кваліфікований персонал, надійні партнери чи позитивна репутація. Наступним кроком є **виявлення слабких сторін** — внутрішніх обмежень, що знижують ефективність діяльності, таких як низький рівень автоматизації, неефективна логістика чи нестача фінансових ресурсів.

Далі аналізуються **зовнішні можливості**, тобто чинники, які можна використати для розвитку: поява нових ринків, діджиталізація, залучення інвестицій, розвиток онлайн-продажів. Після цього визначаються **загрози**, які становлять ризик для підприємства — коливання валютного курсу, зміни законодавства, зростання конкуренції.

На завершальному етапі формується **SWOT-матриця**, де поєднуються всі чотири групи факторів, і розробляються стратегічні рішення, спрямовані на використання сильних сторін для реалізації можливостей, подолання слабких сторін і мінімізацію зовнішніх загроз. Такий підхід забезпечує комплексне бачення перспектив розвитку підприємства.

Спочатку зосиредимося на аналізі внутрішнього середовища, та визначимо сильні сторони підприємства.

Сильні сторони ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

Кваліфікований персонал. На підприємстві сформовано професійну команду працівників, яка має значний досвід роботи у сфері роздрібної торгівлі електронікою. Рівень кадрової стабільності залишається високим — плинність кадрів не перевищує **5 % на рік**, що свідчить про ефективну кадрову політику та належний рівень мотивації. Більшість працівників проходять щорічне навчання та внутрішню сертифікацію, що підвищує якість обслуговування клієнтів. У компанії активно підтримується корпоративна

культура — проводяться спільні заходи, професійні конкурси та програми заохочення найкращих працівників.

Широкий асортимент товарів. ТОВ «Довіра Фінанс Груп» пропонує понад **4 000 найменувань продукції**, серед яких побутова техніка, електроніка, аксесуари, гаджети та супутні товари. Така різноманітність асортименту дозволяє задовольнити потреби різних сегментів споживачів — від економ до преміум-класу. Компанія регулярно оновлює асортимент на основі попиту, що сприяє зростанню частки повторних покупок та лояльності клієнтів.

Гнучка бізнес-модель. Підприємство поєднує онлайн- і офлайн-канали продажу, що забезпечує адаптивність до ринкових змін. Близько **35 %** усіх продажів здійснюється через інтернет-платформи, що відповідає сучасним тенденціям розвитку електронної комерції. Такий підхід сприяє зниженню ризиків, пов'язаних із сезонністю попиту, і забезпечує стабільний дохід.

Досвід роботи на ринку електроніки. З моменту заснування у **2017 році** підприємство зарекомендувало себе як надійний торговий партнер. Постійна співпраця з перевіреними постачальниками та системна робота з клієнтами дозволили компанії сформувати позитивну ділову репутацію, що є основою її конкурентоспроможності.

Розвиток мережі сервісного обслуговування. ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» активно розвиває власну мережу сервісного обслуговування, що є важливим елементом підвищення рівня клієнтської довіри та післяпродажного сервісу. На сьогодні підприємство співпрацює з понад **15 авторизованими сервісними центрами** у різних регіонах України, що забезпечує оперативне вирішення питань ремонту, гарантійного обслуговування та консультацій покупців.

Компанія впровадила систему **онлайн-реєстрації звернень** та відстеження статусу ремонту, що дозволяє клієнтам контролювати процес без зайвих витрат часу. Такий підхід сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцнює його конкурентні позиції на ринку електроніки.

Крім того, на базі торговельних точок функціонують **зони технічної підтримки**, де фахівці допомагають налаштувати придбану техніку, оновити програмне забезпечення або провести діагностику пристрою. Розвиток сервісної інфраструктури дозволяє компанії не лише збільшувати рівень задоволеності клієнтів, а й створювати додану вартість у процесі продажу. Завдяки цьому ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» формує довгострокові відносини зі споживачами та зміцнює свій бренд як надійного постачальника електроніки з повним циклом обслуговування.

Далі ідентифікуємо слабкі сторони підприємства.

Зменшення активів підприємства. Протягом 2020–2024 рр. активи ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» зменшилися більш ніж утричі — з **51 962,7 тис. грн до 16 752,6 тис. грн**, що свідчить про скорочення ресурсного потенціалу компанії. Це зниження зменшує інвестиційну привабливість підприємства та його можливості для розширення діяльності.

Недостатня автоматизація процесів. На підприємстві частина бізнес-процесів залишається неавтоматизованою, особливо у сферах управління торговим простором. Використання застарілого програмного забезпечення та відсутність інтегрованих ІТ-рішень призводять до **помилоч у даних і затримок у прийнятті рішень**.

Дублювання операцій. Через відсутність чіткої регламентації функцій між підрозділами спостерігається дублювання робіт, зокрема під час обліку товарів, приймання та маркування товарів. Це призводить до **зайвих витрат часу та трудових ресурсів**, знижуючи ефективність управління.

Недостатня маркетингова аналітика. Компанія недостатньо використовує сучасні інструменти Big Data, CRM-аналітики та прогнозування попиту, що ускладнює планування асортименту.

Таблиця 2.8

SWOT – аналіз ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

SWOT		Можливості	Загрози
		Доступність технологій з оптимізації та автоматизації бізнес- процесів Використання аналітики продажів та Big Data Залучення інвестицій у цифрову трансформацію Посилення діджиталізації галузі Розвиток онлайн-каналів продажу	Посилення конкуренції на ринку електроніки Коливання валютного курсу Зниження купівельної спроможності населення Порушення ланцюгів постачання Зростання вартості оренди торговельних площ Кредитні ризики постачальників і покупців Зміни у митному регулюванні та податковому законодавстві
Сильні сторони	Широкий асортимент товарів Гнучка бізнес-модель Кваліфікований персонал Адаптивність до ринкових змін Досвід роботи на ринку електроніки Розвиток мережі сервісного обслуговування	Зосередитися на оптимізації і автоматизації бізнес-процесів, у цьому сприятимуть гнучка бізнес-модель, адаптивність до ринкових змін	Розширення унікальних товарних категорій, оптимізація бізнес-процесів, впровадження персоналізованих пропозицій для зниження конкурентного тиску
Слабкі сторони	Зменшення активів підприємства Недостатня автоматизація процесів Дублювання операцій Недостатня маркетингова аналітика Висока залежність від зовнішніх постачальників	Інвестиції в цифрову трансформацію сприятимуть підвищенню ефективності управління активами та зниженню залежності від зовнішніх постачальників	Моніторинг ситуації

Висока залежність від зовнішніх постачальників. ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» залежить від імпорتنих поставок електроніки, тому валютні коливання та затримки постачань безпосередньо негативно впливають на рівень цін і стабільність товарних запасів, особливо це стосується періоду сезонних коливань попиту.

Можливості ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

Доступність технологій з оптимізації та автоматизації бізнес-процесів. Сучасні інформаційні-системи дозволяють зменшити операційні витрати підприємств на **15–25%**, дає змогу аналізувати структуру продажів, попит і сезонність у режимі реального часу. Для ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» це відкриває оптимізувати бізнес-процеси та скоротити час виконання стандартних операцій.

Залучення інвестицій у цифрову трансформацію. Підприємства роздрібної торгівлі, що впроваджують цифрові рішення, залучають у середньому на **35–40% більше інвестицій**. Для компанії це шанс модернізувати ІТ-інфраструктуру та скоротити витрати на ручні операції.

Посилення діджиталізації галузі. Електронна комерція в Україні зростає на **20–25% щороку [37]**, що створює можливості для розширення ринку та впровадження нових форматів взаємодії зі споживачем (рис.2.13).

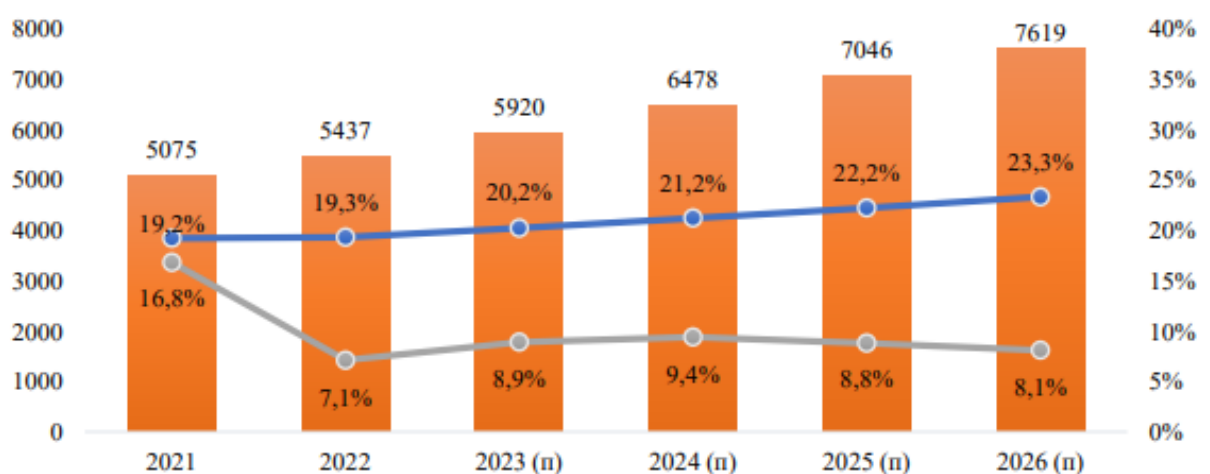


Рис. 2.13. Глобальні роздрібні продажі в електронній комерції у 2021-2026 роках

Розвиток онлайн-каналів продажу. Інтеграція маркетплейсів, власного інтернет-магазину та соціальних мереж дозволить підвищити частку онлайн-продажів до **30–35% загального обсягу реалізації** [], зменшуючи залежність від фізичних торговельних точок.

