**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

# Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Процесний підхід в адмініструванні підприємства малого бізнесу»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0733-ба-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Бєлов Ілля Валерійович
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Олійник О. М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Бєлов Ілля Валерійович

1. Тема роботи «Процесний підхід в адмініструванні підприємства малого бізнесу»
керівник роботи: Олійник О. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 03.04.2025 року № 471-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД В АДМІНІСТРУВАННІ ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО БІЗНЕСУ
2 ДІАГНОСТИКА АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПП «ФІРМА «НВ»
3 РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПП «ФІРМА «НВ»»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
22 таблиці
3 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Олійник О. М. | | |
| 2 | Олійник О. М. | | |
| 3 | Олійник О. М. | | |

7. Дата видачі завдання 24.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1. | Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника. | 24.03.2025 | |
| 2. | Затвердження змісту роботи. | 01.04.2025 | |
| 3. | Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи. | 02.04.25-16.04.25 | |
| 4. | Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи. | 17.04.25-01.05.25 | |
| 5. | Написання I розділу кваліфікаційної роботи. | 02.05.25-01.06.25 | |
| 6. | Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою. | 02.06.25-25.07.25 | |
| 7. | Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи. | 26.07.25-29.08.25 | |
| 8. | Написання II розділу кваліфікаційної роботи. | 30.08.25-06.09.25 | |
| 9. | Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи. | 07.09.25-14.09.25 | |
| 10. | Написання III розділу кваліфікаційної роботи. | 15.09.25-29.10.25 | |
| 11. | Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог. | 30.10.25-02.11.25 | |
| 12. | Попередній захист кваліфікаційної роботи. | 09.11.2025 | |
| 13. | Проходження нормоконтролю. | 09.11.25-22.11.25 | |
| 14. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру. | 25.11.2025 | |
| 15. | Захист кваліфікаційної роботи. | грудень 2025 | |

Студент _____ І. В. Бєлов
( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. М. Олійник
(підпис ) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис ) (ініціали та прізвище)

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 54 с., 3 рис., 22 табл., 43 джерела.

Об'єкт дослідження – процес адміністрування на підприємствах малого бізнесу.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування та оптимізації системи адміністрування ПП «ФІРМА «НВ» на основі процесного підходу.

Мета дослідження – розробка науково-методичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи адміністрування малого підприємства (на прикладі ПП «ФІРМА «НВ») на засадах впровадження процесного підходу.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення та порівняння, системний аналіз, статистичний та економічний аналіз, стратегічний аналіз (SWOT, PEST), графічне моделювання, абстрактно-логічний метод.

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні засади процесного підходу для МСП та систематизовано його інструментарій.

Проведено комплексну діагностику адміністрування бізнес-процесів ПП «Фірма «НВ»». Встановлено, що попри позитивну фінансову динаміку , підприємство має низьку рентабельність продажів, що зумовлено операційною неефективністю та високою чутливістю до витрат. Діагностовано ключові проблеми: «цифрові розриви» (фрагментація даних між CRM, Excel та «Парус») та низький рівень зрілості процесів складської логістики і маркетингу.

Розроблено проект вдосконалення системи адміністрування. Запропоновано інтегровану IT-архітектуру (CRM – WMS – «Парус») для подолання розривів даних . Проведено реінжиніринг ключового процесу «від запиту до відвантаження» з використанням RACI-матриці . Розроблено механізм моніторингу вдосконалень на основі збалансованої системи показників (BSC) та KPI, включаючи ROMI.

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД, АДМІНІСТРУВАННЯ, МАЛИЙ БІЗНЕС, БІЗНЕС-ПРОЦЕС, РЕІНЖИНІРИНГ.

# ABSTRACT

Master's qualification work: 54 p., 3 fig., 22 tables, 43 sources.

The object of the study is the process of administration in small business enterprises.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical aspects of the formation and optimization of the administration system of PE "FIRMA "NV" based on the process approach.

The purpose of the study is to develop scientific, methodological and practical recommendations for improving the administration system of a small enterprise (using the example of PE "FIRMA "NV") on the basis of implementing the process approach.

Research methods: theoretical generalization and comparison, system analysis, statistical and economic analysis, strategic analysis (SWOT, PEST), graphic modeling, abstract-logical method.

The qualification work summarizes the theoretical principles of the process approach for SMEs and systematizes its tools.

A comprehensive diagnostics of business process administration of Private Enterprise “Firma “NV”” was conducted. It was established that despite positive financial dynamics, the enterprise has low sales profitability, which is due to operational inefficiency and high sensitivity to costs. Key problems were diagnosed: “digital gaps” (data fragmentation between CRM, Excel and “Parus”) and low level of maturity of warehouse logistics and marketing processes.

A project for improving the administration system was developed. An integrated IT architecture (CRM – WMS – “Parus”) was proposed to overcome data gaps. The key process “from request to shipment” was reengineered using the RACI matrix. A mechanism for monitoring improvements was developed based on a balanced scorecard (BSC) and KPI, including ROMI.

PROCESS APPROACH, ADMINISTRATION, SMALL BUSINESS, BUSINESS PROCESS, REENGINEERING.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА ..... 2
РЕФЕРАТ ..... 4
ABSTRACT ..... 5
ВСТУП ..... 7
РОЗДІЛ 1 ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД В АДМІНІСТРУВАННІ ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО БІЗНЕСУ ..... 10
1.1 Сутність процесного підходу та його місце в системі управління малого підприєництва ..... 10
1.2 Інструментарій процесного управління для малого бізнесу ..... 15
1.3 Особливості впровадження процесного підходу в МСП ..... 19
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПП «ФІРМА «НВ» ..... 21
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ПП «Фірма «НВ»» ..... 21
2.2 Діагностика середовища бізнес-процесів ПП «Фірма «НВ»» матричними засобами ..... 27
2.2 Діагностика адміністрування бізнес-процесів ПП «Фірма «НВ»» ..... 29
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПП «ФІРМА «НВ»» ..... 36
3.1 Стратегування бізнес-процесів ПП «Фірма «НВ»» ..... 36
3.2 Пропозиції щодо вдосконалення системи адміністрування бізнес-процесів ПП «ФІРМА «НВ»» ..... 40
3.3 Ефективність та механізм моніторингу вдосконалень ПП «Фірма «НВ»» ..... 43
ВИСНОВКИ ..... 46
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..... 49

# ВСТУП

В умовах динамічної та висококонкурентної ринкової економіки України, особливо в період воєнних викликів та післявоєнної відбудови, малий бізнес відіграє ключову роль у забезпеченні економічної стійкості, гнучкості та створенні робочих місць. Однак малі підприємства часто стикаються з проблемами ефективності внутрішнього управління. Багато з них історично побудовані за функціональним (вертикальним) принципом адміністрування, де кожен підрозділ виконує вузькоспеціалізовані завдання. Така структура призводить до виникнення бар'єрів між відділами, уповільнення реакції на запити клієнтів, дублювання функцій та зростання адміністративних витрат.

Перехід від функціонального до процесного підходу в адмініструванні є світовою тенденцією, закріпленою, зокрема, у стандартах серії ISO 9001 [6]. Процесний підхід розглядає діяльність підприємства як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, кожен з яких має на меті створення цінності для кінцевого споживача. Для малого бізнесу, де гнучкість та швидкість є ключовими конкурентними перевагами, впровадження процесного адміністрування дозволяє оптимізувати використання обмежених ресурсів, підвищити прозорість управління та якість надання послуг чи товарів. Проте специфіка малого бізнесу (обмеженість фінансових та кадрових ресурсів, високий ступінь централізації управління, гнучкість) вимагає адаптації класичних моделей управління бізнес-процесами.

Теоретико-методологічні основи процесного підходу та реінжинірингу бізнес-процесів закладені у працях зарубіжних класиків менеджменту, таких як М. Хаммер та Дж. Чампі, Т. Давенпорт, Б. Андерсен. Вагомий внесок у розвиток теорії управління бізнес-процесами зробили В. Рєпін та В. Єліферов, О. Ойхман та Е. Попов та інші провідні вчені. Проблемам впровадження процесного управління в Україні присвячені роботи вітчизняних науковців В. Г. Герасимчука, В. Ф. Ситника, О. О. Трут, Л. В. Шостак та інших. Водночас,

незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються практичні аспекти адаптації та впровадження процесного адміністрування саме на підприємствах малого бізнесу в Україні, особливо у сфері оптової торгівлі в умовах викликів повномасштабного вторгнення, що і визначає актуальність даного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка науково-методичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи адміністрування малого підприємства (на прикладі ПП «ФІРМА «НВ») на засадах впровадження процесного підходу.

