

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Факультет економіки та управління

Кафедра управління

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри управління
доктор наук з державного управління
Марухленко Оксана В'ячеславівна

(підпис)

«__» червня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Розробка системи процесного управління організацією»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітня
кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконала

студентка групи МОб-1-21-4.0д
Стаднік Євгенія Миколаївна

(підпис)

Науковий керівник

Кандидат наук з державного
управління, доцент кафедри
управління
Олещенко Вероніка Юліанівна

(підпис)

Анотація

Стаднік Євгенія

Розробка системи процесного управління організацією, м. Київ. К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник – Олещенко Вероніка Юліанівна, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри управління.

Кваліфікаційна робота присвячена розробці системи процесного управління організацією. У роботі розглянуто теоретичні основи процесного управління, зокрема сутність, значення та основні принципи цього підходу в контексті управлінської практики. Вивчені інструменти та методи реалізації процесного управління в сучасних умовах бізнесу. У першому розділі проведено аналіз основних понять і принципів процесного управління, а також огляд практичних інструментів для його впровадження в компаніях різного масштабу.

У другому розділі здійснено глибокий аналіз існуючої системи управління в ТОВ «Епіцентр К», включаючи оцінку її ефективності. Також запропоновано низку рекомендацій для вдосконалення процесного управління в організації, що дозволять підвищити ефективність її роботи. У висновках підведено підсумки дослідження та наведено рекомендації щодо оптимізації системи процесного управління для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К».

Ключові слова: процесне управління, організація, система управління, ефективність, бізнес-процеси, удосконалення.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (34 найменування на 3 сторінках). Загальний обсяг роботи – 47 сторінок, з яких основний текст займає 40 сторінок. Робота містить 12 таблиць і 3 рисунків.

Annotation

Stadnik Evheniya

Development of a process management system for an organization, Kyiv. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2025.

Scientific supervisor – Oleshchenko Veronika Yulianivna, PhD in Public Administration, Associate Professor of the Management Department.

The qualification work is devoted to the development of a process management system for an organization. The work examines the theoretical foundations of process management, in particular the essence, meaning and basic principles of this approach in the context of management practice. The tools and methods of implementing process management in modern business conditions are studied. The first section analyzes the basic concepts and principles of process management, as well as reviews practical tools for its implementation in companies of various scales.

The second section provides an in-depth analysis of the existing management system in LLC "Epicenter K", including an assessment of its effectiveness. A number of recommendations are also proposed for improving process management in the organization, which will increase the efficiency of its work. The conclusions summarize the results of the study and provide recommendations for optimizing the process management system to increase the competitiveness of Epicenter K LLC.

Keywords: process management, organization, management system, efficiency, business processes, improvement.

Structure of the work. The work consists of an introduction, two sections, conclusions, a list of sources used (34 names on 3 pages). The total volume of the work is 47 pages, of which the main text takes up 40 pages. The work contains 12 tables and 3 figures.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	6
1.1 Сутність, значення та основні принципи процесного управління організацією	6
1.2 Інструменти та методи реалізації процесного управління	12
1.3 Впровадження процесного управління в сучасних умовах бізнесу.....	15
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ.....	21
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Епіцентр К»	21
2.2 Аналіз існуючої системи управління в ТОВ «Епіцентр К та оцінка її ефективності	31
2.3 Рекомендації щодо вдосконалення системи процесного управління в ТОВ «Епіцентр К».....	33
2.4 Оцінка ефективності запропонованих рекомендацій для удосконалення процесного управління в ТОВ «Епіцентр К»	36
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах високої конкурентної боротьби, швидких змін на ринку та глобалізації економічних процесів організації зіштовхуються з необхідністю оперативно адаптувати свої стратегії управління до нових вимог бізнес-середовища. Одним із найбільш ефективних підходів до управління сучасними організаціями є процесне управління, яке дозволяє оптимізувати роботу підприємства, підвищити ефективність бізнес-процесів та забезпечити гнучкість у реагуванні на зовнішні і внутрішні зміни. У зв'язку з цим розробка та впровадження системи процесного управління стає важливим етапом у розвитку будь-якої організації.

Особливе значення цей підхід має для великих компаній, які працюють у складному та швидко змінному середовищі, таких як ТОВ «Епіцентр К», яке є одним з лідерів ринку роздрібної торгівлі в Україні. Застосування процесного управління в таких організаціях дозволяє ефективно координувати роботу різних підрозділів, мінімізувати витрати, покращити якість продукції та послуг і збільшити загальну конкурентоспроможність.

Метою цієї кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад процесного підходу в управлінні організацією та розробка практичних рекомендацій щодо створення ефективної системи процесного управління на підприємстві.

Для досягнення мети у роботі поставлено такі **завдання**:

1. Провести аналіз теоретичних основ, принципів, методів та інструментів процесного управління організацією в умовах сучасного господарювання.
2. Оцінка існуючої системи управління ТОВ «Епіцентр К» та визначення її ефективності.
3. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи процесного управління в ТОВ «Епіцентр К».
4. Оцінка можливостей і ефективності впровадження запропонованих змін.

Об'єктом дослідження у цій кваліфікаційній роботі є система управління організацією як цілісне управлінське середовище.

Предметом дослідження є розробка системи процесного управління організацією.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: методи аналізу та синтезу — для вивчення теоретичних основ та принципів процесного управління організацією; метод порівняння — для оцінки ефективності різних підходів до організації управлінських процесів; структурний і функціональний аналіз — для дослідження організаційної структури та бізнес-процесів підприємства ТОВ «Епіцентр К»; методи кількісного аналізу — для оцінки ефективності існуючої системи управління; кейс-метод — для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесного управління в умовах реальної організації.

Робота сприятиме кращому розумінню значення процесного управління для досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності організацій в умовах сучасного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1 Сутність, значення та основні принципи процесного управління організацією

Процесне управління організацією є важливим аспектом сучасного менеджменту, що спрямоване на ефективну організацію бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Основою діяльності будь-якої організації є її бізнес-процеси, які визначаються цілями та завданнями господарської діяльності. Бізнес-процеси охоплюють усі етапи виробництва товарів або надання послуг — від ідеї та проектування до реалізації та отримання кінцевого результату.

Кожен бізнес-процес є сукупністю взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення певного результату. Наприклад, це можуть бути процеси, пов'язані з виробництвом товару, його доставкою клієнту або забезпеченням внутрішніх потреб організації. Ключовим є те, що для кожного виду діяльності визначено час та умови виконання, а також взаємозв'язок між етапами процесу. Однак важливо зазначити, що до недавнього часу процеси не розглядалися як об'єкти управління в повному розумінні цього слова, хоча вони завжди існували в організаціях.

Процесне управління вирізняється тим, що управлінський акцент переноситься з організаційних структур на самі бізнес-процеси. Це означає, що процеси, які об'єднують функції організації, стають основними елементами управління. Такий підхід дозволяє зосередитись на результатах, зменшити бюрократичні бар'єри та підвищити ефективність організації. Замість того, щоб кожен відділ чи функція працювали ізольовано, процесний підхід об'єднує їх у сукупність дій, які орієнтовані на кінцевий результат.

Процесне управління відрізняється від традиційного функціонального підходу тим, що воно передбачає горизонтальну організаційну структуру. Це дозволяє знизити кількість рівнів управління та забезпечити швидше ухвалення рішень. Ключовим елементом є також постійне удосконалення процесів через

делегування повноважень, покращення технологій, автоматизацію та розвиток нових технологій. Все це сприяє досягненню високих показників рентабельності та конкурентоспроможності підприємства [9].

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика функціонального й процесного підходів

Критерій	Функціональний підхід	Процесний підхід
Пріоритетна мета	Одержання прибутку	Якість діяльності й продукції, постійні вдосконалення
Відносини з партнерами	Ситуаційна взаємодія	Стратегічна взаємодія
Організаційна структура	Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна	Адаптивні організаційні структури, що орієнтуються на нововведення
Кількість рівнів управління	4-12	3-4
Роль ієрархії стосовно бізнес-процесів на підприємстві	Сповільнює й ускладнює бізнес-процес, гальмує його вдосконалення	Організовує й підтримує структуру бізнес-процесів, створює середовище для вдосконалення
Сприйняття персоналу	Біхевіористичний підхід	Гуманістичний підхід
Теорії мотивації	Теорія Х	Теорія Y і Z
Компетенції персоналу	Низький рівень професіоналізму, вузька спеціалізація	Високий рівень компетенції, широка спеціалізація
Очікування персоналу	Задоволення поточних потреб	Якісний розвиток
Орієнтація результату роботи	На менеджмент	На споживача
Об'єкт контролю	Технологія, процедури	Результат
Повноваження й відповідальність	Централізація	Децентралізація
Виробничі системи	Масове виробництво	Дбайливе (ощадливе) виробництво
Комунікації	Переважно вертикальні	Переважно вертикальні
Реакція на зміни	Реактивна	Інтерактивна
Стиль управління	Авторитарний	Демократичний
Удосконалення процесів діяльності	Субоптимізація	Оптимізація
Устаткування	Високопродуктивне, вузькоспеціалізоване, важко переналагоджуване	Високопродуктивне, широкоспеціалізоване, легко переналагоджуване
Адаптивна звітність	Низька	Висока
Відношення до споживача	Виготовляє те, що може, і вмовляє споживача, що це саме те, що йому потрібно	Виготовляє те, що потрібно споживачеві

Продовження таблиці 1.1

Вимір ефективності	Система економічних і фінансових показників, виміри в основному здійснюються на заключному етапі виробничо-управлінського циклу	Комплексна система показників, виміри здійснюються на всіх етапах виробничо-управлінської діяльності
Фактор економічної переваги	Капітал	Інформація (знання), персонал
Критерії ефективності	Відношення результатів до витрат	Економічна ефективність із урахуванням параметрів якості й задоволення потреб різних груп інтересів (споживачів, персоналу, суспільства)
Фактор економічної переваги	Капітал	Інформація (знання), персонал
Особливості економічного оточення	Відносна стабільність потреб. Негативний вплив макроекономічних зрушень (кризи)	Невизначеність і мінливість потреб. Позитивний вплив макроекономічних зрушень (можливості)
Опорна концепція	Механічна бюрократія	Менеджмент якості

Джерело: Складено автором на основі [9, 10, 11]

Управління бізнес-процесами допомагає організаціям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Наприклад, через впровадження нових технологій або вдосконалення процесів можна досягти більш високої якості продукції, що дозволяє краще задовольняти потреби споживачів. Проте, незважаючи на численні переваги, процесне управління має й певні недоліки. Одним із них є зменшення уваги до мотивації працівників або інших аспектів управління, що можуть призвести до зниження продуктивності праці.