У 2024 році українці витратили **близько 239 млрд гривень** на онлайн-покупки — це на **25 % більше**, ніж у 2023 році. У 2024 році кількість інтернет-покупців в Україні становила близько **11 млн осіб**, які зробили в середньому **17 онлайн-покупок** за рік, зі середнім чеком 1 300 грн. [37]

Загрози ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

Посилення конкуренції на ринку електроніки. Ринок електроніки в Україні є одним із найбільш насичених: станом на 2024 рік на ньому діє понад **3,5 тис. активних роздрібних продавців**, включаючи великі мережі («Фокстрот», «Цитрус», «Ельдорадо», «Comfy») та інтернет-платформи. Посилення конкуренції призводить до зниження маржі прибутку на **5–7% і** вимагає постійного оновлення асортименту.

Коливання валютного курсу. Близько **80% електроніки імпортується**, тому будь-які девальваційні процеси напряду впливають на собівартість продукції. Зміна курсу долара на 1 грн може збільшити закупівельну ціну товарів на **3–5%**, що створює ризики для ціноутворення та прибутковості.

Зниження купівельної спроможності населення. У 2024–2025 рр. реальні доходи населення зросли лише на **2,1%**, тоді як ціни на електроніку — на **8–10%**. Це знижує попит на техніку середньої та високої цінової категорії та змушує підприємства переходити до стратегії знижок і розстрочок.

Порушення ланцюгів постачання. Через геополітичну нестабільність і логістичні труднощі доставка імпортової продукції може затримуватись на **2–4 тижні**, що створює ризики дефіциту та втрати клієнтів.

Зростання вартості оренди торговельних площ. За даними Colliers, орендна ставка у ТРЦ у 2024 році зросла в середньому на **12–15%**, що збільшує витрати на утримання магазинів і скорочує прибутковість роздрібних точок [34].

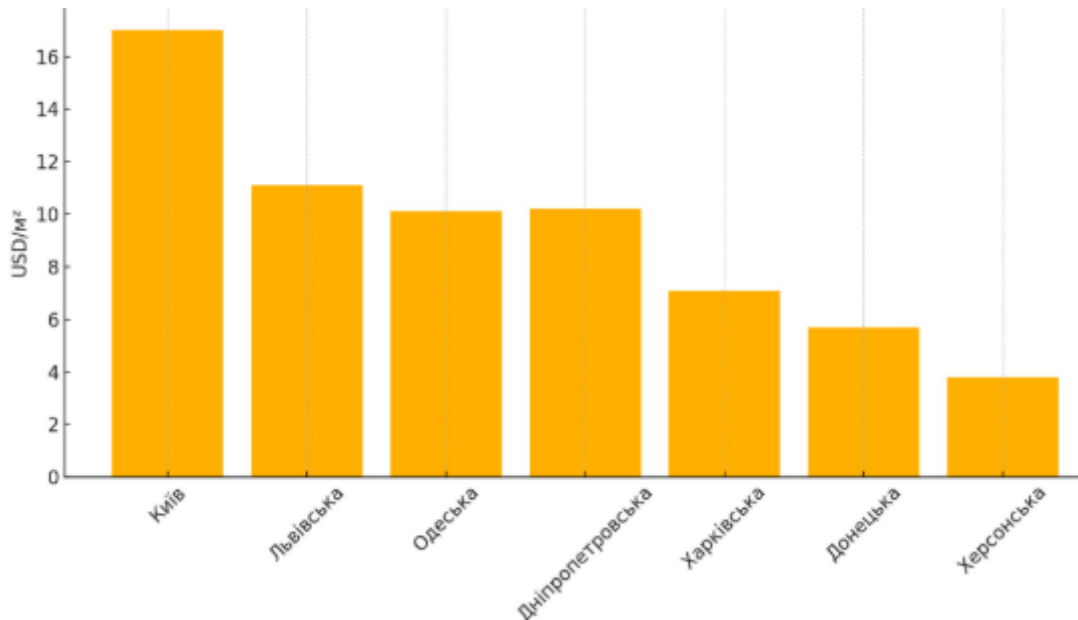


Рис. 2.14. Середня ціна вартості оренди по регіонах, (\$/м.кв.)

Зміни у митному регулюванні та податковому законодавстві. Періодичні зміни правил імпорту електроніки, зокрема вимоги до сертифікації та ПДВ на імпорт, можуть збільшити адміністративне навантаження на підприємство на 5–8% та ускладнити планування закупівель[34].

На основі проведеного SWOT – аналіз ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» можна зробити висновок, що компанія має суттєвий потенціал для зростання завдяки впровадженню цифрових технологій, оптимізації внутрішніх процесів та підвищенню клієнтоорієнтованості. Основний стратегічний акцент доцільно зробити на **автоматизації бізнес-процесів та цифровій трансформації**. Завдяки **гнучкій бізнес-моделі та адаптивності до ринкових змін** компанія здатна швидко реагувати на коливання ринку, а **впровадження персоналізованих пропозицій** допоможуть знизити конкурентний тиск і зміцнити ринкові позиції.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» НА ЗАСАДАХ РЕІНЖЕНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

3.1. Аналіз проблем та шляхів удосконалення бізнес-процесів ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

У результаті дослідження, проведеного в попередньому підрозділі, з'ясовано, що впродовж останніх років у сфері роздрібної торгівлі спостерігаються переважно негативні тенденції в діяльності торговельних підприємств. Це, з одного боку, зумовлено наслідками економічної та політичної кризи, а з іншого — недосконалістю управління бізнес-процесами роздрібних підприємств. Враховуючи це, доцільно здійснити детальний аналіз бізнес-процесів ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП».

Визначення та досягнення цілей є обов'язковою передумовою ефективного функціонування будь-якого підприємства. Зокрема, керівництво та працівники підприємств роздрібної торгівлі окреслили основні цілі, на досягнення яких спрямовані їхні бізнес-процеси.



Рис. 3.1. Результати опитування щодо цілей оптимізації бізнес-процесів ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

За результатами опитування встановлено, що найбільш важливими цілями оптимізації бізнес-процесів ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» є автоматизація управління товарними запасами (79%), підвищення швидкості виконання замовлень (78%) та розвиток омніканальних продажів (77%). Також високий рівень важливості мають зниження витрат на операційну діяльність (72%) і покращення якості обслуговування клієнтів (71%).

При регламентуванні бізнес-процесів виникають перешкоди. За результатами опитування було встановлено наступні перешкоди Рис. 3.2



Рис. 3.2. Перешкоди регламентування бізнес-процесів ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

За результатами опитування встановлено, що основними перешкодами у регламентуванні бізнес-процесів ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» є недостатня мотивація з боку керівників (81%) та опір персоналу до змін (78%). Ці чинники суттєво ускладнюють упровадження нових підходів до управління та знижують ефективність організаційних трансформацій. Водночас брак фінансових ресурсів (72%) і недостатня кваліфікація працівників у сфері бізнес-аналітики (59%) також істотно впливають на здатність підприємств до вдосконалення процесів. Менш критичними, але

все ж значущими, є відсутність чітких KPI (44%) та недосконала комунікація між підрозділами (45%). Отже, подолання мотиваційних, організаційних і фінансових бар'єрів є ключем до ефективного регламентування бізнес-процесів.

Далі виявимо і оцінимо основні проблеми що гальмують протікання і негативно впливають на показники бізнес-процесів ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП».

Дослідження проведемо у рамках логістичних процесів, торгівельно-технологічних процесів та маркетингових бізнес-процесів.



Рис. 3.3. Проблема логістичних процесів ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

Результати опитування свідчать, що ключовими проблемами логістичних процесів ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» є затримки постачання імпоротної продукції (83%) та зростання вартості транспортних і митних послуг (75%), які безпосередньо впливають на своєчасність поставок і кінцеву ціну товару. Значну увагу також привертають ризики пошкодження техніки під час транспортування (72%) та висока вартість зберігання (58%), що зумовлені вимогами до умов зберігання електроніки. Проблеми сезонності попиту та низької ліквідності окремих моделей утруднюють

ефективне управління запасами. Менш критичною, але все ж помітною, є недосконалість переговорних процесів із постачальниками (48%), що потребує вдосконалення контрактної політики та підвищення якості взаємодії з партнерами.