Для досягнення поставленої мети в роботі були визначені наступні завдання.

1. Узагальнити теоретичні засади процесного підходу для малого бізнесу та окреслити специфіку бізнес-процесів посередницької компанії в системі управління маркетингом.

2. Систематизувати інструменти стратегічного адміністрування і показати, як їх поєднувати з практиками моделювання процесів, матрицею ролей та стандартами операційних процедур.

3. Розкрити сучасні моделі управління процесами та інструменти їх оптимізації з позиції малого підприємства, визначивши умови їх результативного застосування.

4. Надати розгорнуту характеристику приватного підприємства «Фірма «НВ»».

5. Провести діагностику адміністрування бізнес-процесів підприємства.

6. Виконати аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз ринку, узгодивши результати з обраними процесними пріоритетами.

7. Обґрунтувати інтегровану архітектуру інформаційних рішень для усунення цифрових розривів.

8. Змоделювати і порівняти поточну та цільову версії процесу «від запиту до відвантаження», визначити виняткові сценарії, установити короткі

регламенти з часовими нормативами і критеріями якості виконання, а також запропонувати послідовність практичних кроків реінжинірингу.

9. Розробити систему ключових показників і механізм моніторингу вдосконалень.

Об'єкт дослідження – процес адміністрування на підприємствах малого бізнесу.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування та оптимізації системи адміністрування ПП «ФІРМА «НВ» на основі процесного підходу.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: теоретичного узагальнення та порівняння (для визначення сутності категорій «процесний підхід», «бізнес-процес», «адміністрування»); системного аналізу (для дослідження підприємства як системи взаємопов'язаних процесів); статистичного та економічного аналізу (для оцінки фінансово-економічних показників діяльності ПП «ФІРМА «НВ»); стратегічного аналізу (методи SWOT та PEST-аналізу для діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища); графічного моделювання; абстрактно-логічний метод (для формулювання висновків та рекомендацій).

Інформаційною базою дослідження є нормативні акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, дані відкритих реєстрів щодо діяльності ПП «ФІРМА «НВ», а також результати власних спостережень та аналізу.

# РОЗДІЛ 1
# ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД В АДМІНІСТРУВАННІ ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО БІЗНЕСУ

## 1.1 Сутність процесного підходу та його місце в системі управління малого підприєництва

Процесний підхід інтерпретується як методологія управління, що передбачає ідентифікацію, опис, регламентацію та постійне поліпшення взаємопов’язаних процесів, орієнтованих на створення цінності для споживача [1; 2]. На відміну від функціонального підходу, центр уваги зміщується від ієрархії підрозділів до «ланцюгів створення вартості», де кожен етап має вхід, вихід, власника процесу, показники ефективності та зворотний зв’язок [11].

Традиційна (функціональна) модель управління, що зародилася на початку XX століття, базується на поділі праці за функціями (виробництво, маркетинг, фінанси, кадри) та побудові чіткої ієрархічної структури. Адміністрування в такій системі зосереджене на контролі виконання функцій окремими підрозділами. Однак у сучасних умовах така модель демонструє суттєві недоліки: повільна комунікація між відділами, розмиття відповідальності за кінцевий результат, орієнтація на внутрішні показники підрозділу, а не на задоволення клієнта [24].

На противагу функціональному, процесний підхід, що набув популярності завдяки роботам М. Хаммера та Дж. Чампі [22] про реінжиніринг, пропонує розглядати діяльність компанії як мережу взаємопов'язаних бізнес-процесів. Бізнес-процес – це сукупність взаємопов’язаних видів діяльності, яка перетворює «входи» на «виходи», що становлять цінність для споживача (внутрішнього або зовнішнього) [18]. Адміністрування при такому підході трансформується з контролю над функціями в управління наскрізними процесами.

Ключовим принципом процесного підходу є наявність «власника» процесу – посадової особи, яка несе повну відповідальність за його перебіг та кінцевий результат, незалежно від того, скільки функціональних підрозділів задіяно у його виконанні [3]. Це дозволяє зосередити зусилля не на виконанні окремих операцій, а на досягненні стратегічних цілей компанії через ефективне виконання процесів.

Основні переваги та недоліки процесного підходу порівняно з функціональним узагальнено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика функціонального та процесного підходів до адміністрування [1, 21, 24]

| Характеристика | Функціональний підхід | Процесний підхід |
|---|---|---|
| Об'єкт управління | Окремі функції та структурні підрозділи | Наскрізні бізнес-процеси |
| Організаційна структура | Ієрархічна, «вертикальна» | Матрична або «горизонтальна» |
| Основна мета | Ефективність виконання функції (економія ресурсів) | Ефективність процесу (цінність для клієнта) |
| Відповідальність | За виконання завдань підрозділу (розмита за кінцевий результат) | «Власник процесу» відповідає за результат |
| Оцінка ефективності | Внутрішні показники підрозділу (KPI функції) | Показники процесу (час, вартість, якість виходу) |
| Основний недолік | «Функціональні колодязі», повільна реакція на зміни | Складність впровадження, опір персоналу змінам |

Як видно з таблиці 1.1, перехід до процесного адміністрування дозволяє вирішити ключову проблему функціональної моделі – відсутність орієнтації на кінцевий результат та клієнта.

У нормативному полі процесний підхід закріплений низкою міжнародних стандартів менеджменту якості та суміжних систем (ДСТУ ISO 9000:2015; ДСТУ ISO 9001:2015), які вимагають визначення процесів, їх взаємодії, критеріїв і методів управління, а також здійснення моніторингу, вимірювань і поліпшення [1; 2]. У класичних працях М. Хаммера та Д. Чемпі процесний підхід розглядається як основа бізнес-реінжинірингу, що радикально переосмислює й перепроєктовує процеси для досягнення проривних результатів

за критеріями витрат, якості, сервісу та швидкості [3]. Т. Девенпорт наголошує на інформаційних технологіях як каталізаторі перерозподілу робіт у процесах і на необхідності процесного дизайну до автоматизації [4].

Для підприємств малого бізнесу (МСП) процесний підхід має подвійний ефект. По-перше, він знижує залежність результатів від окремих осіб (власник/ключові працівники), переводячи знання в регламенти та ролі. По-друге, забезпечує масштабованість і керованість зростання: процеси, що описані, вимірювані та підзвітні, легше делегуються й автоматизуються [6; 7].

Для ефективного управління процесами їх необхідно ідентифікувати, класифікувати та описати (моделювати). Класифікація процесів є фундаментом для побудови архітектури процесів підприємства. Зазвичай виділяють три основні групи бізнес-процесів.

Основні процеси – це процеси, що створюють безпосередню цінність для зовнішнього клієнта та генерують дохід компанії. Для торговельного підприємства це «Закупівля товару», «Маркетинг та продаж», «Обробка замовлення», «Логістика».

Процеси управління (керуючі) – процеси, що забезпечують стратегічне та оперативне управління компанією. До них відносять «Стратегічне планування», «Бюджетування», «Управління якістю», «Адміністрування».

Допоміжні (забезпечувальні) процеси – процеси, що забезпечують основні процеси необхідними ресурсами. Це «Управління персоналом», «Бухгалтерський облік», «IT-забезпечення», «Юридична підтримка».

Узагальнено процеси МСП доцільно поділити на три групи: керівні (стратегічне планування, бюджетування, управління ризиками), основні (розроблення/закупівля, виробництво/надання послуг, збут/сервіс) та допоміжні (HR, IT-підтримка, юридичний супровід, фінансово-облікове забезпечення) [6; 7].

