

## СЕКЦІЯ 7. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

**Кліщ М. Ю.**

*здобувач наукового ступеня доктор філософії,  
Хмельницький національний університет  
м. Хмельницький, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-30>*

### **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМАТИЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛЕРІВ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Сучасні трансформаційні процеси, зумовлені повномасштабною війною в Україні, істотно змінили операційне середовище для підприємств роздрібної торгівлі. У таких умовах традиційні підходи до організації бізнесу втрачають свою ефективність, а здатність підприємства до швидкої адаптації та структурної перебудови стає чи не найважливішим чинником конкурентоспроможності. У цьому контексті систематизація бізнес-процесів постає як базовий інструмент забезпечення стійкості, контрольованості й оперативності управління діяльністю ритейлерів. Вона розглядається не лише як технологія впорядкування операційних дій, а як елемент стратегічного менеджменту, що забезпечує узгодженість між короткостроковими та довгостроковими рішеннями.

Систематизація бізнес-процесів у ритейлі – це процес упорядкування, формалізації та інтеграції всіх елементів операційної діяльності підприємства. Він охоплює опис логіки виконання процесів, визначення відповідальних осіб, ієрархізацію функцій і встановлення чітких регламентів виконання. У сучасних умовах вона стає основою для цифрової трансформації підприємства, оскільки забезпечує можливість застосування ERP-, CRM-, WMS- та аналітичних систем на структурованій платформі бізнес-процесів.

В умовах системних трансформацій систематизація виконує роль антикризового механізму: знижує рівень невизначеності, підвищує контрольованість, скорочує втрати, спричинені неузгодженістю дій між

підрозділами. Як свідчить практика українських ритейлерів, що проходили етапи релокації та адаптації у 2022–2024 роках, чітко структурована модель процесів дозволяє скоротити час прийняття рішень, усунути дублювання функцій і забезпечити прозорість управління. Так, мережа “EVA” у 2023 р. централізувала закупівельні процеси через систему SAP, що дало змогу скоротити час погодження замовлень на 27 %. Аналогічно, “Rozetka” завдяки інтеграції WMS-модуля автоматизувала облік товарних залишків і зменшила кількість помилок комплектування на 35 %.

Сучасна система управління бізнес-процесами є результатом тривалого еволюційного розвитку управлінських концепцій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємств. Зміна технологічного укладу, глобалізація ринків і цифровізація економіки зумовили трансформацію ролі бізнес-процесів – від інструмента контролю якості до комплексного механізму стратегічного управління.

Як свідчить аналіз праць Е. Демінга, Д. Джурана, М. Хаммера, Дж. Чампі, Т. Девенпорта, а також сучасних досліджень у сфері Business Process Management (BPM) [1; 2; 3], еволюція управління бізнес-процесами пройшла п’ять основних етапів, що узагальнено у таблиці 1.

Таблиця 1

### Еволюція концепцій управління бізнес-процесами

Етап розвитку	Основна концепція	Ключові характеристики	Інструменти та підходи	Вплив на сучасний ритейл
1	2	3	4	5
1950–1970 рр.	TQM (Total Quality Management)	Орієнтація на контроль якості, стандартизацію процесів і безперервне вдосконалення (цикл PDCA Демінга).	ISO 9000, статистичні методи контролю, Kaizen.	Сформував основу для управління сервісною якістю та стандартизації обслуговування клієнтів.
1980–1990 рр.	BPR (Business Process Reengineering)	Радикальне перепроєктування процесів з метою підвищення продуктивності та скорочення витрат.	Методики Hammer & Champy, моделювання потоків, IDEF0.	Використовується під час реструктуризації торговельних мереж і цифрової трансформації логістики.

1	2	3	4	5
1990– 2000 рр.	BPM (Business Process Management)	Орієнтація на системність управління процесами, інтеграція ІТ-рішень і управлінських процедур.	BPMN, ARIS, Workflow-системи, Balanced Scorecard.	Визначає основу для створення корпоративних стандартів управління у мережах ритейлу.
2000– 2010 рр.	BPA (Business Process Automation)	Автоматизація процесів, використання ERP/CRM-систем, розвиток аналітики даних.	SAP, Oracle E-Business, Microsoft Dynamics, WMS.	Сприяє оптимізації ланцюгів постачання, автоматизації складів і торговельних операцій.
2010– 2024 рр.	Цифрові екосистеми та Smart BPM	Інтеграція процесного управління з IoT, аналітикою, штучним інтелектом і платформними рішеннями.	Process Mining, RPA, AI BPM Suites, Digital Twins.	Забезпечує адаптивність і гнучкість ритейлу в умовах турбулентного середовища.

*Джерело: узагальнено автором за [1-5]*

Еволюція концепцій управління бізнес-процесами супроводжувалася поступовим переходом від жорсткої стандартизації до гнучких адаптивних моделей, які поєднують технологічні, інформаційні та управлінські складові. У класичних підходах TQM і BPR пріоритет надавався внутрішній ефективності та контролю, тоді як сучасні концепції BPM і цифрових екосистем орієнтовані на клієнтоцентричність, швидкість реагування та інноваційність.

Для підприємств ритейлу такі зміни мають стратегічне значення. Бізнес-процеси перестають бути лише операційними ланками – вони стають механізмом інтеграції всієї системи управління, що забезпечує адаптацію до системних трансформацій. Саме тому сучасні методики систематизації бізнес-процесів базуються на принципах цифрової взаємодії, автоматизації та управління знаннями, які забезпечують

стійкість підприємств навіть за умов високої турбулентності зовнішнього середовища.

Розвиток концепцій управління бізнес-процесами демонструє перехід від фрагментарних рішень до комплексних моделей, які охоплюють усі рівні управління підприємством. Такі моделі поєднують стратегічні, тактичні, операційні та розвиткові аспекти діяльності, що дозволяє забезпечити узгодженість рішень і сталий розвиток організації.

### **Література:**

1. Deming W. Edwards. Out of the Crisis. MIT Press, 1986. P. 524.
2. Juran J. Juran on Leadership for Quality. Free Press, 1989. P. 376.
3. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation. HarperCollins, 1993.
4. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Harvard Business School Press, 1993. P. 78.
5. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Harvard Business School Press, 1993; van der Aalst W. Process Mining: Data Science in Action. Springer, 2022.