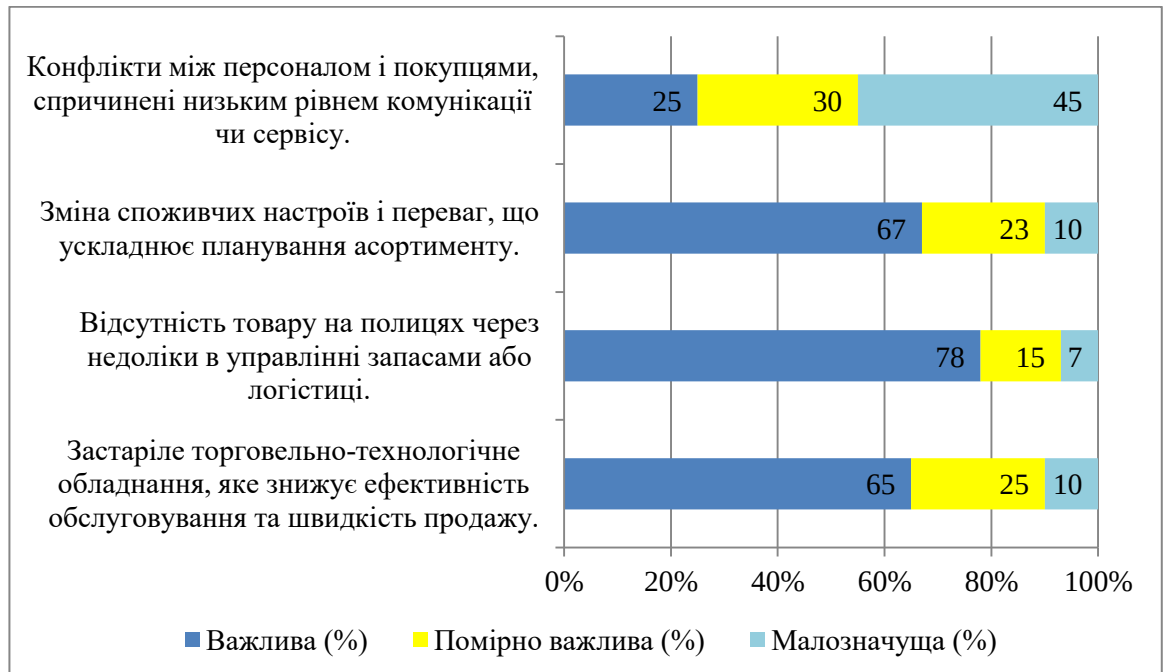


Рис. 3.4. Проблеми торговельно-технологічних процесів ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

Аналіз опитування щодо проблем торговельно-технологічних процесів ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» показав, що найгострішими залишаються перетин потоків товарів і покупців (82%) та відсутність товару на полицях (78%), які безпосередньо впливають на якість сервісу та задоволеність клієнтів. Значну частку уваги респонденти приділили також застарілому торговельно-технологічному обладнанню (65%) і зміні споживчих настроїв (67%), що ускладнюють оперативне оновлення асортименту та ефективне обслуговування. Найменш критичною визнано проблему конфліктів між персоналом і покупцями (25%), хоча вона все ж свідчить про потребу у підвищенні рівня комунікації та сервісної культури. Загалом результати вказують на необхідність модернізації обладнання та оптимізації простору продажів.



Рис. 3.5. Проблема маркетингових процесів ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

Результати опитування свідчать, що основними проблемами маркетингових процесів ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» є викладка товарів, не орієнтована на споживача (88%) та наявність “холодних” зон у торговельному залі (81%), які безпосередньо знижують рівень продажів і ефективність використання простору. Важливими також визначено відсутність чіткого портрета покупця (74%), що ускладнює формування адресних маркетингових стратегій, і надлишок товарів-аналогів (63%), який провокує цінову конкуренцію та зменшує прибутковість. Залежність від коливань іноземної валюти (60%) визнано менш критичною, однак вона впливає на стабільність цінової політики. Загалом отримані результати підкреслюють необхідність цифровізації маркетингу, просторової аналітики та персоналізації пропозицій.



Рис. 3.6. Проблеми операційних процесів ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

Аналіз результатів опитування щодо проблем операційних процесів ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» свідчить, що найбільш критичним чинником є низький рівень автоматизації, який 86 % респондентів визначили як важливий. Це свідчить про потребу у впровадженні сучасних цифрових систем управління операціями. Значна частка опитаних (83 %) також відзначила завищену вартість операцій, що вказує на неефективність використання ресурсів і необхідність оптимізації витрат. Проблеми дублювання операцій (79 %) та зайвих витрат часу (77 %) свідчать про відсутність чіткої стандартизації процедур і слабку координацію між підрозділами. Загалом результати показують, що підвищення ефективності операційних процесів потребує автоматизації, регламентування функцій для усунення зайвих дій.

Після визначення проблем, зосередимося на аналізі можливих шляхів їх вирішення.



Рис. 3.7. Шляхи покращення логістичних бізнес-процесів ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

Результати опитування свідчать, що ключовими напрямками покращення логістичних бізнес-процесів є впровадження Lean-технологій (88%) та моніторинг товарних запасів із урахуванням сезонності попиту (86%), що забезпечує ефективність і гнучкість ланцюга постачання. Помітна увага приділяється також використанню сучасного транспортного обладнання (67%) і передачі частини процесів на аутсорсинг (64%), що сприяє зниженню витрат і підвищенню швидкості обслуговування. Розробка гнучких маршрутів доставки товарів (52%) та інструкцій транспортування і зберігання (56%) оцінені як помірно важливі, що свідчить про потребу в подальшому вдосконаленні операційної логістики. Загалом підприємства визнають пріоритетність інноваційних і технологічних підходів для підвищення ефективності логістичних процесів.



Рис. 3.8. Шляхи покращення торгівельно-технологічних бізнес-процесів ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

Результати опитування свідчать, що пріоритетними напрямками покращення технологічних бізнес-процесів ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» є встановлення сучасного торговельного обладнання та освітлення (88%) і впровадження системи оцінювання покупцями якості обслуговування (81%), що сприятиме підвищенню рівня комфорту та задоволеності клієнтів. Важливим також визнано запровадження smart-візочків, мобільних додатків і цифрових інновацій (76%), які оптимізують процес покупок і покращують взаємодію споживача з торговельною мережею. Використання ІТ-рішень для оптимізації викладки товарів (74%) допоможе підвищити ефективність простору продажів. Натомість збільшення кількості торговельних послуг (49%) оцінено як менш пріоритетне, проте воно залишається важливим елементом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз результатів опитування щодо шляхів покращення управління асортиментом ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» свідчить, що більшість респондентів вважають найважливішими впровадження категорійного управління (84%) та перетворення «холодних» зон на «гарячі» (81%), що

сприятиме зростанню продажів і підвищенню ефективності використання торговельних площ.

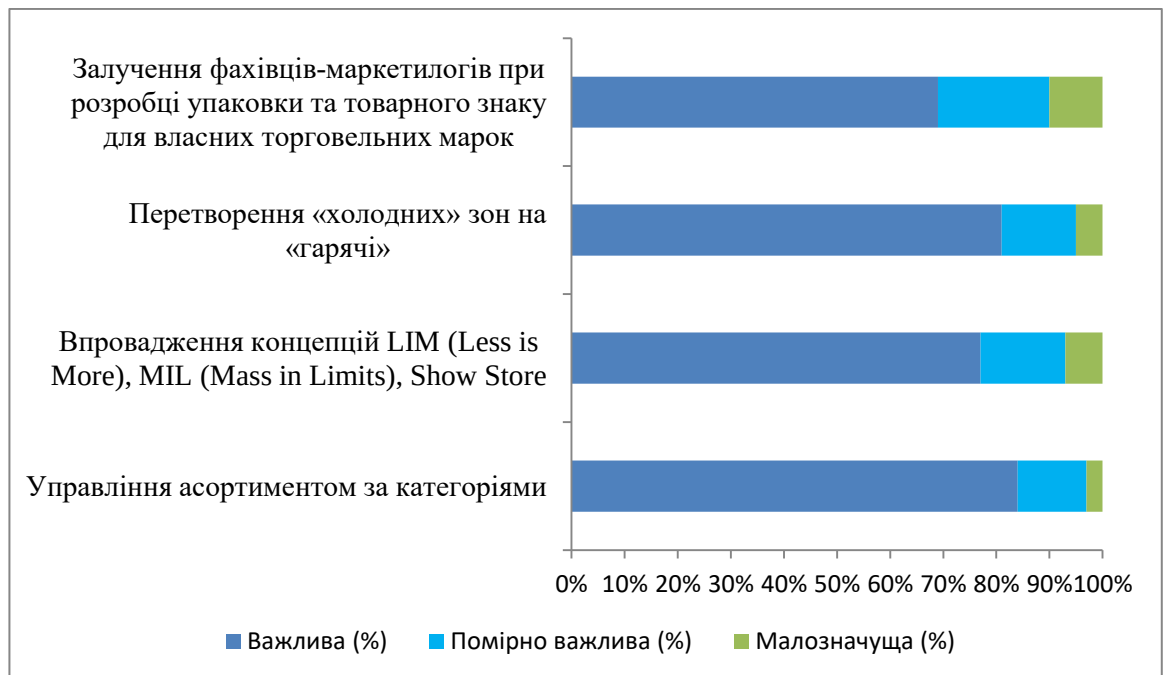


Рис. 3.9. Шляхи покращення маркетингових бізнес-процесів ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

Високий рівень підтримки отримали також сучасні концепції LIM, MIL і Show Store (77%), орієнтовані на оптимізацію викладки товарів і підвищення привабливості торговельного простору. Дещо нижче оцінено важливість залучення фахівців-психологів при розробці упаковки власних торговельних марок (69%), однак і цей напрям визнано перспективним для формування позитивного іміджу бренду. Загалом, респонденти наголошують на потребі інноваційного, клієнтоорієнтованого підходу до управління асортиментом.

Систематизуємо результати дослідження з використанням інструменту Діаграма Ісікави (рис.3.10). За результатами проведеного причинно-наслідкового аналізу проблем бізнес-процесів ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» нами було систематизовано технологічні проблеми, пов'язані з логістикою, операційні проблеми та маркетингові.