Впровадження процесного підходу є складним завданням, що вимагає чіткого визначення відповідальності, розробки внутрішніх стандартів якості та впровадження методів оцінки ефективності. Важливим є також розуміння та готовність працівників до змін, а також наявність чіткої стратегії для переходу на процесно-орієнтоване управління (Рис.1.1).

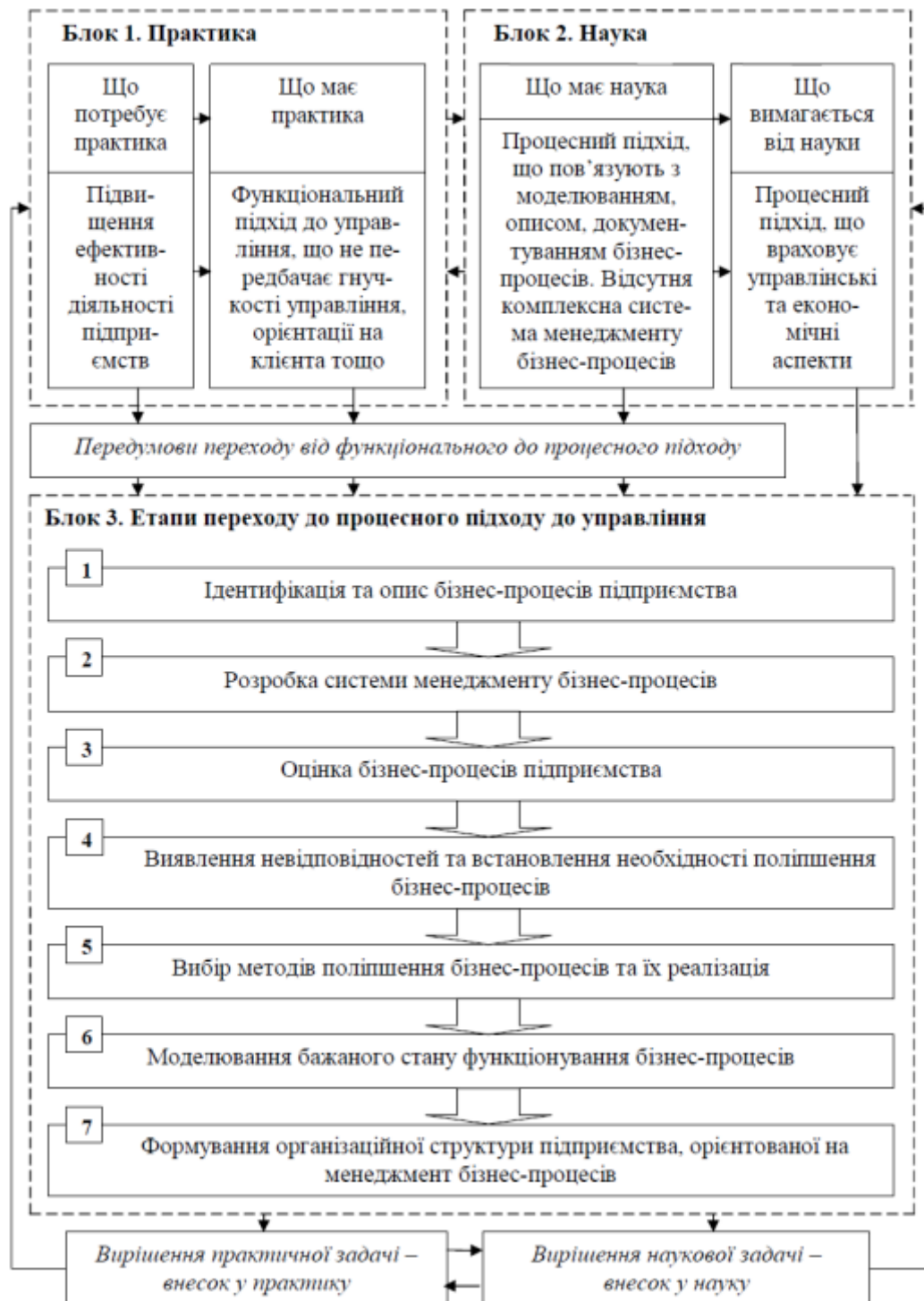


Рис.1.1. Логіко-структурна схема переходу підприємства до процесно-орієнтованого управління

Фундамент процесного управління заклали такі теоретики, як Анрі Файоль, який запропонував ідеї щодо зв'язку між функціями підприємства. У його часи кожна функція розглядалася як окремий елемент, але в рамках сучасного процесного підходу функції підприємства розглядаються як

взаємозв'язані частини єдиного механізму, що сприяє більш ефективному управлінню [3].

Отже, сутність і значення процесного управління полягають у тому, що воно дозволяє організаціям досягати високої ефективності через оптимізацію своїх бізнес-процесів, підвищення якості продукції та зниження витрат. Водночас цей підхід вимагає значних зусиль для його впровадження і підтримки, адже потребує змін у культурі організації, технологіях і підходах до управління.

Процесне управління організацією стало важливим напрямком менеджменту з кінця 80-х років XX століття завдяки концепціям, таким як реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering) і управління бізнес-процесами (Business Process Management). Однак ідея про структуру підприємства, орієнтовану на процеси, не є новою. Ще на початку 30-х років XX століття Нордсайд Ф. вказував на необхідність переорієнтації організацій на процеси. Він стверджував, що для досягнення ефективного розподілу завдань потрібно чітко визначити процеси підприємства, що відповідатимуть завданням і ритму роботи. Пізніше ця ідея була розвинена в 1972 році, коли він зазначив, що виробництво є тривалим безперервним процесом, і його структура нагадує потік, в якому постійно створюються нові продукти або послуги за однаковими завданнями [17].

Проте на практиці процесно-орієнтований підхід почав активно впроваджуватися лише в 80-х роках завдяки роботам таких авторів, як Шеєр, Портер, Давенпорт, Хаммер та Чампі. Саме тоді процесне управління стало важливою складовою стратегічного розвитку підприємств. Це стало основою для подальшого розвитку концепції безперервного вдосконалення процесів, представлений в теорії Едварда Демінга. Він наголошував на необхідності підвищення якості продукції, що передувало виникненню концепції Загального управління якістю (TQM) в 80-х роках.

Процесне управління стало основою для нової версії стандартів ISO серії 9000, що в 2000 році було орієнтовано на процеси, на відміну від попередніх версій, що застосовували елементний підхід. Сьогодні процесно-орієнтований

підхід є основою багатьох сучасних методів управління, таких як TQM, ERP (Enterprise Resource Planning), PIQS (Process Integrated Quality System) та інші [22].

Процесне управління має численні переваги для підприємств. Однією з основних є фокус на кожному окремому процесі, що сприяє кращому задоволенню потреб споживачів і створенню цінності в процесах виробництва. Це дозволяє зменшити ризик субоптимізації в організації, оскільки управління переходить від фрагментарної відповідальності до єдиного контролю над всіма етапами бізнес-процесу. Зниження ієрархії та впровадження горизонтальних структур управління забезпечують зменшення бюрократії та підвищення ефективності комунікацій і прийняття рішень.

Завдяки впровадженню процесного підходу зростає норма керованості, що дозволяє керівникам мати більший контроль над результатами, при цьому не втручаючись у технологічний процес. Це також дає змогу більш чітко регулювати ресурси та час виконання завдань. Процесне управління забезпечує гнучкість і адаптивність організації до змін, а також знижує витрати на управління через усунення дублювання та зайвих управлінських ланок.

Крім того, орієнтація на якість є важливою складовою цього підходу. Процесне управління дозволяє підприємствам не тільки підвищувати якість продукції, але й створювати умови для постійного розвитку й вдосконалення, підтримуючи високий рівень задоволення споживачів і адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі. Важливою є також роль автоматизації, яка дає змогу інтегрувати бізнес-процеси і значно знизити рівень бюрократизації в організації.

Таким чином, процесне управління є не просто теоретичним підходом, а необхідною умовою для досягнення високої ефективності в умовах сучасної економіки. Це не лише оптимізує внутрішні процеси, але й дозволяє підприємствам бути більш гнучкими та конкурентоспроможними.

1.2 Інструменти та методи реалізації процесного управління

Процесне управління організацією є важливим етапом у сучасному менеджменті, який дозволяє підприємствам підвищити свою ефективність, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність. Для успішної реалізації процесного управління необхідно використовувати різноманітні інструменти та методи, що допомагають оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити їх безперервне вдосконалення. У статті розглянемо основні інструменти та методи, що використовуються для впровадження процесного підходу в управлінні.

Моделювання бізнес-процесів є першим кроком у впровадженні процесного управління. Воно передбачає детальне відображення існуючих процесів у вигляді діаграм або схем, що дозволяє візуалізувати та зрозуміти, як відбуваються операції в організації. Існує кілька методів моделювання, серед яких найпоширенішими є:

- BPMN (Business Process Model and Notation) — стандарт для опису бізнес-процесів, який дозволяє створювати діаграми, що відображають всі етапи процесу, включаючи ролі, потоки та умови.
- Flowchart (блок-схема) — простий та доступний спосіб зображення послідовності дій в процесі за допомогою прямокутників, ромбів та стрілок.
- IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) — метод моделювання функцій та процесів, що дозволяє визначити вхідні та вихідні елементи процесу, а також взаємодії між підсистемами [24].

Моделювання допомагає зрозуміти, які етапи потребують оптимізації, і які ресурси використовуються на кожному етапі. Це дозволяє виявити вузькі місця, надлишкові операції або неефективні етапи, що можуть бути скорочені або вдосконалені.

Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) — це метод, що передбачає радикальну перебудову існуючих процесів з метою значного поліпшення їх результатів. Замість того, щоб лише вдосконалювати наявні процеси, реінжиніринг передбачає їх повну переоцінку і реконструкцію. Це може

включати зміну технологій, організаційної структури або навіть культурних аспектів підприємства [23].

Процес реінжинірингу складається з кількох етапів:

1. Аналіз поточного стану — оцінка існуючих бізнес-процесів і визначення їхніх слабких місць.
2. Проектування нових процесів — розробка оптимізованих процесів, що можуть значно покращити ефективність роботи організації.
3. Впровадження змін — застосування нових технологій, перепроєктування організаційної структури і зміна корпоративної культури.
4. Оцінка результатів — моніторинг ефективності нових процесів і їх адаптація до умов зовнішнього середовища.

Реінжиніринг дозволяє значно скоротити витрати, скоригувати терміни виконання задач та покращити якість кінцевого продукту або послуги.

Системи управління бізнес-процесами (BPM) є програмними інструментами, що допомагають автоматизувати і контролювати бізнес-процеси в організації. Вони дають можливість не лише відслідковувати етапи виконання завдань, а й управляти ресурсами, комунікаціями, а також забезпечувати виконання завдань у встановлені терміни [23].

Популярними BPM-системами є:

- Bizagi
- IBM BPM
- Oracle BPM
- Microsoft Power Automate

BPM-системи дозволяють підприємствам централізовано управляти всіма процесами, забезпечуючи автоматизацію повторюваних задач, зниження людських помилок та підвищення ефективності взаємодії між різними підрозділами. Вони також дають змогу моніторити процеси в режимі реального часу, що забезпечує оперативність у прийнятті рішень.

Основною метою процесного управління є безперервне вдосконалення процесів. Для цього застосовуються методи, які сприяють поступовому

підвищенню ефективності та якості роботи. Одним з таких методів є метод PDCA (Plan-Do-Check-Act), який передбачає наступні етапи:

1. Plan (Планування) — визначення цілей та плану дій для покращення процесу.
2. Do (Виконання) — реалізація запланованих змін.
3. Check (Перевірка) — оцінка ефективності змін.
4. Act (Дії) — коригування та закріплення результатів [19].

Цикл PDCA дозволяє організаціям постійно адаптувати свої процеси до змінюваних умов і підвищувати ефективність своєї діяльності.

Іншим методом безперервного вдосконалення є Six Sigma — система, спрямована на зменшення варіативності процесів і досягнення максимальної якості. Шість сигм вказують на мінімальну кількість дефектів (не більше 3,4 дефектів на мільйон одиниць продукції), що є досягненням високої ефективності.

Ще одним важливим інструментом процесного управління є стандартизація. Використання стандартів якості, таких як ISO 9001, дає змогу підприємствам створювати єдині правила та процедури для виконання завдань у межах бізнес-процесів. Сертифікація за міжнародними стандартами підтверджує, що організація дотримується високих вимог до якості, що підвищує довіру з боку клієнтів і партнерів.

Важливим методом є постійне вдосконалення (Kaizen), яке передбачає регулярний аналіз процесів і пошук способів їх оптимізації. Інструменти Lean-менеджменту (наприклад, карти потоку вартості) або Six Sigma (DMAIC-методологія) допомагають виявляти втрати, зменшувати варіативність і підвищувати продуктивність.

Для оцінки ефективності процесів застосовуються КРІ (ключові показники ефективності). Вони дозволяють вимірювати результативність на основі таких параметрів, як час виконання, вартість, якість та задоволеність клієнтів.

Методи Lean та Kaizen спрямовані на усунення зайвих витрат, оптимізацію виробничих процесів і підвищення ефективності. Lean

фокусується на усуненні всіх форм втрат, таких як надлишкові запаси, простій обладнання, зайва робота. Kaizen передбачає поступове, але постійне вдосконалення процесів через внесення невеликих змін, що дозволяють з часом досягти значних покращень [18, 19].

Ці методи використовуються для постійної оптимізації процесів, забезпечення максимальної ефективності та зниження витрат.

Також актуальним є використання **low-code/no-code** платформ, які дозволяють швидко розробляти та адаптувати процеси без глибоких технічних знань.

Таблиця 1.2 - Інструменти та методи реалізації процесного управління

Категорія	Інструменти/методи
Моделювання	BPMN, IDEF0, UML
Автоматизація	Camunda, Bizagi, Bonita
Оптимізація	Lean, Six Sigma, Kaizen
Аналітика	Power BI, Tableau, Process Mining
Low-code	Microsoft Power Apps, Appian, Mendix
Вимірювання	KPI, збалансована система показників

Джерело: Складено автором на основі [14, 19, 21]

Реалізація процесного управління в організації потребує використання різноманітних інструментів та методів. Моделювання процесів, реінжиніринг, BPM-системи, безперервне вдосконалення та стандартизація дозволяють організаціям значно покращити ефективність бізнес-процесів, знижуючи витрати, підвищуючи якість продукції та послуг, а також забезпечуючи конкурентоспроможність на ринку. Впровадження таких інструментів є важливою складовою успішної стратегії розвитку будь-якої сучасної організації.

1.3 Впровадження процесного управління у сучасних умовах бізнесу

Процесне управління стало ключовим елементом для організацій, які прагнуть підвищити свою ефективність, знизити витрати та забезпечити високий рівень задоволення потреб своїх клієнтів. В умовах сучасного бізнесу,

де конкуренція стає дедалі жорсткішою, швидкість прийняття рішень і здатність адаптуватися до змін є вирішальними факторами успіху. Процесне управління дозволяє організаціям зосередитись на оптимізації та безперервному вдосконаленні своїх операцій, щоб бути більш ефективними, гнучкими та здатними до інновацій.

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується глобалізацією, цифровізацією та високою динамічністю, бізнес-процеси є основою ефективної роботи організацій. Процесне управління орієнтоване не на окремі функціональні підрозділи, а на комплекс взаємопов'язаних процесів, що охоплюють всі аспекти діяльності підприємства, від постачання сировини до задоволення потреб клієнтів.

Цей підхід допомагає організаціям краще координувати діяльність між різними підрозділами, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечити більш ефективне використання ресурсів. Завдяки впровадженню процесного управління підприємства можуть знизити витрати, скоротити час виконання завдань, покращити якість продукції або послуг, а також забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів.

Інформаційні технології стали основним двигуном впровадження процесного управління в сучасних організаціях. Сучасні системи автоматизації, як BPM (Business Process Management) та ERP (Enterprise Resource Planning), дозволяють підприємствам мати чітке уявлення про свої бізнес-процеси, відстежувати їх виконання в реальному часі та оптимізувати їх. Вони забезпечують інтеграцію різних підсистем і дозволяють автоматизувати багато рутинних операцій, що знижує ймовірність помилок і значно підвищує ефективність роботи [33].

Інші сучасні інструменти для управління бізнес-процесами включають системи для управління проектами (наприклад, Asana, Trello), інструменти для комунікації та колаборації (Slack, Microsoft Teams) та системи для управління даними і аналітики, які допомагають приймати рішення на основі реальних даних.

Впровадження процесного управління вимагає системного підходу і здійснюється через кілька етапів, кожен з яких має свої виклики та особливості:

1. Аналіз і картографування процесів. Першим етапом є детальний аналіз існуючих процесів, що дозволяє організації отримати повну картину своїх операцій. Важливо виявити всі критичні процеси, які безпосередньо впливають на результат, а також процеси, які потребують вдосконалення. Цей етап часто вимагає залучення експертів для моделювання та документації процесів, використовуючи різні інструменти, такі як BPMN.

2. Перепроєктування процесів. На основі результатів картографування проводиться перепроєктування процесів для їх оптимізації. Це включає в себе виявлення та усунення неефективних етапів, зниження витрат і поліпшення якості. Під час перепроєктування важливо орієнтуватися на цінність, яку бізнес-процеси створюють для кінцевого споживача.

3. Автоматизація та інтеграція. Оскільки багато сучасних процесів мають високий рівень автоматизації, автоматизація бізнес-процесів є важливою частиною впровадження процесного управління. Це дозволяє скоротити час виконання завдань, підвищити точність та ефективність, а також знизити навантаження на працівників. Інтеграція різних систем і процесів, як-от CRM-системи, ERP, а також автоматизовані платформи для бізнесу, дозволяє забезпечити ефективний потік інформації та зручність для користувачів.

4. Навчання персоналу та зміна корпоративної культури. Один із найбільших викликів при впровадженні процесного управління — це зміна корпоративної культури та навчання персоналу новим підходам. Працівники повинні бути підготовлені до змін, зрозуміти свою роль в процесах та дотримуватися нових стандартів. Це передбачає впровадження програм навчання та мотиваційних стратегій для забезпечення високої залученості працівників до процесу.

5. Моніторинг і вдосконалення. Важливою частиною процесного управління є безперервний моніторинг і вдосконалення бізнес-процесів. За допомогою сучасних аналітичних інструментів можна відслідковувати ефективність виконання процесів і виявляти проблеми на ранніх етапах.

Впровадження циклів безперервного вдосконалення, таких як PDCA (Plan-Do-Check-Act), дозволяє постійно адаптувати та удосконалювати бізнес-процеси.