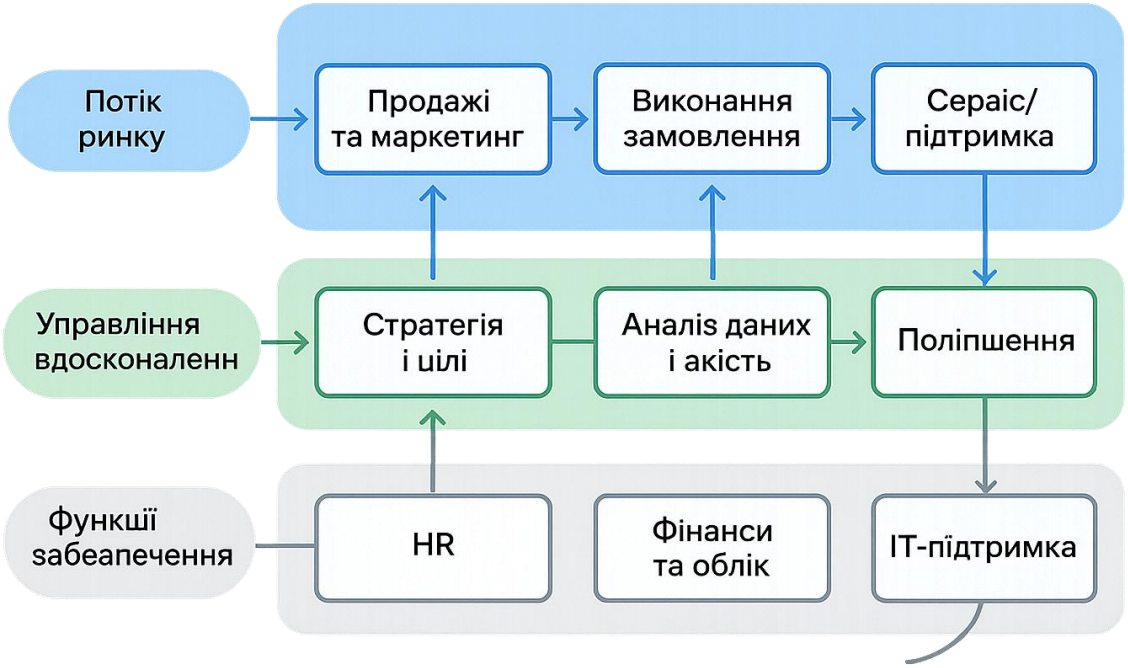



Рисунок 1.1 – Спрощена архітектура процесів МСП

Схема ілюструє потік створення цінності та зв’язок основних процесів із керівними й допоміжними. Вона використовується як «карта першого рівня» для подальшої деталізації.

Таблиця 1.2 – Порівняння функціонального та процесного підходів у МСП

| Критерій | Функціональний підхід | Процесний підхід |
|---|---|---|
| Фокус управління | Підрозділ/посада | Потік створення цінності |
| Вимірювання | Внутрішні обсяги/завантаження | Задоволеність клієнтів, час циклу, якість виходу |
| Відповідальність | «Розмита» між відділами | Власник процесу з чіткими KPI |
| Гнучкість | Низька, високі «стіни» між функціями | Висока, наскрізні ролі та RACI |
| Вартість і швидкість | Вищі витрати через дублювання | Зменшення втрат, скорочення циклу [9; 10] |

Порівняння критеріїв у таблиці демонструє системний зсув фокусу від структурних одиниць до потоку створення цінності. Для МСП це означає, що поточні операції оцінюються не за завантаженістю відділів, а за тим, наскільки швидко й бездефектно клієнт отримує результат. Вимірювання на рівні часу циклу, якості виходу та задоволеності клієнта створює основу для економіки

поліпшень – саме ці показники найкраще транслюються у виручку та лояльність [2; 12].

Критерій відповідальності підкреслює перехід від «розмитої» підзвітності до інституту власника процесу з чіткими KPI. Для малого бізнесу це критично: наявність однієї відповідальної ролі спрощує прийняття рішень, зменшує транзакційні витрати між функціями та мінімізує «сірі зони» на стиках процесів. RACI-матриці та короткі SOP, які супроводжують процес, роблять роботу відтворюваною та менш залежною від окремих працівників [6; 7].

За критерієм гнучкості перевага процесного підходу проявляється через наскрізні ролі та стандартизовані інтерфейси між етапами. У результаті зменшуються втрати від очікування й зайвих переміщень, а стандартизація полегшує цифрову автоматизацію (BPMN → вимоги до CRM/ERP/low-code). Практика Lean і Six Sigma посилює цей ефект за рахунок усунення втрат та стабілізації процесів, що природно скорочує цикл і непрямі витрати [9; 10].

Нарешті, за критерієм «вартість і швидкість» процесний підхід формує прямий зв’язок між якістю процесного виходу та економікою компанії. Коли вимірювання зміщені з «внутрішніх обсягів» до результатів для клієнта, з’являється можливість прозоро управляти портфелем покращень через карти показників та ROMI для маркетингово-збутових процесів [12].

Сутність і нормативні засади процесного підходу вказують на його придатність для МСП, що прагнуть масштабуватися без втрати керованості. Порівняльний аналіз доводить: перехід від функціональної логіки до процесної змінює систему вимірювання, встановлює одноосібну відповідальність, знижує транзакційні витрати на стиках та полегшує цифровізацію.

Для малих підприємств ключовим є запуск процесного контуру з чіткими власниками та KPI у найбільш впливових процесах (продажі, виконання замовлення, сервіс), після чого – поступове розширення практик на допоміжні процеси. Така послідовність забезпечує швидкі помітні результати й створює підґрунтя для подальшої стандартизації та автоматизації [2; 6; 12].

## 1.2 Інструментарій процесного управління для малого бізнесу

Ключовими техніками моделювання та регламентації є SIPOC-діаграми, BPMN-нотація для опису потоків робіт, RACI-матриці для розподілу ролей, а також стандарти операційних процедур (SOP) і карти показників (strategy map, Balanced Scorecard) [6–8; 12]. SIPOC – це односторінкова таблиця, яка фіксує постачальників, входи, сам процес на рівні великих кроків, виходи і клієнтів; вона допомагає швидко окреслити межі процесу і домовитися про терміни. BPMN – стандартизована «мова блок-схем», де кожен крок, рішення чи обмін повідомленнями має свій знак; така нотація знімає двозначності між менеджером і розробником і безпосередньо перетворюється на вимоги до CRM/ERP/Low-code-сценаріїв.

RACI – матриця ролей, що відповідає на чотири запитання: хто виконує роботу (Responsible), хто несе кінцеву відповідальність (Accountable), з ким треба узгоджувати (Consulted) і кого інформувати (Informed); вона прибирає «сіру зону» відповідальності.

SOP – це короткий стандарт крок-за-кроком із критеріями якості та контрольним списком; добре написаний SOP у МСП зазвичай займає 1–2 сторінки і гарантує однакове виконання операції різними людьми.

Strategy map – причинно-наслідкова схема цілей (клієнти ← внутрішні процеси ← навчання/розвиток), а Balanced Scorecard – рамка для вимірювання цих цілей через набір показників та цільових значень у чотирьох перспективах (фінанси, клієнти, процеси, розвиток).

Для малого бізнесу SIPOC швидко дає «контур», BPMN – точний опис кроків, RACI – чіткі ролі, SOP – стабільну якість, а карта стратегії з BSC – зв’язок операцій із фінансовим результатом. BPMN 2.0 забезпечує єдину мову моделювання для бізнесу та IT, що важливо при виборі систем класу CRM/ERP/Low-code для автоматизації [8].

Таблиця 1.3 – Шаблон SIPOC для «Виконання замовлення» (приклад для МСП-послуг)

| S – Постачальники | I – Входи | P – Ключові етапи процесу | O – Виходи | C – Клієнти |
|---|---|---|---|---|
| Відділ продажу; клієнт; склад | Замовлення; договір; наявність запасів | 1) Прийняття замовлення<br>2) Планування робіт<br>3) Виконання<br>4) Контроль якості<br>5) Закриття і виставлення рахунку | Виконана послуга; акт; рахунок | Клієнт; бухгалтерія |

Таблиця 1.3 демонструє структурний шаблон для швидкої ідентифікації меж і артефактів процесу, що скорочує час на розробку регламентів і підготовку до автоматизації [6; 8].

Управління за показниками в процесному контурі ґрунтується на наборі KPI, які мають відображати результативність (ефект для клієнта), ефективність (ресурси/витрати), дотримання стандартів (якість/ризики) і розвиток (поліпшення/навчання) [2; 12].

Таблиця 1.4 – Приклад системи KPI для типових процесів МСП

| Група процесів | Результативність | Ефективність | Якість/ризики | Розвиток |
|---|---|---|---|---|
| Продажі та маркетинг | Конверсія лідів, LTV, NPS | CAC, ROMI, час реакції на лід | Частка втрач. угод із причиною, відповідність скриптам | % навчання команди/квартал |
| Виконання замовлень | SLA виконання, OTIF | Собівартість/ замовлення, час циклу | Частка рекламацій, переробки | % стандартних операцій, Kaizen-ідеї |
| Підтримуючі (HR/Фінанси/IT) | Заповнення вакансій у строк, точність звітності | Витрати на HR/оборот, DSO/DPO | Відхилення аудиту, інформаційна безпека | Автоматизація рутин, % SOP актуальні |

Таблиця 1.4 використовується для подальшого бюджетування та встановлення цілей за методикою Balanced Scorecard [12].