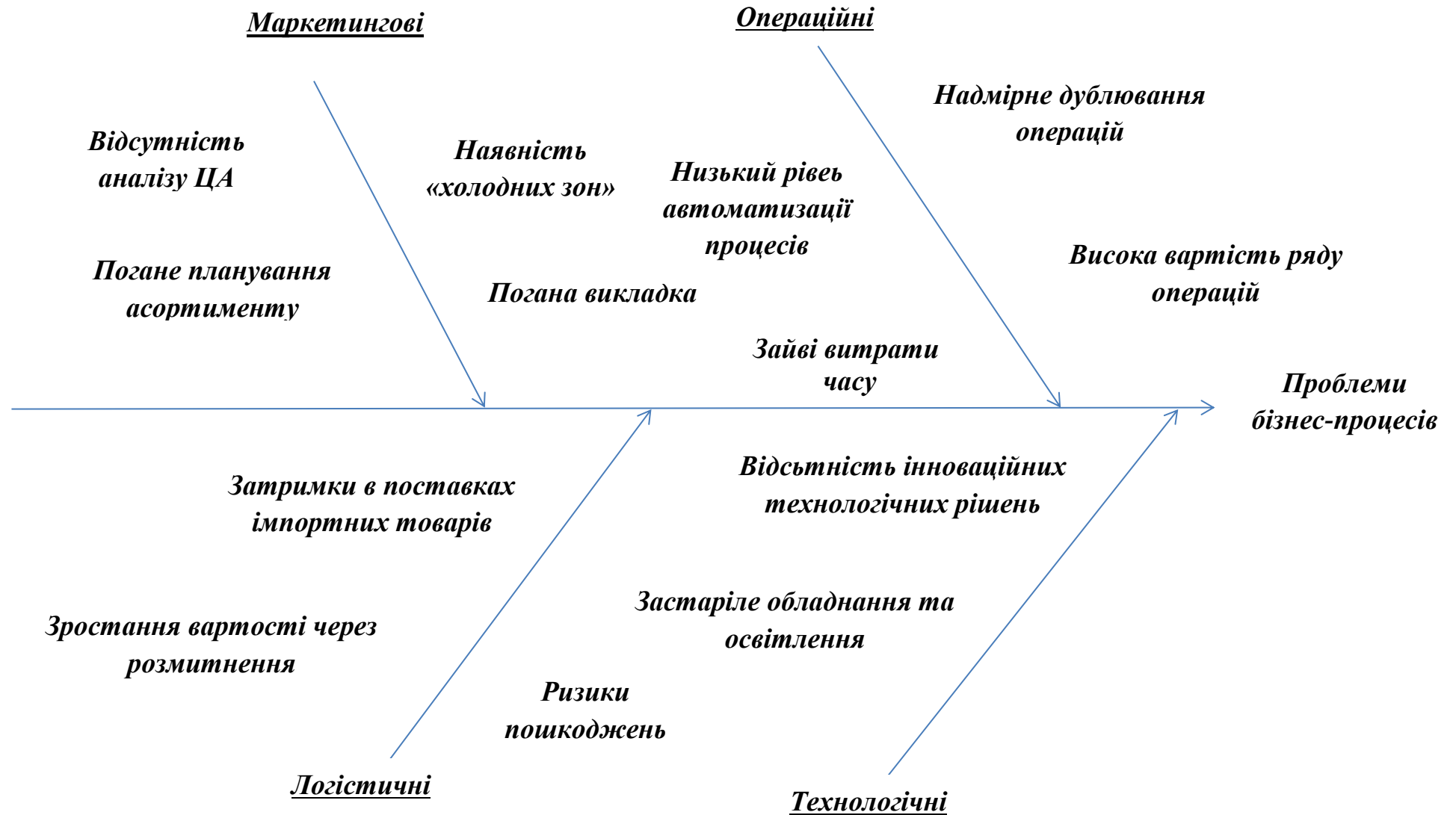


Рис. 3.10. Причинно-наслідковий аналіз проблем бізнес-процесів ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

Зокрема, логістичні проблеми стосуються неефективного управління запасами, несвоєчасних поставок і відсутності інтегрованої системи моніторингу руху товарів. Операційні проблеми проявляються у дублюванні функцій між підрозділами, низькому рівні автоматизації процесів, перевитратах часу та ресурсів, що знижує загальну продуктивність. Маркетингові проблеми охоплюють слабку орієнтацію на потреби клієнтів, недостатнє використання цифрових інструментів просування, а також неефективне управління асортиментом і торговельним простором. У комплексі ці проблеми знижують конкурентоспроможність підприємства та вимагають впровадження сучасних управлінських і технологічних рішень для підвищення ефективності бізнес-процесів.

3.2. Реінженірингове забезпечення розвитку бізнес-процесів ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

Бізнес-процес «Продаж товарів» є основним в діяльності підприємств роздрібною торгівлі.

Грунтуючись на методиці, описаній у [11], проведемо аналіз собівартості бізнес-процесу та оцінювання важливості операцій бізнес процесу.

Склад операцій та собівартість, що входять до бізнес-процесу «Продаж товарів» ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП», характеризується наступними значеннями (табл. 3.4).

Таблиця 3.1

Собівартість бізнес-процесу «Продаж» ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

Позначення	Операції	Періодичність виконання	Витрати на операцію, тис. грн/рік
X1	Приймання електроніки на склад, перевірка цілісності упаковки	Двічі на тиждень	139,26

Позначення	Операції	Періодичність виконання	Витрати на операцію, тис. грн/рік
X2	Перевірка комплектності товару (кабелі, інструкції, гарантія)	Двічі на тиждень	133,98
X3	Тестування техніки перед викладкою (візуальна та функціональна перевірка)	Двічі на тиждень	144,1
X4	Розміщення товару на полиці або в демонстраційній зоні	Щодня	95,92
X5	Маркування товару цінниками та гарантійними наклейками	Щодня	154,88
X6	Нанесення та перевірка штрих-коду / QR-коду для обліку	Щодня	162,14
X7	Визначення оптимального місця розміщення техніки у торговельному залі	Періодично	238,48
X8	Аналіз ефективності використання торговельної площі	Періодично	363,88
X9	Визначення «гарячих» зон продажу (зони демонстрації, новинки)	Періодично	241,56
X10	Оптимізація розміщення товарних груп за попитом	Періодично	194,48
X11	Оцінка ефективності мерчандайзингу електроніки	Періодично	200,86
X12	Приймання-передача зміни (контроль каси, стану виставкової техніки)	Щодня	45,1
X13	Формування фінансового звіту з продажів	Щодня	169,18
X14	Проведення розрахунків покупців на касі / POS-системі	Щодня	633,16
X15	Консультавання покупців щодо характеристик та вибору техніки	Щодня	214,72
X16	Приймання повернень або товарів з дефектами від покупців	Періодично	192,5
X17	Прийняття рішення щодо ремонту, заміни або списання техніки	Періодично	75,9
X18	Оформлення документів на повернення або гарантійний ремонт	Періодично	71,28
X19	Списання техніки, що не підлягає поверненню	Раз на місяць	121,66
	Разом		3593,04

У результаті аналізу бізнес-процесу «Продаж» на підприємстві ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» встановлено, що його собівартість становить 3593,04 тис. грн на рік. Найбільші витрати припадають на операції, пов'язані з розрахунками покупців (633,16 тис. грн), аналізом ефективності торговельної площі (363,88 тис. грн) та визначенням зон продажу (241,56 тис. грн).

Операції	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19
X7	1,5	1,5	1,5	1,5	0,5	1,5	1	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	0,5	0,5	1,5	1,5	1,5	1,5
X8	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	0,5	1	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	0,5	0,5	1,5	1,5	1,5	1,5
X9	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	0,5	0,5	1	1,5	1,5	0,5	1,5	0,5	0,5	1,5	1,5	1,5	1,5
X10	1,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,5	0,5	0,5	0,5	1	1,5	1,5	1,5	0,5	0,5	1,5	1,5	1,5	1,5
X11	1,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1,5	1,5	0,5	0,5	0,5	1,5	1,5	1,5
X12	1,5	0,5	1,5	0,5	0,5	1,5	0,5	0,5	1,5	0,5	0,5	1	1,5	0,5	0,5	1,5	1,5	1,5	1,5
X13	1,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1,5	1,5	1,5	1,5
X14	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
X15	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	0,5	1	1,5	1,5	1,5	1,5
X16	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1,5	1,5
X17	1,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,5	1	0,5	0,5
X18	1,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,5	1	1,5
X19	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,5	1

Виходячи з методики, описаної у [11], наступним етапом є розрахунок ітераційної оцінки $R_i^{(0)}$ порядку k відносно об'єкта X_i , яка визначається як початкове значення кінцевої оцінки. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$R_i^{(0)} = \sum_{j=1}^n a_{ij}$$

Нормована ітераційна оцінка i -го об'єкта порядку k визначається співвідношенням:

$$R_{hi}^{(k)} = \frac{R_i^{(k)}}{\sum_{j=1}^n R_j^{(k)}}$$

Загальне рівняння методу **розстановки пріоритетів** має такий вигляд:

$$R^{(k+1)} = A * R^{(k)}$$

де

- A — матриця попарних порівнянь,
- $R^{(k)}$ — вектор ітераційних оцінок на k -му кроці,

- $R'(k+1)$ — вектор оцінок, отриманий після наступної ітерації.

Операції бізнес-процесу мають значущості (табл. 3.4).

Таким чином, за результатами проведеного аналізу важливості операцій бізнес-процесу «Продаж товарів» ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» на основі методу попарних порівнянь нами встановлено, що найвищі ваги мають операції проведення розрахунків покупців на касі / POS-системі (X14) з коефіцієнтом 0,08278, оскільки вона безпосередньо визначає ефективність обслуговування клієнтів і фінансові результати підприємства. Високу значимість також мають консультування покупців (X15) та визначення оптимального місця розміщення техніки у торговельному залі (X7), які формують якість взаємодії з клієнтами та впливають на обсяги продажу. Значну роль відіграють операції аналізу торговельної площі (X8) і визначення “гарячих” зон продажу (X9), що забезпечують раціональне використання простору магазину.