Таблиця 1.3 - Переваги та виклики впровадження процесного управління

Переваги впровадження процесного управління	Виклики впровадження процесного управління
Покращення ефективності – оптимізація процесів дозволяє знизити витрати та скоротити час виконання завдань.	Складність впровадження – перехід до процесного управління потребує значних змін у структурі та технологіях.
Підвищення якості – процесне управління дозволяє зосередитись на забезпеченні якості на всіх етапах діяльності.	Стійкість до змін – працівники можуть проявляти опір змінам, що може знизити ефективність на етапі переходу.
Гнучкість та адаптивність – процесне управління дозволяє швидше реагувати на зміни в ринковому середовищі.	Необхідність великих інвестицій – впровадження вимагає значних фінансових витрат на нові технології та навчання персоналу.
Зниження ризиків – процеси стають більш прозорими, що дозволяє краще управляти ризиками та зменшувати ймовірність помилок.	Невизначеність в результатах – зміни можуть не привести до очікуваних результатів, особливо на початкових етапах.
Поліпшення комунікації між підрозділами – процесне управління стимулює кращу взаємодію між різними відділами організації.	Потрібна зміна корпоративної культури – необхідність перепроєктування культури компанії, щоб підтримувати нові підходи до роботи.
Скорочення витрат на управління – зменшення дублювання функцій та зайвих ланок управління завдяки впровадженню процесів.	Ризик перезавантаження співробітників – надмірна автоматизація або складні процеси можуть призвести до перевантаження персоналу.
Поліпшення контролю ресурсів та часу – управління процесами створює умови для точнішого планування ресурсів і строків виконання завдань.	Необхідність постійного моніторингу та вдосконалення – для досягнення тривалих результатів потрібно безперервно аналізувати та коригувати процеси.

Джерело: Складено автором на основі [6, 7, 10, 21]

Впровадження процесного управління в сучасних умовах бізнесу є потужним інструментом для підвищення ефективності, якості та гнучкості організацій. Однак для успішного застосування процесного підходу важливо враховувати всі етапи впровадження, від аналізу поточних процесів до постійного вдосконалення і моніторингу результатів. Завдяки сучасним технологіям, таким як BPM-системи та автоматизація, підприємства можуть знизити витрати та покращити взаємодію між підрозділами, що дозволить їм стати більш конкурентоспроможними та адаптованими до швидко змінюваного ринкового середовища.

Висновки до розділу 1

У першому розділі були розглянуті теоретичні основи процесного управління організацією, що дозволили сформулювати основні концепції, принципи та підходи до цієї форми управління. Аналіз сутності процесного управління показав, що цей підхід сприяє інтеграції функцій організації в єдину систему, де кожен бізнес-процес взаємопов'язаний з іншими і орієнтований на досягнення кінцевого результату. Основними перевагами процесного управління є підвищення ефективності, зниження витрат, покращення якості продукції та послуг, а також адаптивність організації до змін зовнішнього середовища.

Розглянувши інструменти та методи реалізації процесного управління, було зазначено, що для ефективного впровадження цього підходу необхідно використовувати сучасні технології, автоматизовані системи та чітко визначення відповідальностей на кожному етапі бізнес-процесу. Однак, процесне управління не позбавлене викликів, зокрема, складності впровадження, потреби в значних інвестиціях та можливого опору змінам з боку працівників.

Впровадження процесного управління в умовах сучасного бізнесу вимагає гнучкості та здатності організації адаптуватися до нових умов. Попри всі труднощі, цей підхід є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій у глобалізованому економічному середовищі.

Таким чином, перший розділ показав, що процесне управління є необхідним і потужним інструментом для досягнення стратегічних цілей організацій, проте його впровадження потребує значних зусиль, інвестицій та адаптації на всіх рівнях управління.

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Епіцентр К»

ТОВ «Епіцентр-К» є однією з провідних мереж будівельних та господарських гіпермаркетів в Україні. Заснована в 2003 році, компанія швидко стала лідером у галузі роздрібної торгівлі будівельними матеріалами, товарами для дому, меблями, побутовою хімією, автомобільними товарами та іншими категоріями продукції. Вже з моменту відкриття першого магазину в Києві компанія активно розвивала свою мережу, і на сьогодні вона налічує 72 торгові центри по всій Україні, загальна площа яких перевищує 2 мільйони квадратних метрів. Це дозволило ТОВ «Епіцентр-К» стати однією з найбільших роздрібних мереж в країні.

З початку свого існування компанія постійно модернізує свій формат магазинів, перетворюючи традиційні будівельні гіпермаркети на універсальні торгові центри, що пропонують широкий асортимент товарів. Це дозволило компанії залучити не лише будівельних фахівців, але й ширшу аудиторію споживачів, шукаючих різноманітні товари для дому, садівництва, побутові прилади та інші категорії продукції. Завдяки таким перетворенням, ТОВ «Епіцентр-К» змогло максимально охопити різноманітні сегменти ринку та задовольняти потреби різних груп споживачів.

Стратегія розвитку компанії орієнтована на максимізацію потоку клієнтів шляхом розміщення торгових центрів поруч з великими гіпермаркетами, що створює синергію торгових об'єктів. Це дозволяє «Епіцентру» бути більш видимим і привабливим для покупців, а також сприяє розвитку взаємодії між різними видами бізнесу.

До складу компанії також входять інтернет-магазин epicentrk.ua, мережа спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна», а також кілька виробничих підприємств, таких як «Епіцентр Керамік Корпорейшн» і деревообробний центр «Осмолода». Це дозволяє ТОВ «Епіцентр-К» не тільки здійснювати роздрібну торгівлю, а й контролювати значну частину виробничих процесів, що

підвищує ефективність бізнесу та дозволяє знижувати витрати на закупівлю товарів.

Загалом, ТОВ «Епіцентр-К» є потужним гравцем на ринку роздрібної торгівлі в Україні, постійно інвестуючи в розвиток своїх магазинів, інфраструктури та нові бізнес-проекти. Компанія орієнтована на постійне вдосконалення своїх процесів і адаптацію до змін ринку, що забезпечує їй стійке місце серед лідерів галузі.

Однією з важливих складових успішного розвитку ТОВ «Епіцентр-К» є її комплексна логістична система, яка включає сучасні автоматизовані фулфілмент-центри та власний автопарк з понад 3 300 транспортних засобів. Це дозволяє компанії ефективно управляти постачанням товарів до своїх магазинів, забезпечуючи високий рівень обслуговування клієнтів.

Логістичний центр «Калинівка», який займає площу 140 000 кв. м, є ключовим елементом у забезпеченні постачання до 75% товарів мережі. Це дозволяє оптимізувати процеси розподілу та скоротити час доставки. Окрім цього, у 2019 році компанія значно розширила свої можливості з обробки замовлень, відкривши нові фулфілмент-центри в Києві та Віскозі. Завдяки використанню передових технологій, таких як автоматизація складських процесів, компанія змогла значно знизити час обробки замовлень до 30 хвилин, що сприяє швидшій доставці товарів споживачам.

Ще однією важливою складовою стратегії ТОВ «Епіцентр-К» є активний розвиток аграрного напрямку через підрозділ «Епіцентр Агро». Компанія займається вирощуванням зернових та олійних культур на площі 168 000 га, а також має тваринницький комплекс. Така диверсифікація бізнесу дозволяє не лише забезпечити внутрішні потреби мережі, але й створювати додаткові джерела доходу та підтримувати сталий розвиток аграрного сектора.

ТОВ «Епіцентр-К» активно інвестує в нові технології та інфраструктуру, що дозволяє значно покращити логістичні процеси та оперативність доставки товарів до клієнтів. Ці інвестиції включають вдосконалення складських систем, розвиток інфраструктури фулфілмент-центрів і підтримку власного автопарку, що дає змогу ефективно здійснювати доставку на всій території України.

Удосконалення бізнес-процесів є невід'ємною частиною стратегії компанії. Розширення асортименту та спектра послуг дозволяє ТОВ «Епіцентр-К» не тільки задовольняти потреби різних категорій клієнтів, але й зміцнювати свої позиції на українському ринку будівельних та господарських товарів. Ці кроки сприяють підвищенню конкурентоспроможності компанії, забезпечують високий рівень обслуговування споживачів і закріплюють лідерство «Епіцентр-К» на ринку роздрібної торгівлі.

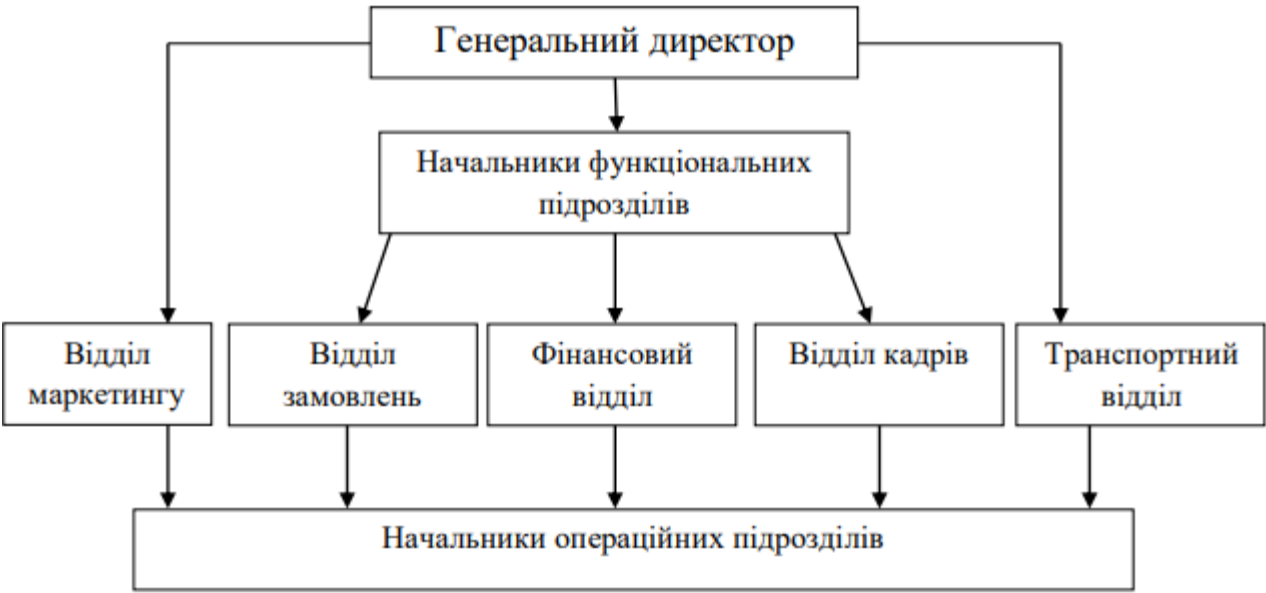


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

Таблиця 2.1 - Інформація про ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Параметр	Дані
Час витягу з ЄДР	04 березня 2025 р. о 12:20
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕПІЦЕНТР К»
Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY “EPICENTR K”
Адреса	04128, Україна, місто Київ, вулиця Берковецька, будинок, 6к
Пошта	epicentrk@epicentrk.ua
Вебсайт	epicentrk.ua
Телефон	+380 (44) 206-26-00, +380 (44) 594-50-50
Дата заснування	27.08.2003
Директор	Михайлишин Петро Йосипович

Продовження таблиці 2.1

Код ЄДРПОУ	32490244
Статутний капітал	158 609 700 ₪
Основний вид діяльності	47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах
Інші види діяльності	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів, виробництво м'ясних продуктів, переробка риби, консервування картоплі, виробництво макаронних виробів, торгівля зерном, фруктами, молочними продуктами, квітами, меблями, електронікою, тютюновими виробами, лісопильне виробництво, будівництво доріг, оренда машин, діяльність готелів, освітні послуги та інші.