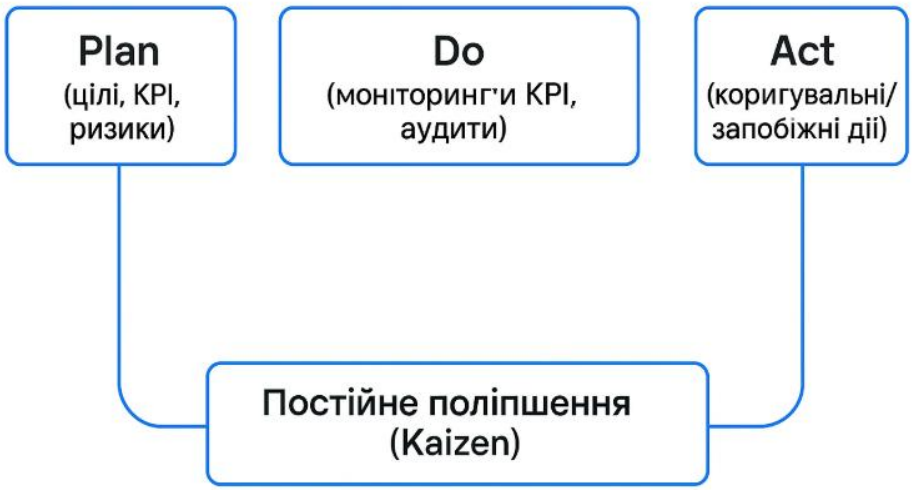



Рисунок 1.2 – Цикл PDCA у контурі процесного управління

Рис. 1.2 підкреслює необхідність аудитів процесів за ISO 9001 і застосування коригувальних та запобіжних дій відповідно до невідповідностей [2].

Окремим інструментом для МСП є мапування потоку створення цінності і принципи Lean: усунення втрат, вирівнювання навантаження, стандартизація роботи та вбудована якість. [9; 10].

Після ідентифікації процеси необхідно описати та візуалізувати. Моделювання бізнес-процесів – це створення графічної або текстової моделі процесу, що відображає його кроки, учасників, інформаційні та матеріальні потоки [19]. Для малого бізнесу моделювання є критично важливим, оскільки дозволяє візуалізувати «вузькі місця» та знайти шляхи оптимізації.

Існує багато нотацій (мов) моделювання, проте для цілей адміністрування на малому підприємстві найбільш поширеними є прості та візуально зрозумілі (табл. 1.5).

Для підприємств малого бізнесу часто недоцільно одразу впроваджувати складні нотації на кшталт BPMN через їх надлишкову деталізацію та вимоги до кваліфікації персоналу. Часто достатньо почати з простих блок-схем або IDEF0 для опису процесів верхнього рівня [15].

Таблиця 1.5 – Характеристика основних нотацій моделювання бізнес-процесів

| Нотація | Сутність | Переваги для малого бізнесу |
|---|---|---|
| Проста блок-схема (Flowchart) | Послідовне зображення кроків процесу за допомогою стандартних геометричних фігур. | Простота, інтуїтивна зрозумілість, не вимагає спеціального ПЗ. |
| IDEF0 | (Integration Definition for Function Modeling). Нотація функціонального моделювання. Описує процес як «чорний ящик» з входами, виходами, управлінням та механізмами. | Добре підходить для опису процесів верхнього рівня та їх взаємодії. |
| BPMN | (Business Process Model and Notation). Сучасний графічний стандарт опису процесів. Детально описує логіку виконання, події, шлюзи (розвилки). | Висока деталізація, можливість подальшої автоматизації (BPM-системи). |

Представлений інструментарій формує послідовний ланцюг проєктування та керування процесами МСП. SIPOC швидко визначає межі та очікувані результати, BPMN забезпечує однозначний опис кроків і логіки взаємодій, RACI надає прозору підзвітність, SOP стабілізує виконання, а карта стратегії з Balanced Scorecard прив’язує операції до фінансових і клієнтських результатів. У такій конфігурації кожний інструмент підсилює інший: моделі та ролі перетворюються на стандарти операцій, а стандарти – на вимірювані показники, що підлягають регулярному моніторингу та поліпшенню [6–8; 12]. Для малого бізнесу критично зберігати «легкість» артефактів: короткі SOP, мінімально достатні діаграми та компактні дашборди усувають ризик надмірного документування й полегшують цифрову автоматизацію на базі CRM/ERP/Low-code. Таким чином, інструменти забезпечують практичну основу для швидкого впровадження процесного підходу, зменшують транзакційні втрати на стиках і створюють умови для ROMI-орієнтованого управління маркетинговими процесами.

## 1.3 Особливості впровадження процесного підходу в МСП

Малі підприємства мають відмінні риси: обмежені ресурси, висока роль власника, невелика кількість працівників, неформалізовані практики, швидкі рішення та короткі операційні цикли [13]. Тому процесний підхід доцільно впроваджувати ітеративно, невеликими інкрементами («start small, scale fast»), фокусуючись на 1–2 ключових процесах із найбільшим впливом на виручку та якість сервісу.

Впровадження процесного підходу на малому підприємстві має суттєві відмінності від аналогічного проекту у великій корпорації. Ці особливості обумовлені самою природою малого бізнесу [14, 20].

На малому підприємстві один співробітник (часто сам власник або директор) виконує функції учасника багатьох процесів, а іноді є «власником» їх усіх. Це спрощує координацію, але створює ризик перевантаження ключових осіб. Малий бізнес виживає завдяки гнучкості. Процесний підхід вимагає стандартизації, що може сприйматися як бюрократизація. Завдання полягає в тому, щоб знайти баланс, стандартизувавши лише критично важливі операції, залишаючи простір для гнучкості. Відсутність бюджету на дороге програмне забезпечення (BPM-системи) чи залучення зовнішніх консультантів. Впровадження має відбуватися власними силами. Як і у великих компаніях, персонал може чинити опір змінам, особливо якщо процеси вимагають нової звітності чи зміни звичного порядку роботи.

Етапи впровадження процесного адміністрування на малому підприємстві можна представити у вигляді циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act), що є основою стандартів ISO 9001 [6].

Типовими бар’єрами для впровадження процесного підходу є наступні питання. «Надлишкове документування», що створює опір персоналу. Вирішується мінімально достатніми SOP із візуальними картами процесів і короткими чек-лістами (1–2 сторінки на операцію) [2; 6]. Другий – «персоніфікація» знань і завдань. Ліквідується через RACI-матриці, розподіл

ролей і крос-навчання. Третій – «цифрові розриви» між обліком, продажами та виконанням. Подолання можливе через уніфікацію довідників і інтеграцію даних у єдиній системі/екосистемі (CRM+облік/ERP+Helpdesk) [7; 8].

Основними етапами впровадження процесного підходу на МСП є:

1. Створення карти процесів рівня 0–1 щляхом визначення процесів, власників, меж, цілей і стейкхолдерів [6; 8].

2. Узгодження KPI та цільових рівнів; побудова дешбордів [12].

3. Регламентація створення коротких SOP, RACI, шаблонів документів; політики якості (ISO 9001) [2].

4. Вибір IT-платформи та інтеграція з обліком; моделювання у BPMN для однозначності вимог [8].

5. Реалізація циклу PDCA, через реалізацію регулярних рев'ю, аудиту процесів, коригувальних/запобіжних дії [2].

6. Lean/DMAIC та усунення втрат, стабілізація процесу, статистичний контроль якості для вузьких місць [9; 10].

Серед ключових ризиків треба відзначити формалізм без змін у поведінці; «автоматизація хаосу»; висока залежність від окремих постачальників IT. Контрзаходи: визначення бізнес-власників процесів, поетапні пілоти, критерії приймання змін і прозора економіка ініціатив (NPV/PPV/ROMI для маркетингово-збутових процесів) [3; 4; 12].

Отже, процесний підхід є базовою управлінською логікою, що дозволяє МСП систематизувати роботу, зменшити залежність від окремих осіб і підвищити керованість зростання. Інструменти SIPOC, BPMN, RACI, SOP у поєднанні із системою показників (Balanced Scorecard) і циклами PDCA забезпечують контур стабільності та поліпшень. Для малого бізнесу критично важливо реалізовувати процесні зміни ітеративно, починаючи з найбільш впливових процесів (продажі, виконання), та підкріплювати регламентацію простими IT-рішеннями. Узгодження «стратегія - процеси – KPI – IT» знижує ризики «автоматизації хаосу» і створює підґрунтя для подальшої масштабованості.