Таблиця 3.3

Ітераційні та нормовані оцінки операцій бізнес-процесу «Продаж товарів» ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

Операція	$R_i(0)$	$R_{ni}(0)$	$R_i(1)$	$R_{ni}(1)$	$R_i(2)$	$R_{ni}(2)$	$R_i(3)$	$R_{ni}(3)$
X1	15.0	0.0469	15.0	0.0469	293.75	0.05045	89 819.38	0.04531
X2	19.0	0.0595	19.0	0.0595	389.25	0.06685	119 265.88	0.06015
X3	16.0	0.0501	16.0	0.0501	333.75	0.05734	102 175.00	0.05150
X4	16.5	0.0517	16.5	0.0517	342.00	0.05874	107 046.38	0.05395
X5	17.5	0.0548	17.5	0.0548	364.50	0.06262	114 521.75	0.05774
X6	9.5	0.0297	9.5	0.0297	198.00	0.03401	63 899.50	0.03221
X7	21.0	0.0657	21.0	0.0657	429.00	0.07371	140 246.00	0.07070
X8	21.0	0.0657	21.0	0.0657	428.25	0.07358	138 821.50	0.06999
X9	19.0	0.0595	19.0	0.0595	388.50	0.06672	125 536.75	0.06329
X10	15.5	0.0485	15.5	0.0485	307.50	0.05283	99 783.25	0.05030
X11	14.5	0.0454	14.5	0.0454	277.50	0.04767	90 136.75	0.04544
X12	16.0	0.0501	16.0	0.0501	314.25	0.05398	101 879.75	0.05136
X13	13.0	0.0407	13.0	0.0407	256.50	0.04406	83 692.88	0.04219
X14	24.0	0.0751	24.0	0.0751	486.00	0.08351	164 199.63	0.08278
X15	23.0	0.0720	23.0	0.0720	458.25	0.07874	155 132.25	0.07821
X16	11.0	0.0344	11.0	0.0344	220.50	0.03787	75 017.88	0.03789
X17	10.5	0.0329	10.5	0.0329	206.25	0.03543	71 425.50	0.03595
X18	11.0	0.0344	11.0	0.0344	217.50	0.03736	75 147.38	0.03778
X19	9.5	0.0297	9.5	0.0297	197.25	0.03388	66 199.88	0.03329

Далі визначимо ранги операцій бізнес-процесу.

Таблиця 3.4

Ранги операцій бізнес-процесу «Продаж» ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

Позначення	Операції	Коеф. значимості	Ранг
X14	Проведення розрахунків покупців на касі / POS-системі	0,08278	1
X15	Консультування покупців щодо характеристик та вибору техніки	0,07821	2
X7	Визначення оптимального місця розміщення техніки у торговельному залі	0,0707	3
X8	Аналіз ефективності використання торговельної площі	0,06999	4
X9	Визначення «гарячих» зон продажу (зони демонстрації, новинки)	0,06329	5
X2	Перевірка комплектності товару (кабелі, інструкції, гарантія)	0,06015	6
X5	Маркування товару цінниками та гарантійними наклейками	0,05774	7
X4	Розміщення товару на полиці або в демонстраційній зоні	0,05395	8
X3	Тестування техніки перед викладкою (візуальна та функціональна перевірка)	0,0515	9
X12	Приймання-передача зміни (контроль каси, стану виставкової техніки)	0,05136	10
X10	Оптимізація розміщення товарних груп за попитом	0,0503	11
X11	Оцінка ефективності мерчандайзингу електроніки	0,04544	12
X1	Приймання електроніки на склад, перевірка цілісності упаковки	0,04531	13
X13	Формування фінансового звіту з продажів	0,04219	14
X16	Приймання повернень або товарів з дефектами від покупців	0,03789	15
X18	Оформлення документів на повернення або гарантійний ремонт	0,03778	16
X17	Прийняття рішення щодо ремонту, заміни або списання техніки	0,03595	17
X19	Списання техніки, що не підлягає поверненню	0,03329	18
X6	Нанесення та перевірка штрих-коду / QR-коду для обліку	0,03221	19

Аналіз отриманих даних свідчить, що серед усіх операцій бізнес-процесу «Продаж» найбільш значимими є операції **X14 (0,08)** — проведення розрахунків покупців на касі, **X15 (0,078)** — консультування покупців, **X7 (0,071)** — визначення оптимального місця розміщення техніки, а також **X8 (0,0699)** — аналіз ефективності використання торговельної площі. Саме вони

мають ключове значення для забезпечення ефективності процесу продажу та рівня обслуговування клієнтів.

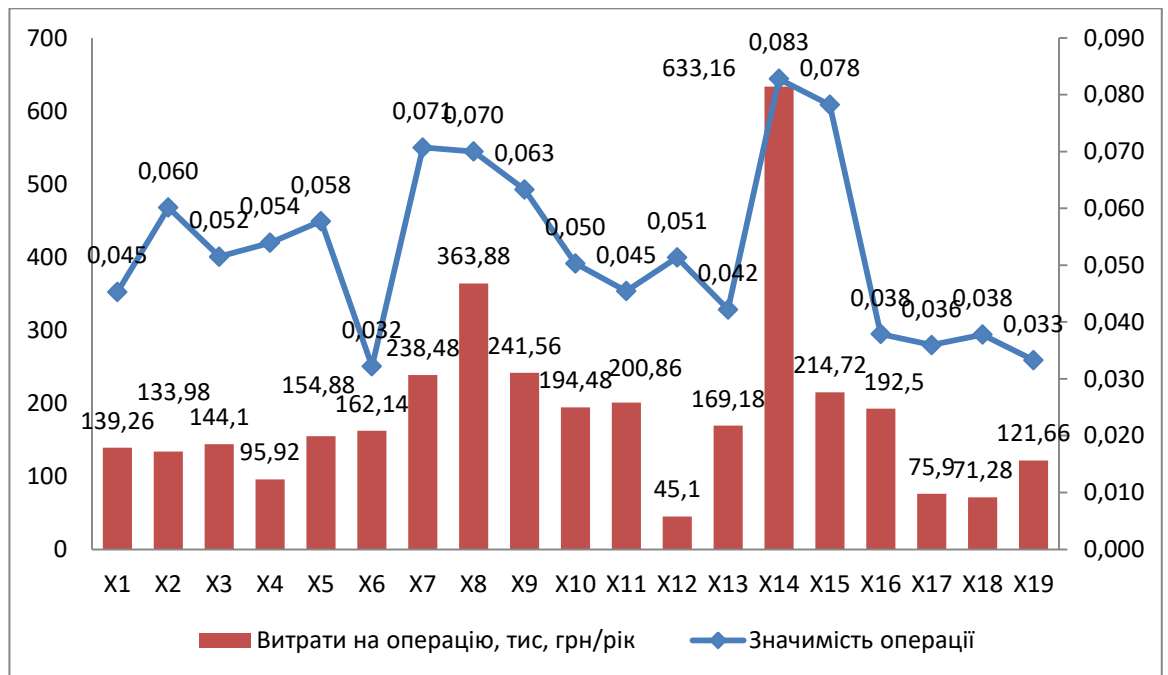


Рис. 3.11. Діаграма важливості та витратності операцій процесу бізнес-процесу «Продаж товарів» ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

Найдорожчими операціями за річними витратами є X14 (633,16 тис. грн), X8 (363,88 тис. грн), X9 (241,56 тис. грн) та X7 (238,48 тис. грн). Це свідчить про значну ресурсомісткість процесів, пов'язаних із касовими операціями, аналізом простору та мерчандайзингом. Оптимізація цих операцій дозволить підвищити ефективність бізнес-процесу, зменшити витрати та покращити фінансові результати підприємства.

Далі проведемо оцінювання якості перебігу операцій процесу. Рівень якості операцій визначимо шляхом порівняння значення операції з витратами на неї.

Рівень якості операції розрахуємо за формулою:

$$R_{яi} = \frac{K_i}{C_i} / \max \left(\frac{K}{C} \right),$$

де: K_i — середнє значення операції (у балах),

C_i — витрати на операцію (тис. грн/рік),

$\max(K/C)$ — найбільше співвідношення серед усіх операцій (для нормування).

Так, максимальне співвідношення значення та витрат у операції X2 «Перевірка комплектності товару» $X2 \max(K/C) = 19/133,98 = 0,14$. По цій операції буде здійснено нормування всіх інших.

Так, для X9 $R_{яі} = (19/241,56)/0,14=0,55$

Розрахунок якості найвищих за рангом операцій бізнес-процесу «продаж товару» представлено у таблиці.

Таблиця 3.5

Показники якості операцій бізнес-процесу «Продаж товарів»

Позначення	Операції	Середнє значення операції, бали	Ранг операції	Витрати на операції, тис. грн/рік	Рівень якості операцій
X9	<i>Визначення «гарячих» зон продажу (зони демонстрації, новинки)</i>	19	5	271,56	0,49
X8	<i>Аналіз ефективності використання торговельної площі</i>	21	4	363,88	0,41
X7	<i>Визначення оптимального місця розміщення техніки у торговельному залі</i>	21	3	318,48	0,46
X5	Маркування товару ціниками та гарантійними наклейками	17,5	7	154,88	0,80
X2	Перевірка комплектності товару (кабелі, інструкції, гарантія)	19	6	133,98	1,00
X15	Консультування покупців щодо характеристик та вибору техніки	23	2	214,72	0,76
X14	<i>Проведення розрахунків покупців на касі / POS-системі</i>	24	1	483,16	0,35

Аналіз показників якості операцій бізнес-процесу «Продаж товарів» ТОВ «НМСМ «Делві» показав, що рівень ефективності окремих операцій є недостатнім. Зокрема, три операції мають показники якості нижчі за 0,5, що свідчить про низький рівень організації, значні витрати часу або недостатню результативність.