Джерело: Складено автором на основі [30]

У 2023 році компанія продемонструвала значне зростання доходу на 27.73% порівняно з попереднім роком, що вказує на позитивну динаміку в її діяльності. Збільшення доходу на 15 013 932 тис. грн свідчить про розширення продажів або покращення ефективності бізнес-процесів.

Чистий прибуток також збільшився на 24.98% у порівнянні з 2022 роком, що є серйозним досягненням. Проте, якщо порівнювати з 2020 роком, прибуток зменшився на 22.66%, що може вказувати на певні труднощі або зростання витрат у більш віддаленій перспективі. Це скорочення прибутку може бути наслідком інфляції, підвищення витрат або інших зовнішніх факторів.

Активи компанії виросли на 14.89% порівняно з 2022 роком, що свідчить про зростання її капіталу. Порівняно з 2020 роком, обсяг активів зріс на 38.21%, що вказує на значне розширення бізнесу та інвестиції в активи, що сприятимуть подальшому розвитку компанії.

Зобов'язання компанії збільшилися на 21.93% у порівнянні з 2022 роком, що може вказувати на прагнення компанії залучити додаткові фінансові ресурси для підтримки свого розширення. Однак, порівняно з 2020 роком,

зобов'язання зросли на 13.31%, що є помірним підвищенням, і не викликає серйозних занепокоєнь.

Чисельність працівників збільшилася на 0.95% порівняно з 2022 роком, що вказує на помірне, але стабільне розширення кадрового складу. Це, ймовірно, є результатом зростання обсягів діяльності компанії та необхідності в додатковій робочій силі для забезпечення ефективної роботи в умовах бізнес-розширення.

Таблиця 2.2 - Фінансова звітність ТОВ «Епіцентр К» (тис.грн.)

Показник	2023	2022	2020	Відхилення 2023-2022	Відхилення 2023-2022 (%)	Відхилення 2022-2020	Відхилення 2022-2020 (%)
Дохід	69 151 489	54 137 557	50 382 425	+15 013 932	+27.73	+3 755 132	+7.45
Чистий прибуток	3 065 548	2 452 745	3 171 204	+612 803	+24.98	-718 459	-22.66
Активи	70 706 817	61 540 721	44 525 391	+9 166 096	+14.89	+17 015 330	+38.21
Зобов'язання	36 860 641	30 229 984	26 678 695	+6 630 657	+21.93	+3 551 289	+13.31
Кількість працівників	27 395	27 137	-	+258	+0.95	-	-

Джерело: Складено автором

В цілому, ТОВ «Епіцентр К» показує стабільне фінансове зростання, з позитивною динамікою доходів, активів і зобов'язань. Однак зменшення чистого прибутку в порівнянні з 2020 роком і зростання зобов'язань можуть свідчити про потребу в обережному управлінні витратами та борговими зобов'язаннями.

Для розрахунку фінансових коефіцієнтів для ТОВ «Епіцентр К» на основі даних з таблиці 2.2 використаємо відповідні формули. Спершу проведемо розрахунки для кожного коефіцієнта за 2023, 2022 та 2021 роки.

Рентабельність продажів (ROS)

$$ROS = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід}} \times 100$$

$$ROS_{2023} = \frac{3065548}{69151489} \times 100 = 4,43\%$$

$$ROS_{2022} = \frac{2452745}{54137557} \times 100 = 4,52\%$$

$$ROS_{2021} = \frac{3171204}{50382425} \times 100 = 6,29\%$$

Рентабельність активів (ROA)

$$ROS = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} \times 100$$

$$ROA_{2023} = \frac{3065548}{70706817} \times 100 = 4,33\%$$

$$ROA_{2022} = \frac{2452745}{61540721} \times 100 = 3,98\%$$

$$ROA_{2021} = \frac{3171204}{44525391} \times 100 = 7,12\%$$

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}$$

$$\text{Коефіцієнт фінансової незалежності} = \frac{\text{Активи} - \text{Зобов'язання}}{\text{Активи}} \times 100\%$$

$$\text{Коефіцієнт заборгованості} = \frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Активи}} \times 100\%$$

$$\text{Коефіцієнт оборотності активів} = \frac{\text{Дохід}}{\text{Активи}}$$

Результати подано в таблиці (Таб. 2.3.).

Таблиця 2.3 - Фінансовий аналіз ТОВ «Епіцентр К» за 2023-2021 роки

Показник	2023	2022	2020
Рентабельність продажів (ROS)	4.43%	4.52%	6.29%
Рентабельність активів (ROA)	4.33%	3.98%	7.12%
Коефіцієнт фінансової незалежності	47.85%	50.86%	40.14%
Коефіцієнт заборгованості	52.15%	49.14%	59.86%
Коефіцієнт оборотності активів	0.978	0.880	1.13

Джерело: Складено автором

Фінансовий аналіз ТОВ «Епіцентр К» за 2023-2021 роки виявляє деякі зміни в основних фінансових показниках, що можуть свідчити про тенденції та виклики, з якими компанія стикається.

У 2023 році показник рентабельність продажів (ROS) склав 4,43%, що є зниженням порівняно з 2021 роком (6,29%). Це вказує на зменшення ефективності перетворення доходу на чистий прибуток, що може бути наслідком зростання витрат, підвищення конкуренції або змін на ринку. Зниження порівняно з 2022 роком (4,52%) також підтверджує помірне погіршення ситуації.

Показник рентабельності активів знизився з 7,12% у 2020 році до 4,33% у 2023 році, що вказує на менш ефективне використання активів для генерування прибутку. Це може бути сигналом про недостатнє використання потенціалу активів або зниження ефективності бізнес-процесів, зокрема в умовах економічних викликів.

У 2023 році коефіцієнт фінансової незалежності становив 47,85%, що свідчить про зниження фінансової незалежності компанії порівняно з 2022 роком (50,86%). Зменшення фінансової незалежності може бути пов'язане з більшою залежністю від зовнішнього фінансування для реалізації інвестиційних проектів або розширення бізнесу. Проте цей показник все ще вказує на помірну фінансову незалежність.

Показник зростання коефіцієнта заборгованості з 49,14% у 2022 році до 52,15% у 2023 році вказує на збільшення боргового навантаження. Водночас, це зростання є меншим, ніж у 2020 році (59,86%), що може свідчити про позитивну тенденцію в управлінні боргом, хоча й все ще є потреба в обережному підході до фінансування через боргові зобов'язання.

У 2023 році коефіцієнт оборотності активів становив 0,978, що є зниженням порівняно з 2020 роком (1,13) та 2022 роком (0,880). Це вказує на те, що компанія менш ефективно використовує свої активи для генерування доходу. Зниження цього показника може бути пов'язане з уповільненням темпів зростання або з більш високим рівнем інвестицій, які поки що не дають бажаних результатів.

Здійснимо SWOT-аналіз ТОВ «Епіцентр К», щоб оцінити її сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості та загрози, з якими компанія має справу на ринку (Таб.24.).

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Відома торгова марка – «Епіцентр К» є одним з провідних гравців на українському ринку роздрібної торгівлі, що забезпечує високу рівень довіри серед клієнтів. 2. Розгалужена мережа магазинів – велика кількість філій по всій Україні дає можливість компанії охоплювати широкий сегмент споживачів. 3. Диверсифікація бізнесу – окрім роздрібної торгівлі, компанія також займається виробництвом і пропонує широкий спектр додаткових послуг. 4. Значний обсяг активів – наявність великих активів дає змогу компанії здійснювати інвестиції в розвиток і підтримку своєї діяльності.	1. Вплив економічної ситуації – компанія може понести збитки в результаті змін в економічному середовищі та інфляційних процесів. 2. Інтенсивна конкуренція – ринок роздрібної торгівлі та будівельних матеріалів відзначається високою конкуренцією серед інших великих компаній. 3. Збільшення заборгованості – ріст зобов'язань може призвести до зниження фінансової стійкості компанії. 4. Залежність від постачальників – компанія може бути уразливою до змін у постачанні товарів або підвищення цін на сировину.
Можливості	Загрози
1. Розширення асортименту продукції та послуг – введення нових товарних категорій та послуг може привабити нових клієнтів. 2. Розвиток електронної комерції – збільшення онлайн-продажів і впровадження інноваційних технологій для покращення клієнтського досвіду може сприяти зростанню обсягів продажу. 3. Збільшення попиту на будівельні та господарські товари – з відновленням економіки попит на будматеріали та інші товари може зрости. 4. Вихід на нові ринки – можливість освоєння нових регіональних чи міжнародних ринків може сприяти підвищенню доходів.	1. Політичні та економічні ризики – невизначеність в Україні через політичні кризи або економічні потрясіння. 2. Зміни в законодавчому середовищі – можливі зміни в податкових ставках або регулюваннях, що можуть мати негативний вплив на діяльність компанії. 3. Фінансові ризики – коливання валютних курсів і зміни на фінансових ринках можуть відобразитися на витратах та прибутковості компанії. 4. Зниження споживчої здатності – економічні труднощі можуть призвести до зниження попиту на продукцію та послуги компанії.