# РОЗДІЛ 2
# ДІАГНОСТИКА АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПП «ФІРМА «НВ»

## 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ПП «Фірма «НВ»»

ПП «Фірма «НВ» – приватне підприємство Запоріжжя, що спеціалізується на оптовій та дрібногуртовій торгівлі трубами, трубопровідною арматурою, фітингами, системами зрошення та супутніми товарами для водопостачання, каналізації й опалення. Підприємство засноване у 1998 році, має код ЄДРПОУ 20473746, статутний капітал 300 тис. грн, основний КВЕД – 46.74 «Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткованням і приладдям до нього». Офіс розташовано за адресою: м. Запоріжжя, вул. Шкільна, 4; складські площі – на вул. Чубанова, 1 (територія заводу «Агромаш»). Асортимент ПП «Фірма «НВ» позиціонується як понад 10 тис. найменувань, із власним імпортом (зокрема Genebre, Duyar, Jimten) та широкою номенклатурою ПЕ/ПВХ/сталевих труб і арматури. За самоописом компанії, сформована клієнтська база включає промислові підприємства та водоканали регіону.

Таблиця 2.1 – Узагальнений профіль ПП «Фірма «НВ»

| Показник | Зміст |
|---|---|
| Організаційно-правова форма | Приватне підприємство |
| Рік реєстрації | 1998 |
| Код ЄДРПОУ | 20473746 |
| Місцезнаходження | Офіс: м. Запоріжжя, вул. Шкільна, 4; склад: вул. Чубанова, 1 |
| Основний КВЕД | 46.74 |
| Статутний капітал | 300 000 грн |
| Оціночна чисельність персоналу | 11–50 осіб |
| Канали комунікації | Власний сайт, Prom.ua-сторінка, телефон/месенджери, YouTube |
| Охоплення клієнтів | B2B (промислові підприємства, водоканали, будкомпанії), B2C |

Поданий профіль структурує ключові атрибути підприємства як дистриб'ютора інженерних систем: організаційно-правовий статус малого бізнесу, відповідний КВЕД 46.74, просторову конфігурацію «офіс + склад» у межах міста та багатоканальні комунікації. У сукупності ці параметри вказують на модель створення цінності через швидкість відвантаження та технічну експертизу, тоді як ширина асортименту і власний імпорт визначають потенціал маржі у преміум- і середньоцінових сегментах. Фіксація каналів взаємодії з клієнтами (веб-каталог, маркетплейс, телефон/месенджери) пояснює гібридну природу воронки попиту, що потребує синхронізації довідників номенклатури між каналами та складом. Саме тому подальша діагностика приділяє увагу стандартам даних і регламентації етапів «запит - підбір - рахунок».

Асортимент продукції ПП «Фірма «НВ»» охоплює кілька основних товарних груп, які забезпечують різні напрями інженерного облаштування. У групу пластикових систем входять поліетиленові, поліпропіленові та ПВХ труби, компресійні та електрозварні фітинги, крани, муфти, перехідники, вентилі, затвори, фланці та засувки. Для промислових і водоканалів підприємство пропонує сталеві труби (безшовні, електрозварні, оцинковані), фасонні частини (відводи, трійники, переходи, фланці) та запірну арматуру (кульові крани, засувки, зворотні клапани, редукційні пристрої). Окремий блок становлять фільтри, насосне обладнання, комплектуючі для систем зрошення, ущільнювальні матеріали та контрольно-вимірювальні прилади.

У товарному портфелі представлені провідні європейські бренди: Genebre (Іспанія) – запірна та регулююча арматура; Duyar (Туреччина) – промислові клапани, засувки та пожежні вентилі; Jimten (Іспанія) – пластикові фітинги, сифони, сантехнічна арматура; Hidrosan, Poliext, Irritec – елементи систем зрошення; Bugatti (Італія) – латунні кульові крани; Wavin (Нідерланди) – полімерні системи водопостачання та каналізації. У кожній групі підприємство пропонує широкий вибір діаметрів (від 16 до 500 мм), тискових класів (PN6–PN25) і матеріалів, що відповідають українським і європейським стандартам.

Товари сертифіковані, мають паспорти якості та використовуються у промисловому, комунальному й приватному будівництві.

На регіональному ринку Запоріжжя ПП «Фірма «НВ»» функціонує в середовищі помірної конкуренції. Основними конкурентами виступають:

– ТОВ «Аква-Терм Запоріжжя», що спеціалізується на оптовій торгівлі сантехнічним обладнанням, трубами та комплектуючими для систем опалення й водопостачання; має розгалужену мережу дилерів і власний шоурум.

– ТОВ «Труболенд», представник всеукраїнської мережі, орієнтований на онлайн-продажі та має перевагу в маркетингових інструментах і асортименті пластикових труб.

– ТОВ «Сантехкомплект» (м. Дніпро), що частково працює на запорізькому ринку через дистриб'юторів, пропонуючи широкий вибір європейських брендів і сервісну підтримку великих проєктів.

Порівняльний аналіз свідчить, що ПП «Фірма «НВ»» вирізняється глибшою номенклатурою у групі промислової арматури, швидкою логістикою та гнучкою ціновою політикою для B2B-клієнтів. У конкурентів вищий рівень цифрового маркетингу, але менш персоналізований сервіс і довший цикл узгодження технічних специфікацій.

Основні споживачі підприємства – це промислові підприємства, будівельно-монтажні організації, житлово-комунальні господарства, фермерські господарства та приватні забудовники. Серед корпоративних клієнтів переважають водоканали, тепломережі, аграрні компанії, підрядники ремонтно-будівельних робіт. Для роздрібного сегмента клієнтська база формується через онлайн-майданчики (Prom.ua, truba.zp.ua), де зростає частка індивідуальних замовлень у сегменті «DIY».

Узагальнений прайс продукції ПП «Фірма «НВ»» формується за принципом середнього ринкового рівня з диференціацією для B2B- і роздрібних клієнтів. Середня націнка у сегменті пластикових труб і фітингів становить 15–20%, у сталевих системах і запірній арматурі – 20–25%, у насосному та зрошувальному обладнанні – 25–30%. Для постійних клієнтів застосовуються

гнучкі знижки (до 10%) та відстрочка платежу. Цінова стратегія орієнтована на забезпечення конкурентності через оптимізацію логістики, власний імпорт і швидкість відвантаження.

Порівняння наведене у табл. 2.2 свідчить, що ПП «Фірма «НВ»» займає середньоціновий сегмент із ширшим асортиментом промислових позицій, ніж конкуренти, та переважає у швидкості реагування. Компанія поступається конкурентам рівнем діджитал-маркетингу, однак компенсує це стабільністю поставок, досвідом персоналу і локальною репутацією.

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика ПП «Фірма «НВ»» та основних конкурентів на регіональному ринку

| Показник | ПП «Фірма «НВ»» | ТОВ «Аква-Терм Запоріжжя» | ТОВ «Труболенд» | ТОВ «Сантехкомплект» |
|---|---|---|---|---|
| Асортимент | >10 тис. позицій: пластикові, сталеві системи, арматура, насоси | Сантехнічне обладнання, труби, фітинги | Пластикові системи, побутові труби, опалення | Європейські бренди арматури, котельне обладнання |
| Основні бренди | Genebre, Duyar, Jimten, Bugatti, Wavin, Irritec | Valtec, AquaTherm, Tiemme | Ekoplastik, Rehau, Kalde | Oventrop, Herz, Danfoss |
| Ціновий рівень | Середній, знижки для B2B | Середній+ | Середній–, акційна політика | Високий (преміум) |
| Сервіс і логістика | Швидке відвантаження, персоналізований підбір | Власна доставка, шоурум | Онлайн-замовлення, кур’єрська доставка | Централізована логістика зі складів у Дніпрі |
| Цифровий маркетинг | Сайт, Prom.ua, YouTube, контент | Сайт, соцмережі | Розвинена SEO/контекстна реклама | Корпоративний портал |
| Клієнтський фокус | B2B, комунальні та будівельні підприємства | B2C і дрібні підрядники | Онлайн-роздріб | Великі дистриб’ютори, підрядники |

Порівняльні виміри демонструють два архетипи позиціонування: мережевий підхід із переважанням цифрового охоплення протиставляється локальній моделі зі складським запасом і персоналізованим підбором. Для запорізького ринку це означає, що виграш швидкості й повноти відвантаження має не менше значення, ніж інтенсивність онлайн-видимості. ПП «Фірма «НВ»»

утримує конкурентність у B2B-сегменті завдяки глибині номенклатури арматури та оперативному сервісу, тоді як мережеві гравці перемагають в охопленні роздрібних клієнтів.

У контексті Запорізької області підприємство працює на стику промислового та будівельного попиту, який у 2024–2025 рр. визначається відновлювальними роботами, модернізацією мереж та приватним будівництвом. Географічні ризики, пов’язані з військовими діями, компенсуються омніканальними продажами, розширенням складів і постачань через національні логістичні коридори. Для маркетингу це означає домінування раціональної ціннісної пропозиції (наявність, швидкість відвантаження, технічна компетентність) над емоційним брендингом.