До операцій із низьким рівнем якості ($<0,5$) належать:

- X14 – Проведення розрахунків покупців на касі / POS-системі (0,35) – найнижчий показник якості, що може бути пов'язано з технічними збоями, чергами або неефективною організацією касової зони.
- X8 – Аналіз ефективності використання торговельної площі (0,41) – свідчить про потребу у вдосконаленні методів аналітики, впровадженні автоматизованих систем обліку або оновленні критеріїв оцінки.
- X7 – Визначення оптимального місця розміщення техніки у торговельному залі (0,46) – може бути покращене через використання сучасних інструментів планування викладки товарів та даних з POS-систем.
- Також X9 – Визначення “гарячих” зон продажу (0,49) знаходиться на межі допустимого рівня якості, тому вимагає додаткової уваги.

У свою чергу, найвищу якість демонструють операції X2 (1,00) та X5 (0,80), що характеризує їх стабільність і налагодженість процесів.

Отже, для підвищення загальної ефективності бізнес-процесу доцільно зосередити заходи оптимізації саме на операціях із низьким рівнем якості, зокрема через автоматизацію, впровадження систем аналітики торговельного простору та використання даних спостереження за поведінкою покупців у залі. Це дозволить зменшити витрати, скоротити час виконання операцій і підвищити рівень обслуговування клієнтів.

3.3. Оцінювання ефективності заходів з формування стратегії розвитку ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

З метою оптимізації визначених процесів доцільним вважаємо запровадити інформаційну систему «Цифрове управління простором продажів», яка забезпечує низку переваг: збір інформації для різних аналітичних цілей; функціонування бази даних у режимі реального часу; високий рівень захисту та надійності інформації; автоматизовані розрахунки

показників ефективності використання торговельних площ; постійний моніторинг активності зон продажу; оперативне реагування на зміни споживчої поведінки; а також підвищення економічної ефективності та прибутковості діяльності торговельного підприємства.

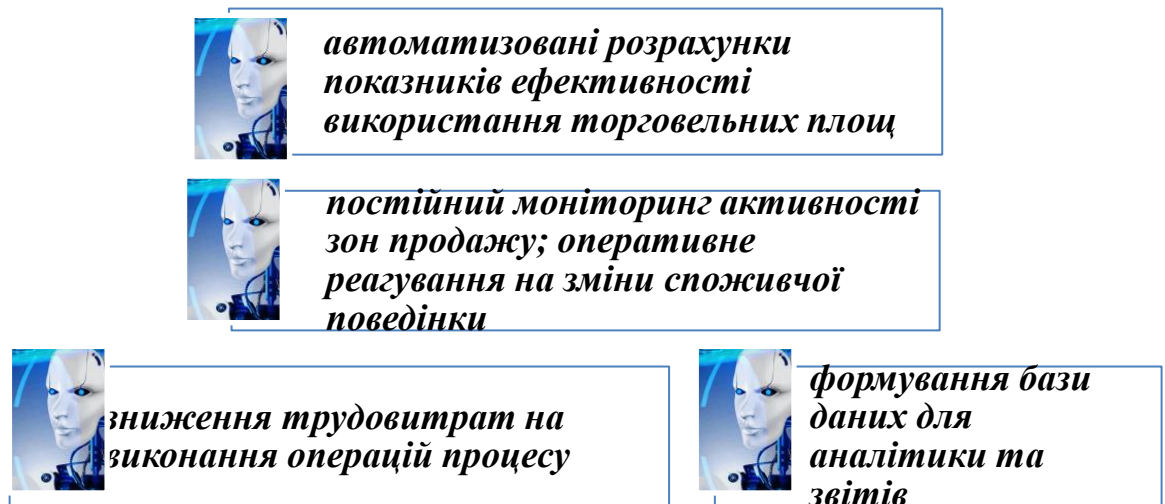


Рис. 3.12. Переваги запровадження системи «Цифрове управління простором продажів»

Розрахуємо витрати на запровадження системи (табл.).

Таблиця 3.6

Розрахунок витрат на запровадження системи «Цифрове управління простором продажів»

Стаття витрат	Зміст	Вартість, тис. грн
1. Придбання програмного забезпечення	Розробка модуля управління простором (аналіз, візуалізація, інтеграція з POS)	63,456
2. Налаштування та інтеграція системи	Підключення до баз даних, обмін інформацією з обліковими системами (1С, ERP, CRM)	23,796
3. Обладнання	сенсорні панелі, камери відвідуваності, сервер	47,592
4. Навчання персоналу	Проведення тренінгів для адміністраторів та мерчандайзерів	7,932
5. Технічна підтримка (перший рік)	Абонентське обслуговування, оновлення, моніторинг	15,864
Разом:	-	158,640

Розрахунок витрат на впровадження системи «**Цифрове управління простором продажів**» показав, що загальні інвестиції становлять **158,64 тис. грн.** Основна частка витрат припадає на придбання програмного забезпечення (63,46 тис. грн) та обладнання (47,59 тис. грн), що забезпечує технічну основу для функціонування системи. Додаткові витрати спрямовано на налаштування, інтеграцію з існуючими обліковими системами та навчання персоналу. Запровадження цієї системи дозволить підвищити якість операцій, пов'язаних з аналізом та організацією торговельного простору, оптимізувати розміщення товарів, скоротити час прийняття управлінських рішень і підвищити ефективність продажів.

На основі аналізу нами встановлено, що такі операції як Приймання електроніки на склад, перевірка цілісності упаковки, Прийняття рішення щодо ремонту, заміни або списання техніки, Списання техніки, що не підлягає поверненню, Приймання повернень або товарів з дефектами від покупців мають низьку значимість та у рамках реінжинірингу їх можна скоротити, об'єднавши з операцією «Перевірка комплектності товару (кабелі, інструкції, гарантія)».

Систематизуємо інші можливі варіанти оптимізації та представимо у таблиці.

Таблиця 3.7

Реінжиніринг бізнес-процесу «Продаж» ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

Дублюючі операції	Суть дублювання	Рекомендація щодо оптимізації
X1 – Приймання електроніки на склад, перевірка цілісності упаковки X2 – Перевірка комплектності товару X3 – Тестування техніки	перевірка товару при надходженні. Відбуваються в один період і можуть виконуватись одним працівником або під час єдиного етапу контролю якості.	Об'єднати у операцію « Контроль якості товару ». Можлива економія $\approx$ 15–20% часу та витрат.

Дублюючі операції	Суть дублювання	Рекомендація щодо оптимізації
X7 – Визначення оптимального місця розміщення техніки X9 – Визначення “гарячих” зон продажу X10 – Оптимізація розміщення товарних груп за попитом X8 – Аналіз ефективності використання торговельної площі X11 – Оцінка ефективності мерчандайзингу електроніки	планування викладки товарів та управління простором. Аналізують результативність розміщення товарів. Дані часто ті самі, просто з різних ракурсів.	Об’єднати у операцію «Планування та аналіз торгового простору» з використанням звітів з POS-системи. Виконувати раз на місяць замість «періодично».
X16 – Приймання повернень або товарів з дефектами X17 – Прийняття рішення щодо ремонту, заміни або списання техніки X18 – Оформлення документів на повернення або гарантійний ремонт	Усі три операції — частини одного процесу робота з поверненнями та гарантійними випадками	Об’єднати у операцію “Сервіс” Можлива економія $\approx 10\text{--}15\%$ витрат.
X5 – Маркування товару цінниками та гарантійними наклейками X6 – Нанесення / перевірка штрих-коду або QR-коду	Всі дії пов’язані з маркуванням товару.	Об’єднати у операцію «Маркування» . Можлива автоматизація через систему ERP.

Проведений аналіз бізнес-процесу «Продаж товарів» ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» показав наявність низки дублюючих операцій, що призводять до зайвих витрат часу та ресурсів. Оптимізація операцій дозволила об’єднати процеси з подібним змістом і метою в єдині, більш ефективні блоки. Зокрема, сформовано чотири інтегровані операції: **«Контроль якості товару»**, **«Маркування»**, **«Планування та аналіз торгового простору»** та **«Сервіс»**, які охоплюють раніше розрізнені етапи діяльності.

У результаті кількість операцій зменшено з 19 до 11, що забезпечує скорочення трудомісткості процесів, зменшення дублювання функцій працівників та економію витрат на 15–25% на рік. Оптимізація також підвищує оперативність прийняття управлінських рішень, якість обслуговування клієнтів і ефективність використання торговельної площі.

Таблиця 3.8

Розрахунок економії від оптимізації бізнес-процесу «Продаж товарів» ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

До оптимізації			Після оптимізації			Економія, %
Операції	Трудові сткість, год./рік	Витрати , тис.грн./ рік	Операції	Трудові сткість, год./рік	Витрати, тис.грн. ./рік	
X1.Приймання електроніки на склад, перевірка цілісності упаковки	1750,60	139,26	Хо1.Контроль якості товару	342,2188	354,739	62,601
X2. Перевірка комплектності товару	1684,22	133,98				
X3. Тестування техніки перед викладкою (візуальна та функціональна перевірка)	1811,44	144,1				
X4. Розміщення товару на полиці або в демонстраційній зоні	1205,78	95,92	Хо2.. Розміщення		95,92	0
X5. Маркування товару цінниками та гарантійними наклейками	1946,95	154,88	Хо3.Маркування	47,553	47,553	47,553
X6.Нанесення та перевірка штрих-коду / QR-коду для обліку	2038,21	162,14				
X7.Визначення оптимального місця розміщення техніки у торговельному залі	2997,86	238,48	Хо4. Планування та аналіз торгового простору	12774,27	1053,37	185,889
X8. Аналіз ефективності використання торговельної площі	4574,23	363,88				
X9. Визначення «гарячих» зон продажу (зони демонстрації, новинки)	3036,58	241,56				
X10. Оптимізація розміщення товарних груп за попитом	2444,75	194,48				
X11. Оцінка ефективності мерчандайзингу електроніки	2524,95	200,86	Хо5. Приймання-	566,94	45,1	0
X12. Приймання-передача зміни (контроль каси, стану виставкової техніки)	566,94	45,1				