Джерело: Складено автором

ТОВ «Епіцентр К» володіє значними перевагами, серед яких сильний бренд, велика мережа магазинів і диверсифікація діяльності. Компанія є одним з лідерів українського ринку роздрібної торгівлі, що забезпечує їй високу лояльність клієнтів. Мережа магазинів, розташованих по всій країні, дозволяє охоплювати великий потенціал споживачів, а розширення бізнесу у виробництво та надання послуг додає нові джерела доходу. Однак компанія має і певні слабкі сторони, зокрема високу конкуренцію на ринку та залежність від економічної ситуації в Україні, що може спричиняти коливання в доходах і знижувати фінансову незалежність через зростання зобов'язань.

Що стосується можливостей, «Епіцентр К» має потенціал для розширення свого асортименту та спектра послуг, що дозволить залучити нових клієнтів, а також для активного розвитку онлайн-продажів, які стають все більш важливими у сучасних умовах. Зростання попиту на будівельні та господарські товари, особливо під час економічного відновлення, також відкриває нові перспективи для бізнесу. Однак компанія повинна бути готова до зовнішніх загроз, таких як політичні та економічні ризики, зміни в законодавчому середовищі або зниження споживчої здатності через економічну нестабільність, що може негативно вплинути на її фінансові результати та розвиток.

PEST-аналіз для ТОВ «Епіцентр К» дозволяє оцінити зовнішні чинники, які впливають на діяльність компанії, охоплюючи політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти (Та.2.5.). Нестабільність в Україні, спричинена війною, може призвести до змін в умовах ведення бізнесу, порушення постачальних ланцюгів і зниження попиту. Проте існують можливості для використання державних програм підтримки бізнесу в період відновлення після кризи. Економічні труднощі та інфляція можуть призвести до зростання витрат на імпортовані товари та матеріали, що вплине на ціноутворення. Водночас економічне відновлення в майбутньому може сприяти зростанню попиту на продукцію компанії.

Таблиця 2.5 - PEST-аналіз компанії ТОВ «Епіцентр К»

Політичні: - Політична нестабільність в Україні може призвести до зміни умов ведення бізнесу. - Використання державних програм для підтримки бізнесу, зокрема в умовах післявоєнного відновлення. - Політична нестабільність, війна в Україні може негативно вплинути на стабільність бізнесу.	Економічні: - Інфляція та економічна нестабільність можуть вплинути на прибутковість компанії. - Відновлення економіки може призвести до зростання попиту на будівельні та господарські товари. - Невизначеність валютних курсів та економічна криза можуть збільшити витрати на сировину та матеріали.
Соціальні: - Зміна вподобань споживачів на користь еко-продукції та здорового способу життя. - Розширення асортименту товарів і послуг для задоволення потреб більш екологічно свідомих споживачів. - Зниження платоспроможності споживачів через економічні труднощі може знизити попит.	Технологічні: - Швидкий розвиток онлайн-торгівлі та цифрових технологій, що дозволяє поліпшити обслуговування клієнтів. - Впровадження нових технологій в управлінні ланцюгами постачання, покращення роботи онлайн-платформ. - Старі технології, що використовуються в компанії, можуть стати неконкурентоспроможними в умовах технологічних змін.

Джерело: Складено автором

Зміни в соціальних тенденціях та збільшення попиту на екологічно чисті товари надають ТОВ «Епіцентр К» можливість оновити свій асортимент відповідно до нових вимог споживачів. Однак економічна криза може призвести до зниження доходів, що, у свою чергу, зменшить попит на продукцію.

Швидкий розвиток технологій, зокрема в галузі онлайн-торгівлі, створює нові перспективи для компанії у напрямку автоматизації процесів та покращення взаємодії з клієнтами. Однак застарілі технології можуть стати неактуальними, якщо не буде здійснено їх оновлення та адаптацію до сучасних умов.

2.2 Аналіз існуючої системи управління в ТОВ «Епіцентр К» та оцінка її ефективності

ТОВ «Епіцентр К» є великою торговельною мережею, яка функціонує у форматі гіпермаркетів та спеціалізованих магазинів. Система управління компанії побудована на класичних ієрархічних принципах з чітким розподілом функціональних обов'язків між відділами. Основним механізмом управління є директиви вищого керівництва, що передаються через вертикаль влади.

Система управління ТОВ «Епіцентр К» характеризується централізованою структурою з чіткою вертикаллю підпорядкування. Ключові рішення приймаються на рівні вищого керівництва, що дозволяє забезпечити єдину стратегію розвитку та контроль за діяльністю всіх підрозділів.

Організаційна структура компанії має лінійно-функціональний характер, де кожен підрозділ (закупівельний, логістичний, маркетинговий, фінансовий тощо) працює в рамках своїх KPI. Однак міжфункціональна взаємодія часто ускладнена через недостатню автоматизацію процесів і відсутність єдиної цифрової платформи для обміну даними.

Управління операційною діяльністю здійснюється через систему планування та звітності, але в деяких випадках спостерігається надмірна бюрократія, що уповільнює прийняття рішень. Використання сучасних інструментів аналітики (наприклад, Power BI) дозволяє моніторити продажі та запаси, проте інтеграція даних між різними системами (ERP, CRM) залишається частковою.

Культура управління в компанії орієнтована на контроль і виконання встановлених норм, але поступово впроваджуються елементи процесного підходу, зокрема в ланцюгу поставок і обслуговуванні клієнтів. Головними викликами залишаються оптимізація логістичних процесів, зменшення часу реагування на ринкові зміни та підвищення гнучкості управлінської моделі.

Однією з ключових особливостей є активне використання інформаційних технологій. Компанія впровадила сучасні системи управління ресурсами підприємства (ERP), що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ефективність управління запасами, логістикою та фінансами.

Управління персоналом в «Епіцентр К» базується на принципах мотивації та розвитку. Компанія активно інвестує в навчання та підвищення кваліфікації співробітників, а також створює умови для кар'єрного зростання.

Важливою складовою системи управління є контроль якості продукції та обслуговування. «Епіцентр К» прагне забезпечити високі стандарти якості, що відображається у вимогах до постачальників та внутрішніх процедурах контролю.

Компанія також активно розвиває напрямок електронної комерції, що вимагає гнучкої та адаптивної системи управління. «Епіцентр К» постійно вдосконалює свої онлайн-платформи та логістичні процеси для забезпечення швидкої та зручної доставки товарів.

Одним із ключових напрямків удосконалення є автоматизація складських операцій. Зокрема, у 2011 році компанія впровадила систему Qguar WMS Pro для управління розподільчим центром площею 15 000 м², що дозволило ефективно поєднувати накопичувальне зберігання товарів та крос-докінг, оптимізуючи процеси розподілу продукції [25].

У сфері логістики «Епіцентр К» здійснив цифровізацію процесів шляхом розробки власної CRM-системи. Раніше інформація зберігалась у паперовому вигляді, що ускладнювало доступ до необхідних даних. Впровадження CRM дозволило централізовано зберігати інформацію про транспортні засоби та співробітників, спрощуючи доступ до документів і підвищуючи ефективність управління автопарком [26].

Для покращення клієнтського сервісу компанія запровадила омніканальну платформу зворотного зв'язку. Ця система агрегує відгуки клієнтів з різних каналів комунікації, таких як соціальні мережі, месенджери та електронна пошта, забезпечуючи оперативне реагування на звернення. Впровадження QR-кодів у торговельних центрах дозволяє відвідувачам швидко залишати відгуки, які негайно передаються відповідним підрозділам для обробки [12].

У сфері електронної комерції «Епіцентр К» автоматизував центри видачі замовлень, використовуючи конвеєрні системи та вертикальні підйомники. Це дозволило скоротити час обробки онлайн-замовлень з 10 до 3 хвилин,

зменшити ручне переміщення товарів і підвищити точність виконання операцій.

В цілому, система управління ТОВ «Епіцентр К» є комплексною та динамічною, що дозволяє компанії ефективно функціонувати в умовах конкурентного ринку та постійно розвиватися.

Таблиця 2.6 - Оцінка системи управління ТОВ «Епіцентр К»

Критерій	Поточний стан	Проблеми
Організаційна структура	Лінійно-функціональна, чітка ієрархія	Недостатня міжфункціональна взаємодія
Процеси управління	Директивне керівництво, планування на основі KPI	Бюрократія, уповільнене прийняття рішень
Автоматизація	Використання ERP, CRM та аналітичних інструментів (часткова інтеграція)	Відсутність єдиної BPM-системи для оптимізації процесів
Адаптивність	Поступове впровадження процесного підходу в окремі сфери	Необхідність глибшої цифрової трансформації для підвищення гнучкості

Джерело: Складено автором

Система управління ТОВ «Епіцентр К» ефективна для підтримки поточної діяльності, але вимагає модернізації у напрямку процесної орієнтації, цифровізації та зменшення бюрократичного навантаження для підвищення конкурентоспроможності.

2.3 Рекомендації щодо вдосконалення системи процесного управління в ТОВ «Епіцентр К»

Для вдосконалення системи процесного управління в ТОВ «Епіцентр К» варто зосередитися на кількох ключових напрямках.

По-перше, доцільно розширити використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування попиту та оптимізації товарних запасів. Впровадження AI-алгоритмів дозволить краще прогнозувати

сезонні коливання, зменшити рівень затоварення та скоротити витрати на зберігання.

По-друге, слід вдосконалити систему автоматизації бізнес-процесів за допомогою RPA (Robotic Process Automation). Це дозволить зменшити кількість ручних операцій у фінансовому та кадровому управлінні, пришвидшити обробку платежів та заявок, а також мінімізувати людський фактор у повторюваних процесах.

По-третє, варто запровадити наскрізну аналітику процесів за допомогою ВІ-систем (Business Intelligence). Глибший аналіз даних у реальному часі допоможе швидше виявляти вузькі місця в операційній діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Ще одним важливим аспектом є розширення можливостей омніканальної взаємодії з клієнтами. Використання чат-ботів із елементами NLP (Natural Language Processing) у месенджерах та на сайті сприятиме покращенню якості обслуговування та зменшенню навантаження на операторів кол-центру.

Нарешті, слід приділити більше уваги підвищенню кваліфікації персоналу шляхом розширення програм навчання з цифрової трансформації. Впровадження навчальних платформ та гейміфікації навчального процесу сприятиме швидшій адаптації працівників до нових технологій та методів роботи.