Організаційна структура ПП «ФІРМА «НВ» є типовою для малого бізнесу – лінійно-функціональною (рис. 2.1).

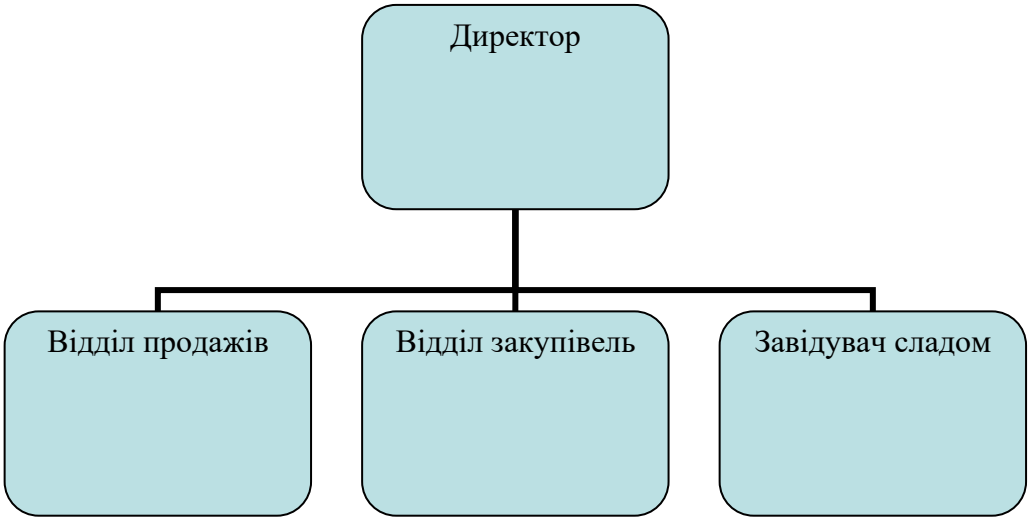



Рисунок 2.1 – Існуюча організаційна структура ПП «ФІРМА «НВ»

Наведена на рис. 2.1 структура демонструє класичний функціональний поділ: директор здійснює загальне керівництво, а ключові функції (продажі, закупівлі, склад, бухгалтерія) виділені в окремі підрозділи або закріплені за конкретними менеджерами. Це призводить до того, що наскрізні процеси, наприклад, «Виконання замовлення клієнта», вимагають послідовної участі та

узгоджень між відділом продажів, складом та бухгалтерією, що уповільнює роботу.

Для оцінки ефективності діяльності ПП «ФІРМА «НВ» та ідентифікації внутрішніх проблем адміністрування, проведемо аналіз основних фінансових показників у динаміці за 2023-2024 роки [25].

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства зведено у таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні фінансово-економічні показники ПП «ФІРМА «НВ» у 2023-2024 рр. [25]

| Показник | 2023 рік | 2024 рік | Абсолютне відхилення (+/-) | Темп приросту, % |
|---|---|---|---|---|
| Дохід (виторг) від реалізації, тис. грн | 29 158,1 | 35 441,2 | + 6 283,1 | + 21,55 % |
| Чистий прибуток, тис. грн | 452,1 | 891,3 | + 439,2 | + 97,15 % |
| Статутний капітал, тис. грн | 300,0 | 300,0 | 0 | 0 % |
| Рентабельність продажів (ROS), % | 1,55 % | 2,51 % | + 0,96 п.п. | - |

Аналіз даних таблиці 2.1 дозволяє зробити висновки про позитивну динаміку розвитку підприємства у 2024 році порівняно з 2023 роком, незважаючи на складні економічні умови в регіоні.

Дохід (виторг) від реалізації зріс на 6,28 млн грн, що становить 21,55%. Таке зростання свідчить про активну ринкову позицію, успішну участь у тендерах та/або розширення клієнтської бази B2B.

Ключовим позитивним сигналом є динаміка чистого прибутку. Він зріс на 97,15%, що майже в 4,5 рази випереджає темпи зростання доходу. Це свідчить про те, що підприємство у 2024 році не просто наростило обсяги продажів, але й суттєво покращило ефективність операційної діяльності.

Як наслідок, рентабельність продажів (ROS) зросла з 1,55% у 2023 році до 2,51% у 2024 році. Це означає, що у 2024 році кожна гривня доходу приносила підприємству на 0,96 копійки більше чистого прибутку, ніж роком раніше.

Незважаючи на позитивну динаміку, абсолютне значення рентабельності продажів у 2,51% залишається відносно низьким, що є характерним для галузі оптової торгівлі, яка оперує високими оборотами та низькою націнкою. Цей факт підкреслює високу чутливість бізнесу до будь-яких операційних витрат. Навіть незначні втрати, спричинені помилками в логістиці, затримками в обробці замовлень чи неоптимальним управлінням запасами (що є наслідком неефективного адміністрування), мають прямий та суттєвий негативний вплив на чистий прибуток.

Таким чином, фінансовий аналіз підтверджує стабільний стан підприємства, але водночас чітко вказує на низьку маржинальність. Це актуалізує пріоритетне завдання дослідження – пошук резервів підвищення ефективності шляхом оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та скорочення операційних витрат через впровадження процесного підходу до адміністрування.

## 2.2 Діагностика середовища бізнес-процесів ПП «Фірма «НВ»» матричними засобами

Для комплексної діагностики позиції підприємства проведемо SWOT-аналіз, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони (внутрішнє середовище), а також можливості та загрози (зовнішнє середовище).

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу ПП «ФІРМА «НВ»

| Сильні сторони (S) | Слабкі сторони (W) |
|---|---|
| 1. Прямий імпорт продукції (ексклюзивні умови, низька вхідна ціна). | 1. Висока залежність від курсу іноземних валют. |
| 2. Досвід роботи на ринку (з 1998 року). | 2. Функціональна система адміністрування, повільна комунікація між відділами. |
| 3. Успішний досвід участі у державних закупівлях (Prozorro). | 3. Відсутність формалізованих бізнес-процесів (залежність від досвіду конкретних працівників). |
| 4. Наявність власного складу у Запоріжжі. | 4. Недостатня автоматизація складського обліку та логістики. |

Продовження табл. 2.4

| Можливості (O) | Загрози (T) |
|---|---|
| 1. Розширення асортименту за рахунок нових брендів. | 1. Військові ризики, близькість до зони бойових дій, порушення логістичних ланцюгів. |
| 2. Участь у проектах з відновлення інфраструктури України (попит на сантехніку та опалення). | 2. Зниження купівельної спроможності населення та бізнесу. |
| 3. Розвиток e-commerce (власний інтернет-магазин для B2B клієнтів). | 3. Висока конкуренція на ринку оптової торгівлі. |
| 4. Впровадження процесного підходу для зниження операційних витрат. | 4. Посилення державного регулювання імпорту. |

Результати SWOT-аналізу підтверджують, що сильні сторони підприємства (прямий імпорт, досвід) нівелюються слабкими сторонами у внутрішньому адмініструванні (W2, W3). Впровадження процесного підходу (O4) є прямою відповіддю на необхідність мінімізації витрат та підвищення ефективності для боротьби з загрозами (T3) та використання можливостей (O2).

Для оцінки макросередовища проведемо PEST-аналіз.

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз макросередовища для ПП «ФІРМА «НВ»

| Фактор | Вплив на підприємство |
|---|---|
| Політичні (P) | - Військовий стан: ризики для логістики, безпеки персоналу та активів у Запоріжжі (високий негативний).<br>- Державна підтримка бізнесу (пільгові кредити): можливість для поповнення обігових коштів (середній позитивний).<br>- Програми відновлення: очікуване зростання попиту через держзамовлення (високий позитивний). |
| Економічні (E) | - Коливання курсу валют: прямий вплив на собівартість імпортного товару (високий негативний).<br>- Інфляція та зниження купівельної спроможності: зменшення приватних замовлень (середній негативний).<br>- Вартість логістики: зростання транспортних витрат (високий негативний). |
| Соціальні (S) | - Внутрішня міграція, відтік кваліфікованих кадрів із прифронтових регіонів (середній негативний).<br>- Підвищення попиту на енергоефективні системи опалення (тренд на економію) (середній позитивний). |
| Технологічні (T) | - Розвиток e-commerce та B2B-платформ: необхідність автоматизації продажів (висока можливість).<br>- Впровадження CRM та ERP-систем: можливість покращити адміністрування (висока можливість). |

PEST-аналіз ПП «Фірма «НВ»» показує, що підприємство працює в умовах високої невизначеності (політичні та економічні фактори). Єдиним шляхом до стабілізації в таких умовах є максимальна оптимізація внутрішніх процесів (реакція на технологічні фактори) для компенсації негативного впливу зовнішнього середовища.