До оптимізації			Після оптимізації			Економія, %
Операції	Трудові сткість, год./рік	Витрати , тис.грн./ рік	Операції	Трудові сткість, год./рік	Витрати, тис.грн. ./рік	
			передача зміни			
X13. Формування фінансового звіту з продажів	2126,71	169,18	Хо6. Формування фінансового звіту	2126,71	169,18	0
X14. Проведення розрахунків покупців на касі / POS-системі	7959,27	633,16	Хо7. Проведення розрахунків покупців	7959,27	633,16	0
X15. Консультування покупців щодо характеристик та вибору техніки	2699,18	214,72	Хо8. Консультуван ня покупців	2699,18	214,72	0
X16. Приймання повернень або товарів з дефектами від покупців	2419,86	192,5	Хо9.Сервіс	3501,415	288,728	50,952
X17. Прийняття рішення щодо ремонту, заміни або списання техніки	954,12	75,9				
X18. Оформлення документів на повернення або гарантійний ремонт	896,04	71,28				
X19. Списання техніки, що не підлягає поверненню	1529,35	121,66	Хо10. Списання техніки	1529,35	121,66	0
Разом	45167,06	3593,04	-	35972,98	3246,05	346,99

За результатами прогнозних розрахунків компанії розробника, запровадження даної системи дозволить скоротити трудомісткість операцій процесу «Продажу» на 15-17 % та скоротити витрати на процес на 15-25 %.

Розрахуємо ефекти від впровадження системи.

За результатами оптимізації операцій бізнес-процесу «Продаж товарів» ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» нами встановлено, що зниження трудовитрат процесу призведе до економії витрат на процес. Загальна економія становитиме 10 % або 346,995 тис.грн. за рік.

Далі використає метод ROI.

Він розраховується як різниця між отриманою від заходів прибутку і витратами на них:

$$ROI = (\text{прибуток від заходів} - \text{витрати}) / \text{витрати} * 100\%.$$

$$ROI = (346,995 - 158,64) / 158,64 * 100 = 118,73 \%$$

Проведені розрахунки свідчать про **високу економічну доцільність реалізації заходів**. Отриманий **додатковий прибуток у розмірі 346,995 тис. грн** забезпечує значний рівень **рентабельності інвестицій (ROI = 118,73%)**, що означає: кожна вкладена гривня приносить понад одну гривню чистого прибутку. Такий показник підтверджує ефективність обраних управлінських рішень і демонструє, що інвестиції у оптимізацію бізнес-процесів є економічно обґрунтованими

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного TEMPLES+ I-аналізу макросередовища торговельних підприємств України було встановлено, що найбільші можливості для розвитку створюють технологічні та інформаційні фактори (e-commerce, цифровізація, автоматизація), загальна сума оцінок за групою факторів становить 95 б. Найбільші загрози мають економічні та політичні чинники — інфляція, війна, зниження купівельної спроможності. Загальна сума оцінок за економічними факторами становить -49 б., а за політичними - 47 б.

На основі проведеного SWOT – аналізу ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» можна зробити висновок, що компанія має суттєвий потенціал для зростання завдяки впровадженню цифрових технологій, оптимізації внутрішніх процесів та підвищенню клієнтоорієнтованості. Основний стратегічний акцент доцільно зробити на автоматизації бізнес-процесів та цифровій трансформації. Завдяки гнучкій бізнес-моделі та адаптивності до ринкових змін компанія здатна швидко реагувати на коливання ринку, а впровадження персоналізованих пропозицій допоможуть знизити конкурентний тиск і зміцнити ринкові позиції.

За результатами проведеного причинно-наслідкового аналізу проблем бізнес-процесів ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» нами було систематизовано технологічні проблеми, пов'язані з логістикою, операційні проблеми та маркетингові. Зокрема, логістичні проблеми стосуються неефективного управління запасами, несвоєчасних поставок і відсутності інтегрованої системи моніторингу руху товарів. Операційні проблеми проявляються у дублюванні функцій між підрозділами, низькому рівні автоматизації процесів, перевитратах часу та ресурсів, що знижує загальну продуктивність. Маркетингові проблеми охоплюють слабку орієнтацію на потреби клієнтів, недостатнє використання цифрових інструментів просування, а також неефективне управління асортиментом і торговельним простором. У комплексі ці проблеми знижують конкурентоспроможність підприємства та

вимагають впровадження сучасних управлінських і технологічних рішень для підвищення ефективності бізнес-процесів.

На основі використання методу попарних порівнянь було оцінено важливість операцій бізнес-процесу «Продаж товарів». Аналіз отриманих даних свідчить, що серед усіх операцій бізнес-процесу найбільш значимими є операції X14 (0,08) — проведення розрахунків покупців на касі, X15 (0,078) — консультування покупців, X7 (0,071) — визначення оптимального місця розміщення техніки, а також X8 (0,0699) — аналіз ефективності використання торговельної площі. Саме вони мають ключове значення для забезпечення ефективності процесу продажу та рівня обслуговування клієнтів.

Поряд з цим, на основі розрахунку собівартості процесу встановлено, що найдорожчими операціями за річними витратами є X14 (633,16 тис. грн), X8 (363,88 тис. грн), X9 (241,56 тис. грн) та X7 (238,48 тис. грн). Це свідчить про значну ресурсомісткість процесів, пов'язаних із аналізом простору та мерчандайзингом. Оптимізація цих операцій дозволить підвищити ефективність бізнес-процесу, зменшити витрати та покращити фінансові результати підприємства.

За результатами аналізу показників якості операцій бізнес-процесу «Продаж товарів» засвідчили наявність проблем у забезпеченні належного рівня ефективності окремих елементів процесу. Найнижчі значення мають операції, пов'язані з аналізом ефективності використання торговельної площі (0,41) та визначенням оптимального місця розміщення техніки (0,46). Це свідчить про потребу в автоматизації аналітичних процедур і вдосконаленні системи планування викладки товарів. Додаткової уваги потребує також операція з визначення «гарячих» зон продажу (0,49). Підвищення якості зазначених операцій сприятиме зменшенню часових витрат, підвищенню продуктивності персоналу та покращенню клієнтського досвіду.

Проведений аналіз бізнес-процесу «Продаж товарів» ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» показав наявність низки дублюючих операцій, що

призводять до зайвих витрат часу та ресурсів. Оптимізація операцій дозволила об'єднати процеси з подібним змістом і метою в єдині, більш ефективні блоки. Зокрема, сформовано чотири інтегровані операції: «Контроль якості товару», «Маркування», «Планування та аналіз торгового простору» та «Сервіс», які охоплюють раніше розрізнені етапи діяльності.

З метою оптимізації визначених процесів доцільним вважаємо запровадити інформаційну систему «Цифрове управління простором продажів», яка забезпечує низку переваг: збір інформації для різних аналітичних цілей; функціонування бази даних у режимі реального часу; високий рівень захисту та надійності інформації; автоматизовані розрахунки показників ефективності використання торговельних площ; постійний моніторинг активності зон продажу; оперативне реагування на зміни споживчої поведінки; а також підвищення економічної ефективності та прибутковості діяльності торговельного підприємства.

За результатами оптимізації операцій бізнес-процесу «Продаж товарів» ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» нами встановлено, що зниження трудовитрат процесу призведе до економії витрат на процес. Загальна економія становитиме 10 % або 346,995 тис.грн. за рік.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева Н. І. Класифікація базових стратегій зростання підприємства [Електронний ресурс] / Н. І. Алексеева // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент. - 2012. - № 3. - С. 71-80. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem_2012_3_12
2. Бабенко І. Роль реінжинірингу в розвитку бізнес-структур: теоретичні та практичні аспекти // Економічний розвиток: теорія і практика. — 2024. — Режим доступу: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1068>. — Дата звернення: 26.10.2025.
3. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник / Л.В. Балабанова, Г.В. Кривенко, І.В. Балабанова. - К. : «Професіонал», 2009. - 256 с.
4. Балабаш О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства готельного бізнесу на засадах процесного підходу // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2019. – № 5, С. 31-43.
5. Безпарточний М. Г. Використання реінжинірингу при оптимізації бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі регіону. Регіональна економіка. 2018. №2(88). С. 80-88. URL: http://re.gov.ua/doi/re2018.02.080_u.php.
6. Брінь П.В., Прокоп М.В., Нехме М.Н. Динамічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини і світове господарство». 2019. Вип. Ч. 1. С. 62-68.
7. Врублевська К. О. Бізнес-процес (теоретичний огляд) // Репозитарій ХАДІ (KhADI DSpace). — 2016. — Режим доступу: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/8cbc2c87-14ac-4a07-86a2-2eebc08221fd/content>. — Дата звернення: 26.10.2025.

8. Гадецька З. М. Побудова оптимальної моделі реінжинірингу бізнес-процесів (на прикладі агентства нерухомості) // Економіка і суспільство. — 2016. — № 19. — Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/213.pdf. — Дата звернення: 26.10.2025.
9. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економічний журнал Мукачівського державного університету. 2018. № 18. С. 346-352.
10. Дем'яненко Т., Яковенко І. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві // Актуальні проблеми менеджменту та підприємництва (АМТР). — 2022. — Вип. 14(28). — Режим доступу: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/478>. — Дата звернення: 26.10.2025.
11. Інноваційні технології управління підприємством : моногр. / І. О. Кузнецова, А. Р. Златова, В. В Горбатюк, та ін.; за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: Діса плюс, 2023. 200 с.
12. Карпенко Ю. В. Формування системи планових показників діяльності підприємства на засадах процесно-орієнтованого підходу / Ю. В. Карпенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільнодорожнього університету. – 2016. - 1(12). – С. 88-95.
13. Карпенко Ю. В. Методичні підходи до розробки операційної стратегії підприємства сфери послуг. / Ю. В. Карпенко // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. – 2017. – Вип. 14. – С. 29-37.
14. Коваленко Н., Манжула В. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент розвитку підприємства // Економіка і суспільство. — 2021. — № 33. — Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/958>. — Дата звернення: 26.10.2025.