Для підвищення ефективності діяльності та адаптації до сучасних ринкових викликів ТОВ «Епіцентр К» доцільно провести комплексну оптимізацію системи процесного управління. Основний акцент слід зробити на зменшенні бюрократичного навантаження, покращенні міжфункціональної взаємодії та впровадженні цифрових інструментів.

Для автоматизації та стандартизації бізнес-процесів рекомендується використання спеціалізованого програмного забезпечення (наприклад, Camunda, Bizagi або Bonita). Це дозволить:

- візуалізувати всі ключові процеси компанії у єдиній системі;
- скоротити час узгодження документів та операційних рішень;
- забезпечити прозорість і контроль на всіх етапах виконання процесів.

Запровадження кросс-функціональних робочих груп допоможе подолати роздробленість між відділами. Це передбачає:

- перехід від суворої ієрархії до гнучких команд, відповідальних за кінцевий результат;
- розробку чітких SLA між підрозділами для покращення координації.

Для підвищення якості прийняття рішень необхідно:

- інтегрувати всі існуючі системи (ERP, CRM, WMS) в єдиний аналітичний центр на базі Power BI або Tableau;
- впровадити механізми предиктивної аналітики для прогнозування попиту та оптимізації запасів.

Для успішної реалізації змін потрібно:

- провести тренінги з процесного підходу для керівників середньої ланки;
- розробити систему мотивації, орієнтовану на результативність процесів (а не лише на виконання індивідуальних KPI).

Регулярний аналіз ефективності процесів за методологіями Lean або Six Sigma допоможе:

- ідентифікувати втрати та «вузькі місця» в операційній діяльності;
- забезпечити циклічне вдосконалення всіх бізнес-процесів.

Таблиця 2.7 - Рекомендації щодо вдосконалення

Напрямок	Пропоновані вдосконалення	Очікуваний ефект
Оптимізація логістики	Використання AI для прогнозування попиту	Зменшення надлишкових запасів, скорочення витрат
Автоматизація бізнес-процесів	Впровадження RPA для фінансового та кадрового управління	Підвищення швидкості обробки операцій, зниження людського фактора
Аналіз ефективності	Запровадження BI-систем для наскрізної аналітики	Прискорення ухвалення рішень, оптимізація витрат
Організаційні зміни	Створення кросс-функціональних команд, оновлення SLA	Покращення комунікації між відділами, збільшення швидкості реагування на зміни
Покращення клієнтського сервісу	Чат-боти з NLP у месенджерах та на сайті	Підвищення рівня задоволеності клієнтів, зменшення навантаження на операторів
Робота з даними	Інтеграція систем аналітики, впровадження предиктивних моделей	Підвищення точності планування запасів, зниження логістичних витрат

Продовження таблиці 2.7

Навчання персоналу	Онлайн-платформи для навчання цифровим навичкам	Швидша адаптація до нових технологій, підвищення продуктивності
Розвиток персоналу	Тренінги з процесного управління, оновлення системи мотивації	Зростання залученості працівників, формування культури постійного вдосконалення

Джерело: Складено автором

Запропоновані рекомендації дозволять ТОВ «Епіцентр К» перейти від традиційного функціонального управління до сучасної процесної моделі. Це забезпечить підвищення операційної ефективності, зростання конкурентоспроможності та створення основи для подальшої цифрової трансформації бізнесу.

2.4 Оцінка ефективності запропонованих рекомендацій для удосконалення процесного управління в ТОВ «Епіцентр К»

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності управління бізнес-процесами, автоматизацію операцій, розвиток аналітики та навчання персоналу. Оцінка ефективності впровадження цих ініціатив ґрунтується на аналізі фінансових та операційних показників компанії.

Аналізуючи фінансові показники до впровадження змін, бачимо, що ТОВ «Епіцентр К» демонструє стабільне зростання доходів, що свідчить про ефективність бізнес-моделі. Дохід компанії у 2023 році зріс на 27,7% порівняно з 2022 роком та на 37,3% порівняно з 2020 роком. Однак, чистий прибуток має коливання: у 2022 році знизився, а у 2023 році зріс. Це може свідчити про зростання операційних витрат або зміни у витратній структурі компанії.

Таблиця 2.8 - Оцінка впливу впроваджених заходів

Запропонований захід	Очікуваний ефект	Вплив на ключові показники
Впровадження BPM-системи	Підвищення прозорості процесів, прискорення узгоджень, зниження бюрократії	Збільшення операційної ефективності, зменшення адміністративних витрат

Продовження таблиці 2.8

Оптимізація організаційної структури	Покращення координації між підрозділами, скорочення часу виконання завдань	Зростання продуктивності працівників, можливе зниження витрат на адміністрування
Розвиток data-driven управління	Використання аналітики для прогнозування попиту, оптимізація складських запасів	Скорочення логістичних витрат, зниження втрат через надлишкові запаси
Підвищення кваліфікації персоналу	Покращення навичок керівників, підвищення залученості працівників	Зменшення плинності кадрів, зростання продуктивності
Запровадження Lean та Six Sigma	Оптимізація процесів, усунення втрат, покращення якості операцій	Підвищення операційного прибутку, зниження витрат на помилки та неефективність

Джерело: Складено автором

Якщо компанія реалізує запропоновані заходи, можна очікувати наступні зміни у ключових показниках:

- Дохід може зрости на 15–20% за рахунок покращення управління товарними запасами, оптимізації логістики та покращення клієнтського досвіду.
- Чистий прибуток може зрости на 10–15% завдяки зменшенню операційних витрат і підвищенню ефективності бізнес-процесів.
- Активи зростуть через впровадження нових технологій та модернізацію логістики.
- Зобов'язання можуть залишитися стабільними або зрости, якщо компанія інвестуватиме у технологічне оновлення.
- Кількість працівників може залишитися на тому ж рівні або навіть зменшитися через автоматизацію рутинних операцій.

Запропоновані заходи спрямовані на оптимізацію витрат, підвищення продуктивності та покращення клієнтського сервісу, що має прямий вплив на дохід і прибутковість компанії.

- Прогнозований ріст доходу. Впровадження AI для прогнозування попиту та оптимізації логістики дозволить зменшити втрати від надлишкових запасів (оцінка ефекту – +5-7% до обороту). Покращення клієнтського сервісу (чат-боти, швидше обслуговування) може забезпечити додатковий ріст продажів на 3-5%. Очікуваний дохід у 2024-2025 рр.: 72-75 млрд грн.

- Зростання чистого прибутку. Скорочення логістичних витрат (-10-15%), автоматизація фінансових процесів (зниження операційних витрат на 7-10%) та оптимізація запасів дозволять збільшити маржинальність. Очікуваний чистий прибуток у 2024-2025 рр.: 3,4-3,8 млрд грн.
- Вплив на активи та зобов'язання. Оптимізація запасів та логістики зменшить обсяг "заморожених" активів, що позитивно вплине на оборотність. Прогноз активів у 2024-2025 рр. 72-75 млрд грн. Зобов'язання можуть зрости через інвестиції в ІТ, але їх частка в структурі капіталу залишиться стабільною (50-55%).

Таблиця 2.9 - Вплив на операційну ефективність

Напрямок оптимізації	Очікуваний ефект
AI у логістиці	Скорочення запасів на 15-20%, зниження логістичних витрат на 10-12%
RPA у фінансах і HR	Скорочення часу обробки документів на 30-40%, зменшення помилок на 50%
ВІ-аналітика	Прискорення прийняття рішень на 25%, оптимізація маркетингових витрат на 8-10%
Чат-боти для клієнтів	Зменшення навантаження на кол-центр на 40%, підвищення NPS на 10-15 пунктів
Цифрове навчання персоналу	Зростання продуктивності працівників на 12-15%

Джерело: Складено автором

Для оцінки ефективності запропонованих заходів у ТОВ «Епіцентр К» використаємо такі основні формули та методики:

$$\begin{aligned}
 \text{Дохід}_{\text{прогноз}} &= \text{Дохід}_{2023} \\
 &\times (1 + \text{ринковий ріст} + \text{Додатковий ефект від оптимізації}) \\
 &= 69,15 \times (1 + 0,05 + 0,03) = 74,68 \text{ млрд грн}
 \end{aligned}$$

де:

- Ринковий ріст – середньогалузеве зростання (~5-7% для ритейлу);
- Додатковий ефект – приріст від оптимізації логістики, сервісу тощо (3-5%).

$$\begin{aligned}\text{Чистий прибуток}_{\text{прогноз}} &= \text{ЧП}_{2023} + \Delta\text{Витрати}_{\text{оптим}} + \Delta\text{Дохід}_{\text{ринк}} \\ &= 3,07 + 0,37 + 0,31 = 3,75 \text{ млрд грн}\end{aligned}$$

де

$\Delta\text{Витрати}_{\text{оптим}}$ – економія від скорочення логістичних та операційних витрат (10-15%);

$\Delta\text{Дохід}_{\text{ринк}}$ – додатковий прибуток від зростання продажів.

- Економія на логістиці: $3.07 \text{ млрд грн} \times 0.12 = 0.37 \text{ млрд грн}$;
- Додатковий дохід: $69.15 \text{ млрд грн} \times 0.03 = 2.07 \text{ млрд грн}$ (при маржі 15%: $2.07 \times 0.15 = 0.31 \text{ млрд грн}$).

Оптимізація запасів (AI у логістиці):

$$\text{Ефект від зниження запасів} = \text{Середній рівень запасів} \times \text{Вартість утримання (\%)} \times \text{Скорочення (\%)}$$

Де:

- Вартість утримання – ~20-25% річних (враховує складування, страхування, заморожений капітал);
- Скорочення – 15-20% завдяки AI-прогнозуванню.

Якщо середні запаси – 10 млрд грн:
 $10 \text{ млрд грн} \times 0.20 \times 0.15 = 0.3 \text{ млрд грн/рік економії}$

Запропоновані формули базуються на:

1. Історичних даних компанії (дохід, витрати);
2. Галузових коефіцієнтах (ринковий ріст, вартість утримання запасів);
3. Пілотних дослідженнях ефективності AI/RPA (30-50% продуктивності).