## 2.2 Діагностика адміністрування бізнес-процесів ПП «Фірма «НВ»»

ПП «Фірма «НВ»» як торговельно-посередницьке підприємство формує цінність не через виробництво, а через ефективну логістику, наявність запасів, технічну експертизу персоналу та здатність швидко задовольнити попит клієнтів. Його діяльність базується на інтегрованій системі процесів, які можна поділити на три рівні: основні процеси – закупівля та імпорт товарів, складська логістика, збут і післяпродажний супровід клієнтів; керівні процеси – стратегічне та оперативне планування асортименту, формування прайсів і комерційних пропозицій, управління ризиками та допоміжні процеси – бухгалтерія, кадровий облік, IT-підтримка, маркетингові комунікації та діловодство.

Наведемо стислу характеристику SIPOC який описує наскрізний бізнес-процес і задає «рамку очікувань» між його стейкхолдерами (табл.2.6). SIPOC – це інструмент бізнес-аналізу і процесного управління, який надає високорівневий огляд процесу, документуючи ключові елементи: постачальників (Suppliers), вхідні ресурси (Inputs), сам процес (Process), вихідні продукти або послуги (Outputs) та клієнтів (Customers).

Чітке перелічення входів і виходів дозволяє прив’язати метрики часу та якості до конкретних етапів, а також усуває неоднозначності щодо відповідальності за приймання запиту, підбір рішення та критерії завершення процесу.

Таблиця 2.6 – Узагальнений SIPOC для наскрізного процесу «Від запиту до відвантаження» ПП «Фірма «НВ»»

| S (Постачальники) | I (Входи) | P (Етапи процесу) | O (Виходи) | C (Клієнти) |
|---|---|---|---|---|
| Бренди/ дистриб'ютори; прайси; стан складу | Запит клієнта; специфікація; прайс; умови оплати/ доставки | 1) Кваліфікація запиту<br>2) Підбір рішення<br>3) КП/рахунок<br>4) Оплата/резерв<br>5) Відвантаження<br>6) Супровід/ гарантія | Закрите замовлення; накладна/акт; відгук | B2B (водоканали, підрядники), B2C/DIY |

Для торговельно-посередницької моделі це базовий артефакт, з якого витікають SOP і SLA.

Таблиця 2.7 – RACI для процесу «Від запиту до відвантаження» ПП «Фірма «НВ»»

| Етап | R (виконує) | A (відповідає) | C (консультує) | I (інформується) |
|---|---|---|---|---|
| Кваліфікація запиту | Менеджер з продажу | Керівник продажів | Технічний фахівець | Бухгалтерія |
| Підбір рішення | Технічний фахівець | Керівник продажів | Постачальник/бренд | Клієнт |
| КП/рахунок | Менеджер | Керівник продажів | Бухгалтерія | Клієнт |
| Оплата/резерв | Бухгалтерія/ склад | Фінансовий менеджер/ директор | Менеджер | Керівник |
| Відвантаження | Завідувач складом | Директор з операцій | Логіст | Менеджер/ клієнт |
| Супровід/претензії | Менеджер сервісу | Директор | Юрист/постачальник | Команда |

RACI-матриця (таб. 2.7) усуває управлінські «сіри зони», надаючи кожному етапу одноосібного відповідального і визначаючи виконавця, консультаційні ролі та коло інформування.

Для МСП це скорочує транзакційні витрати координації, прискорює обробку нестандартних звернень і створює основу для навчання на відхиленнях,

коли відповідальний за етап ініціює коригувальні дії за підсумками щотижневих рев'ю KPI.

Таблиця 2.8 – SLA і KPI для ключових етапів

| Етап | SLA (ціль) | Основні KPI |
|---|---|---|
| Відповідь на запит | ≤ 30 хв у робочий час | % відповідей ≤ 30 хв; NPS пресейлу |
| Підбір рішення | ≤ 4 год (типові позиції), ≤ 24 год (нестандарт) | Частка КП узгоджених з першого разу; % помилок підбору |
| Рахунок/інвойс | ≤ 1 год після погодження | Конверсія «запит-рахунок» |
| Резерв/оплата | Резерв ≤ 2 год; оплата D-day | % відвантажень із першого резерву |
| Відвантаження | ≥ 95% | час циклу замовлення |
| Післяпродажний супровід | Відповідь ≤ 24 год; закриття ≤ 72 год | Частка повторних покупок; індекс рекламацій |

Переведення сервісних зобов'язань у часові нормативи (від 30 хвилин до години для відповідей і рахунків; 95%) структурує операційну дисципліну та робить можливим системне порівняння між тижнями (табл. 2.8).

Формалізація таких правил перетворює облік інцидентів на механізм постійного поліпшення, оскільки кожне відхилення має власника, причину та коригувальний план.

Таблиця 2.9 – Матриця ABC/XYZ для номенклатури ПП «Фірма «НВ»»

| Сегмент | Характеристика | Політика |
|---|---|---|
| A-X | 20% позицій, ≈70–80% обороту, стабільний попит | Постійний запас; автоматичний reorder; сервіс-рівень ≥ 98% |
| A-Y | Високий оборот, сезонні коливання | Безпечний запас із сезонним коефіцієнтом |
| B-Y/Z | Середній оборот, коливання | Партіями під замовлення; прогноз із буфером |
| C-Z | Рідкі позиції, нестабільний попит | Під замовлення, мінімальні залишки |

Дослідження, результати якого наведені в таблиці 2.9 поєднує обсяг внеску (ABC) і стабільність попиту (XYZ). Позиції класу A-X підтримуються автоматичним добором до цільового рівня сервісу, тоді як C-Z не заморожують оборотний капітал і переходять у режим поставок під конкретні специфікації.

Таблиця 2.10 – Ефективність та прибутковість маркетингових кампаній (ROMI) за каналами для ПП «Фірма «НВ»»

| Канал | Витрати | Ліди | Конверсія в рахунок | Середній чек | Валова маржа | ROMI |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Органіка (сайт) | Низькі | Середні | Середня | Середній | Середня/ висока | Позитивний |
| Prom.ua (платно) | Середні | Високі | Середня | Нижчий | Середня | Залежить від тарифу |
| Контекстна реклама | Вищі | Високі | Середня/висока | Середній | Середня | За моделлю атрибуції |
| Реферали/партнери | Дуже низькі | Середні | Висока | Високий | Висока | Найкращий |

Виходячи з даних, наведених в табл. 2.10 можна зіставити канали з різною природою залучення. Органічний трафік і реферали формують «якір» із позитивною окупністю за замовчуванням, тоді як платні інструменти потребують контролю питомих витрат відносно валової маржі.

Таблиця 2.11– Матриця «ризик – прояв – контроль» бізнес-процесів для ПП «Фірма «НВ»»

| Ризик | Прояв | Контроль |
|---|---|---|
| Розрив даних склад/прайс | Невірні ціни/наявність | Єдина номенклатура; щоденна синхронізація; відповідальний за дані |
| Помилки підбору | Рекламації, повернення | SOP підбору; подвійна перевірка на A-X позиціях |
| Валютний/логістичний | Коливання закупівельних цін, затримки | Довгі контракти; альтернативні постачальники; коридори цін |
| Кредитний | Прострочки платежів | Скоринг клієнтів; кредитні ліміти |
| Операційний (людський фактор) | Зрив SLA | RACI; навчання; чек-листи; щотижневі рев'ю KPI |

Комбінація попереджувальних і виявляльних контролів (табл 2.11) відтворює стандартну логіку управління ризиками дистриб'ютора: стабілізація довідників зменшує кількість помилок «на вході», подвійна перевірка на критичних позиціях запобігає рекламаціям «на виході», а кредитні ліміти

дисциплінують грошові потоки. У підсумку підвищується передбачуваність виручки й операційний запас міцності системи.

Отже, адміністрування бізнес-процесів у ПП «Фірма «НВ»» має здебільшого функціональний характер, однак спостерігаються елементи процесного управління. Кожен напрям має власника процесу – менеджера, який відповідає за кінцевий результат (наприклад, за виконання замовлення або контроль запасів). Основним інструментом координації виступають регламенти та чек-листи, проте їх рівень формалізації відрізняється між процесами.

Закупівля та імпорт регулюється договорами з постачальниками. Рішення про закупівлі приймаються централізовано власником бізнесу на підставі аналітики продажів і сезонних прогнозів. Ключові показники – ціна закупівлі, термін постачання, частка своєчасних поставок. Проблема – недостатня автоматизація обліку запасів та оновлення номенклатури.