15. Козир С.В., Слесарєв В.В., Ус С.А., Хом'як Т.В. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручн. / М-во освіти і науки України ; Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро: НТУ «ДП», 2022. – 162 с.
16. Командровська В. Є., Морозенко О. Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення // Проблеми та перспективи економіки і підприємництва / Journal of Problems and Perspectives in Management (PPEI)— Режим доступу: <https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325/314>. — Дата звернення: 26.10.2025.
17. Концепція євроменеджменту як складова міжнародної інтеграції України: монографія / ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецова. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – 138 с.
18. Котенко С. Реінжиніринг бізнес-процесів як напрям підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства // Вісник ФЕМ Сумського ДУ (наук. вид.). — 2020. — № 2. — Режим доступу: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2_2020/19.pdf. — Дата звернення: 26.10.2025.
19. Кузнецова І. О. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2012. - Вип. 2. - С. 121-125.
20. Міністерство економіки України. *Український експорт у 2024 році* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://me.gov.ua/News/Detail/c002eb6c-48b5-4e33-b819-53c8c2ea237b?lang=uk-UA&title=UkrainskiiEksport2024&utm_source=chatgpt.com
21. Minfin. Індекс споживчих цін (інфляція, базовий) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/basic/>, (дата звернення: 20.10.2025).
22. Лободяк С. І. Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства: теоретичний аспект // Економіка та суспільство. — 2025. — № 78. — С. 336–345. — Режим доступу: <https://economyandsociety.in>.

ua/index.php/journal/article/download/6507/6446/. — Дата звернення: 26.10.2025.

23. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369-373.

24. Марухленко О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів в Україні і за кордоном: досвід провідних компаній (навчально-методичний матеріал) — Київ: КУБГ (електронний ресурс). — 2020. — 24 с. — Режим доступу: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/35424/1/O_Marukhlenko_Reinzhiniring_biznes-procesiv_compressed.pdf. — Дата звернення: 26.10.2025.

25. Офіційний сайт Державного комітету статистики: [Електрон. ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

26. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання і управління : монографія / Л.І. Піддубна. - Х. : «ІНЖЕК», 2007. - 368 с.

27. Прищепа Н. П. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств [Електронний ресурс] / Н. П. Прищепа, О. М. Гайдамака // Управління проектами та розвиток виробництва. - 2012. - № 4. - С. 88-94. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2012_4_15.

28. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів // Економіка: реалії часу. — 2016. — № 6(28). — С. 79–87. — Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2016/No6/79.pdf>. — Дата звернення: 26.10.2025.

29. Сакун Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами // Економіка і управління (ЗНУ / ДонНУ). — 2020. — Режим доступу: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9382>. — Дата звернення: 26.10.2025.

30. Серединська В. М., Загородна О. М. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку...» (м.

Кам'янець-Подільський, 14 груд. 2016 р.). — Тернопіль: Крок, 2016. — С. 125–127. — Режим доступу: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/22568>. — Дата звернення: 26.10.2025.

31. Серебrenиков В. М. Економіко-математичний аналіз впливу інвестицій на результативність діяльності підприємства [Електронний ресурс] / В. М. Серебrenиков, Т. М. Берідзе, А. В. Череп, З. П. Бараник, Н. В. Лохман, Ю. О. Швець // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. - 2020. - № 4. - С. 287–294. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2020_4_32.

32. Смуглякова В. С. Теоретичні підходи до визначення економічної категорії "стратегія підприємства" [Електронний ресурс] / В. С. Смуглякова // Управління розвитком. - 2013. - № 12. - С. 14-16. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_12_8.

33. Сучасні технології управління: колективна монографія / За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Одеса: ОНЕУ, 2023. 320с.

34. Українська Рада Торгових Центрів. «Як змінився ринок торговельної нерухомості України в I півріччі 2025 року (думки експертів)». — УРТЦ: новини, 15 серпня 2025 [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.ucsc.org.ua/yak-zminyvsya-rynok-torgovelnoyi-neruhomosti-ukrayiny-v-i-pivrichchi-2025-roku-dumky-ekspertiv/> (дата звернення: 26 жовтня 2025).

35. Технології управління як складова формування конкурентних переваг підприємства: моногр. / І.О. Кузнецова, О. С. Балабаш, Д.О. Хетагурова, та інш.; за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: Діса плюс, 2023. 226 с.

36. Чирак І. М. Реінжиніринг бізнес-процесів компанії: сутність підходу та його особливості // Ефективна економіка. — 2023. — № 1. — DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.28>. — Режим доступу: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1030>. — Дата звернення: 26.10.2025.

37. All Retail. «Український e-commerce: як змінилася поведінка покупців у 2024 році». — All Retail: аналітика, 17 березня 2025. URL: <https://allretail.ua/analytics/80137-ukrajinskiy-e-commerce-yak-zminilasya-povedinka-pokupciv-u-2024-roci> (дата звернення: 26 жовтня 2025).

38. Balabash O., Kuznetsova I., Levytska I., Zaika S., Skrypko T. (2022). Strategic Management of the Enterprise: Analysis of Sectoral Determinants. Independent Journal of Management & Production, Vol. 13, Issue 3, May, pp. 196–214. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i3.1992>.

38. Brin P., Nehme M. (2021). Sustainable Development in Emerging Economy: Using the Analytical Hierarchy Process for Corporate Social Responsibility Decision Making. Journal of Information Technology Management, №13 (Special Issue: Role of ICT in Advancing Business and Management), pp. 159–174. DOI: [10.22059/jitm.2021.80744](https://doi.org/10.22059/jitm.2021.80744).

39. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. — New York: Harper Business, 2003. — 332 p.

40. Chandler A. (1962, 1990). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Massachusetts Institution of Technology: The MIT Press, 465 p.

41. Karpenko Y., Kuznetsova I., Chykurkova A., Matveyeva M., Hridin O., Nakonechna K. (2021). Formation of the Enterprise Strategy Based on the Industry Life Cycle. Independent Journal of Management & Production (Special Edition ISE, S&P), Vol. 12, №3, pp. 262–280. URL: <http://www.ijmp.jor.br/index.php/ijmp/article/view/1537>.

42. Kuznetsova I., Balabash O., Karpenko J., Dudziak O., Semenyshena N. (2020). Management of Biofuel Production Development on the Basis of Scenario Planning. Journal of Environmental Research, Engineering and Management, Vol. 76, №3, pp. 35–46. DOI: [10.5755/j01.erem.76.3.25681](https://doi.org/10.5755/j01.erem.76.3.25681).

43. Kuznetsova I., Baldzhy M., Vidomenko I., Karpenko J., Balabash O. (2019). Theoretical Bases of Monitoring in the Process of Management of Sustainable Development of the Enterprise. Proceedings of the 33rd International

Business Information Management Association Conference (IBIMA 2019): Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020, pp. 7674–7684. URL: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85074074106>.

44. Lloyds Bank Trade. *Ukraine: Economic and Political Overview* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.lloydsbanktrade.com/en/market-potential/ukraine/trade-profile?utm_source=chatgpt.com

45. Porter M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 658 p.

46. Suárez-Gargallo C., Zaragoza-Sáez P. (2023). A Comprehensive Bibliometric Study of the Balanced Scorecard. *Evaluation and Program Planning*, Vol. 97, p. 102256.

47. Zeynallı E. (2021). Səmərəliliyin maliyyə göstəricilərinin qiymətləndirilməsi. *Journal of Science and Innovative Technologies*, №16.

ДОДАТКИ

Таблиця

Бізнес-процеси торгівельного підприємства

Група	Зміст та операції (коди процесів)	Зміст
1. Закупівельно-складські (підготовчі) процеси	X1 – Приймання електроніки на склад, перевірка цілісності упаковки• X2 – Перевірка комплектності товару• X3 – Тестування техніки перед викладкою• X5 – Маркування товару цінниками та гарантійними наклейками• X6 – Нанесення та перевірка штрих-коду / QR-коду	Товар підготовлений до продажу, внесений у базу обліку, готовий до викладки
2. Торговельно-викладкові (мерчандайзингові) процеси	X4 – Розміщення товару на полиці або в демонстраційній зоні• X7 – Визначення оптимального місця розміщення техніки• X8 – Аналіз ефективності використання торговельної площі• X9 – Визначення «гарячих» зон продажу• X10 – Оптимізація розміщення товарних груп за попитом• X11 – Оцінка ефективності мерчандайзингу	Ефективно організований торговельний простір, підвищення привабливості товарів для покупців
3. Продажні (операційні) процеси	X12 – Приймання-передача зміни• X13 – Формування фінансового звіту з продажів• X14 – Проведення розрахунків покупців на касі / POS-системі• X15 – Консультування покупців щодо вибору техніки	Здійснення купівлі-продажу, отримання виручки, задоволені клієнти
4. Післяпродажні (сервісні) процеси	X16 – Приймання повернень або товарів з дефектами• X17 – Прийняття рішення щодо ремонту, заміни або списання• X18 – Оформлення документів на повернення або гарантійний ремонт• X19 – Списання техніки, що не підлягає поверненню	Забезпечення післяпродажного сервісу, дотримання гарантійних зобов'язань, оновлення обліку товарів