Для точності рекомендується провести А/В-тестування окремих інструментів (наприклад, AI у 1-2 гіпермаркетах) перед масштабуванням.

Також запропоновані матимуть вплив на персонал та корпоративну культуру. А саме:

- Скорочення витрат на персонал. Автоматизація (RPA, чат-боти) дозволить оптимізувати чисельність операційного персоналу без масових скорочень (-5-7% витрат на ФОП).

- Підвищення залученості. Онлайн-навчання та нова система мотивації збільшать продуктивність (+10-12% ефективності на працівника).

Запропоновані заходи дозволять ТОВ «Епіцентр К» досягти стабільного зростання доходу (на 8-10% щорічно) та чистого прибутку (на 12-15%) за рахунок:

- Оптимізації витрат (логістика, запаси, операційні процеси);
- Підвищення продуктивності (автоматизація, data-driven управління);
- Покращення клієнтського досвіду (швидший сервіс, персоналізація).

Варто врахувати й певні ризики, зокрема:

- Високі капітальні витрати на ІТ-інфраструктуру (окупляться за 2-3 роки);
- Опір змін з боку персоналу (потрібна ефективна комунікація та тренування).

Рекомендуємо розпочати з пілотних проектів (наприклад, AI у логістиці + чат-боти), щоб оцінити ефективність до масштабування.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дослідження було проведено комплексний аналіз системи процесного управління в ТОВ «Епіцентр К» та запропоновано рекомендації щодо її вдосконалення.

Дослідження виявило, що поточна система управління компанії, хоча й забезпечує стабільність операційної діяльності, має низку обмежень: надмірну бюрократизацію процесів, що уповільнює прийняття рішень; недостатню інтеграцію між підрозділами; ручні операції у ключових процесах (логістика, фінанси), що підвищує ризик помилок.

На основі аналізу було запропоновано 5 ключових напрямів оптимізації: впровадження BPM-систем для автоматизації бізнес-процесів; використання AI та Big Data для прогнозування попиту; розвиток data-driven культури через BI-інструменти; створення кросс-функціональних команд; цифровізація

клієнтського сервісу (чат-боти з NLP).

Оцінка ефективності показала, що впровадження цих заходів дозволить: збільшити дохід на 8-10% щорічно за рахунок оптимізації логістики та покращення сервісу; підвищити рентабельність на 12-15% через скорочення операційних витрат; прискорити прийняття рішень на 25-30% завдяки ВІ-аналітиці.

Таким чином, запропоновані рекомендації створюють конкурентні переваги для ТОВ «Епіцентр К» у галузі ритейлу, сприяючи його переходу від традиційного функціонального управління до сучасної процесно-орієнтованої моделі з елементами цифрової трансформації.

ВИСНОВКИ

У межах кваліфікаційної роботи було досягнуто поставлену мету – узагальнено теоретичні засади процесного підходу в управлінні організацією та розроблено практичні рекомендації щодо створення ефективної системи процесного управління на підприємстві.

Проведений аналіз теоретичних основ, принципів, методів та інструментів процесного управління організацією в умовах сучасного господарювання дає можливість дійти висновків, що процесний підхід сприяє інтеграції функцій організації в єдину систему, де кожен бізнес-процес взаємопов'язаний з іншими і орієнтований на досягнення кінцевого результату. Для ефективного впровадження цього підходу необхідно використовувати сучасні технології, автоматизовані системи та чітко визначення відповідальностей на кожному етапі бізнес-процесу. Впровадження процесного управління в умовах сучасного бізнесу вимагає гнучкості та здатності організації адаптуватися до нових умов. Попри всі труднощі, цей підхід є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій у глобалізованому економічному середовищі.

Дослідження існуючої системи управління ТОВ «Епіцентр К» показало, що поточна система управління компанії, хоча й забезпечує стабільність операційної діяльності, має низку обмежень: надмірну бюрократизацію процесів, що уповільнює прийняття рішень; недостатню інтеграцію між підрозділами; ручні операції у ключових процесах (логістика, фінанси), що підвищує ризик помилок. На основі проведеного аналізу було запропоновано комплекс заходів, спрямованих на: автоматизацію процесів (впровадження BRM-систем, RPA, AI для прогнозування попиту); оптимізацію логістики та запасів; покращення клієнтського сервісу за допомогою чат-ботів із NLP; розвиток data-driven культури через BI-інструменти. Оцінка ефективності цих заходів показала потенційне зростання доходу на 8-10% та рентабельності на 12-15% у середньостроковій перспективі.

У майбутньому доцільно розробити детальний план впровадження запропонованих змін, провести пілотне тестування окремих

інструментів (наприклад, AI у логістиці) та оцінити їх вплив на реальні показники бізнесу. Також варто дослідити можливості інтеграції блокчейн-технологій для підвищення прозорості ланцюга поставок.

Дослідження довело, що процесне управління є стратегічним інструментом для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К». Впровадження запропонованих заходів дозволить компанії не лише оптимізувати поточні операції, але й створити основу для подальшого масштабування бізнесу в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Davenport T. H. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology. Boston : Harvard Business School Press, 1993.
2. ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://epicentrk.ua/ua/news/epitsentr-zapustiv-noviy-servisi-komunikatsii.html> (дата звернення 10.05.2025)
3. Nordsieck F. Grundlagen der Organisationslehre. Stuttgart: C. E. Poeschel. 1974. 132 p.
4. Porter M.E. Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance – New York: Free Press, 1985. 252 p.
5. Автоматизація центру видачі замовлень для «Епіцентр К». URL: <https://kapelou.com/project/tsvz-epitsentr-vinnytsia> (дата звернення 10.05.2025)
6. Бурбело Н.О. Проблеми формування процесно-орієнтованого підходу в управлінні телекомунікаційним підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 1(15). С. 88–94
7. Верба В.А. Гармонізація процесного та проектного підходів до управління розвитком компанії. Управління проектами та розвиток виробництва. 2009. № 3(31). С. 14–22.
8. Голь І. В. Бізнес-стійкість підприємства: бізнес-цільовий процесно-орієнтований підхід. С. 101-105. URL: <https://tit.dut.edu.ua/index.php/telecommunication/article/view/159/157> (дата звернення 10.05.2025)
9. Гвоздь М.Я., Мицько В.І. Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. 2014. № 811. С. 56–62.
10. Гришук Д.В. Формування процесно-орієнтованої системи управління на підприємствах роздрібної торгівлі: дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2018. 299 с.

- 11.Дідур К.М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства / К.М. Дідур // Ефективна економіка. 2012. № 4
- 12.Епіцентр запустив новий сервіс зворотної комунікації. Клієнти писатимуть топ-менеджерам компанії. URL: <https://epicentrk.ua/ua/news/epitsentr-zapustiv-noviy-servisi-komunikatsii.html> (дата звернення 10.05.2025)
- 13.Запара Л.А. Основні підходи до управління: еволюція і перспективи. Агросвіт. 2015. № 20. С. 16–22.
- 14.Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 23. С. 204–209.
- 15.Захаркін О.О. Порівняльна характеристика концепцій управління підприємством в системі його інноваційної діяльності / О.О. Захаркін // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2014. № 4. С. 53-59.
- 16.Кармінська-Белоброва М.В. Організаційні структури управління підприємством // БІЗНЕС-ІНФОРМ. 2012. № 12. С. 192-195.
- 17.Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах / І.В. Кононова // Прометей. 2013. № 1. С. 146-151.
- 18.Криворучко О.М. Сукач Ю.О. Етапи впровадження процесного підходу до управління підприємствами // Економіка транспортного комплексу. 2014. Вип. 24. С. 5-20.
- 19.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. «Основи менеджменту: Підручник» К.: «Академ-видав», 2013. С. 218-223.
- 20.Ляшенко Р.В. Основні підходи до управління в бізнесі. Молодий вчений. №12 (64), 2018. 296-301 с.
- 21.Ольшанський О.В. Удосконалення менеджменту підприємства на основі реалізації принципів процесного управління. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2019.

- 22.Ольшанський О.В., Ключарьов В.М. Теоретико-методологічні аспекти управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Науковий погляд: економіка та управління. 2019. № 1 (63). С 130-136.
- 23.Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Кондор, 2014. 860 с.
- 24.Пінда Ю.В. Процесний менеджмент як можливий напрямок зміцнення конкурентоспроможності будівельних підприємств / Ю.В. Пінда // Ефективна економіка. 2010. № 12.
- 25.Розподільчий центр мережі гіпермаркетів «Епіцентр». URL: <https://quantum-int.com/projects/rozpodilchij-tsentr-merezhi-gipermarketiv-epitsentr/> (дата звернення 10.05.2025)
- 26.Розробка системи управління логістикою для компанії «Епіцентр». URL: <https://infounion.com.ua/ua/kejsy/razrabotka-sustemy-ypravlenie-logistikoy-dlia-kompanii-epicentr.html> (дата звернення 10.05.2025)
- 27.Свірідова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2017. № 2(30). С. 109–116.
- 28.Семон Б.Й. Порівняльний аналіз можливості застосування функціонального та процесного підходів до управління установою. URL: http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znpcvds/2009_1/1.pdf (дата звернення 10.05.2025)
- 29.Ткачова С.С. Еволюція процесного підходу до операційної та управлінської діяльності підприємств. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2012. № 2. С. 68–74
- 30.ТОВ «Епіцентр К». Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/32490244> (дата звернення 04.03.2025)
- 31.управління установою / Б.Й. Семон, В.Л. Шевченко, І.В. Подобєдов, Я.О. Радченко. URL: http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znpcvds/2009_1/1.pdf (дата звернення 10.05.2025)
- 32.Харченко В.А. Підходи до управління сучасним підприємством / В.А. Харченко // ДонНТУ. 2012. URL:

<http://ea.donntu.edu.ua/handle/123456789/15454>. (дата звернення
10.05.2025)

33. Харченко В.А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. Економічний вісник Донбасу. Менеджмент. 2013. № 1(31). С. 157–160.
34. Чернодубова Е.В., Мартинов А.А. Переваги функціонального підходу до управління витратами і доходами підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 22. С. 860–865.