Складська логістика - процес охоплює приймання, зберігання, пакування, відвантаження. Основні метрики: оборотність запасів, точність обліку, середній час обробки замовлення. Використовуються Excel-таблиці та ручний контроль, що створює ризики розбіжностей у даних між складом і прайсами.

Ключовий процес створення цінності для компанії це продаж і супровід клієнтів. Комунікація з клієнтами здійснюється через сайт, Prom.ua, телефон, месенджери. Основні показники – конверсія запитів у рахунки, середній чек, час реакції менеджера. Система CRM використовується частково; інформація часто дублюється у таблицях. Основні резерви – інтеграція каналів і стандартизація КП.

Фінансово-адміністративний облік забезпечується бухгалтерією та зовнішніми консультантами. Облік проводиться у програмі «1С:Підприємство». Адміністрування включає контроль дебіторської заборгованості, касові операції, розрахунки з постачальниками. KPI – термін інкасації платежів (DSO) і точність фінансових звітів.

Маркетинг і комунікації - основна увага зосереджена на підтриманні актуальності прайсів і номенклатур. Онлайн-канали (Prom.ua, Google, YouTube)

використовуються переважно для інформування, а не для активних кампаній. Наявна можливість покращення аналітики ROMI та системного ведення бази клієнтів.

Середній рівень зрілості адміністрування становить 2,8, що відображає перехідний стан від фрагментарної функціональної координації до базово регламентованої процесної моделі. Порівняння складових демонструє домінування фінансового обліку з оцінкою 4 балів: цей результат зумовлений регулярністю звітності, усталеними процедурами закриття періодів і використанням спеціалізованого програмного забезпечення, яке підтримує стандарти документообігу. Натомість складська логістика має мінімальні значення (2 бали), що сигналізує про залежність від ручних операцій і відсутність системних показників продуктивності складу; у наслідок цього виникають розбіжності між фактичною наявністю, прайс-листами та інформацією, якою оперують менеджери продажів. Процеси продажу та сервісу оцінені на рівні 3 балів: наявність клієнтської бази й базових регламентів забезпечує відтворюваність рутин, однак часткова CRM-автоматизація і дублювання даних ускладнюють наскрізне відстеження угод і знижують передбачуваність конверсії. Закупівля та імпорт демонструють аналогічний «середній» рівень (3 бали) через існування практик планування й контролю поставок за відсутності інтегрованого обміну даними в режимі реального часу. Найбільш вразливим елементом постає контур маркетингу й комунікацій (2 бали): у фокусі залишається підтримка асортиментно-цінової інформації, тоді як вимірювання ROMI та системна атрибуція заявок розвинені недостатньо, що обмежує якість бюджетних рішень.

Інтерпретація цих результатів дозволяє ідентифікувати причинно-наслідковий ланцюг операційних ускладнень без уживання переліків. Фрагментарність даних між складом, бухгалтерією та продажами породжує затримки у виставленні рахунків та помилки доступності, підвищує транзакційні витрати комунікації й подовжує час циклу замовлення. Нестандартизованість частини процедур, відсутність актуалізованих SOP і

неузгодженість довідників номенклатури ускладнюють заміщення персоналу й підвищують ризик варіативності якості виконання. Брак аналітики ефективності маркетингових активностей унеможливлює відокремлення впливу каналів і призводить до інерційного бюджетування, не підкріпленого показниками окупності. Недостатня наскрізна інтеграція CRM послаблює управління воронкою продажів, спричиняє дублювання контактів та ускладнює атрибуцію джерел попиту, що, у свою чергу, зменшує точність прогнозування виручки та оборотності запасів.

Діагностика свідчить, що система адміністрування бізнес-процесів ПП «Фірма «НВ»» перебуває у фазі формалізації. Основні процеси діють стабільно, але потребують інтеграції інформаційних потоків і стандартизації процедур. Ключовими напрямами розвитку є створення єдиної бази даних клієнтів і номенклатури, впровадження CRM-модуля для управління продажами, уніфікація SOP та побудова системи KPI з ROMI-контролем. Це дозволить підвищити прозорість, швидкість прийняття рішень і точність виконання замовлень.

# РОЗДІЛ 3
# РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПП «ФІРМА «НВ»»

## 3.1 Стратегування бізнес-процесів ПП «Фірма «НВ»»

Вибудова стратегічної траєкторії бізнес-процесів ПП «ФІРМА «НВ»» спирається на результати діагностики та узагальнення зовнішніх факторів через призму SWOT-аналізу. Такий підхід дозволяє узгодити цілі зі специфікою торговельно-посередницької моделі й перевести їх у вимірювані показники рівня сервісу, оборотності та якості даних. Базовою рамкою виступає збалансована система показників, у якій фінансова перспектива пов’язана з клієнтською через контур внутрішніх процесів і розвиткові ініціативи..

Таблиця 3.1 – Карта стратегічних цілей ПП «ФІРМА «НВ»»

| Перспектива BSC | Стратегічна ціль | Процесний контур | Цільове значення (2025/2026) | Метрика та джерело |
|---|---|---|---|---|
| Фінанси | Підвищити оборотність запасів | Складська логістика, управління запасами | ІТО +20% / +30% | «Парус», звіти WMS |
| Фінанси | Скоротити період інкасації | Фінансово-адмін. облік, кредитна політика | DSO ≤ 30 / ≤ 25 днів | «Парус», відомості дебіторки |
| Клієнти | Забезпечити рівень сервісу «вчасно й повно» | Продаж, відвантаження, сервіс | OTIF ≥ 96% / ≥ 97% | Журнал відвантажень, CRM |
| Внутрішні процеси | Скоротити TAT виставлення рахунку | Продаж, довідники номенклатури | ≤ 60 / ≤ 45 хв | CRM, таймінги операцій |
| Внутрішні процеси | Знизити похибки підбору | Технічний пресейл, SOP | ≤ 1,5% / ≤ 1,0% | Реєстр рекламацій |
| Розвиток/ інфраструктура | Уніфікувати дані та автоматизувати операції | Дані номенклатури, CRM | Точність довідників ≥ 99% | Аудит довідників, звіти IT |
| Маркетинг | Підвищити окупність платних каналів | ROMI-контур каналів | ROMI ≥ 1,3 / ≥ 1,5 | CRM + облік витрат |

Отже, підвищити оборотність запасів можна завдяки класифікації асортименту за внеском у продаж і стабільністю попиту та застосуванню політики граничних рівнів запасів «мінімум–максимум». Збільшення частки відвантажень «вчасно і повністю» потребує узгоджених стандартів рівня обслуговування між відділом продажу та складом. Скорочення середнього терміну погашення дебіторської заборгованості забезпечується кредитною політикою з поділом клієнтів на класи та стимулюванням ранніх оплат. Час підготовлення й виставлення рахунку напряму визначається якістю номенклатурних довідників і використанням типових шаблонів комерційних пропозицій у системі керування взаєминами з клієнтами. У підсумку віддача від маркетингових витрат стає керованою, оскільки маржинальний результат за кожним каналом вимірюється за єдиною методикою в одному аналітичному середовищі.

Стратегічний перехід до цільової моделі передбачає послідовність узгоджених кроків, які поєднують стандарти даних, інтеграцію облікових систем, регламентацію сервісу та впровадження механізмів вимірювання ефективності.

Таблиця 3.2 – Дорожня карта процесної трансформації (Q4’2025 – Q4’2026) ПП «ФІРМА «НВ»»

| Етап (період) | Зміст робіт | Очікуваний результат | Відповідальні |
|---|---|---|---|
| Етап 1 (Q4’25–Q1’26) | Єдина номенклатура; стандарти атрибутів; синхронізація «Парус»–прайс–сайт | 100% позицій класу A-X з повними атрибутами; точність довідників ≥ 99% | Керівник продажів, Data Steward, бухгалтерія |
| Етап 2 (Q1’26–Q2’26) | Розгортання CRM; шаблони КП; SLA для відповіді та рахунків | TAT рахунку ≤ 60 хв; 100% угод у CRM; конверсія «запит→рахунок» +5 п.п. | Керівник продажів, IT |
| Етап 3 (Q2’26–Q3’26) | Політики ABC/XYZ + «min–max»; налаштування reorder-точок | ITO +10–15%; зниження нестач/надлишків; OTIF +2–3 п.п. | Завідувач складом, директор з операцій |
| Етап 4 (Q3’26–Q4’26) | ROMI-аналітика; контент-календар; партнерські програми | ROMI платних каналів ≥ 1,5; зростання частки повторних покупок | Маркетинг, керівник продажів |

У запропонованій дорожній карті перший етап концентрується на «гігієні даних» і уніфікації номенклатур, другий – на розгортанні CRM і стандартах роботи з попитом, третій – на політиках запасів і оптимізації складу, четвертий – на ROMI-аналітиці та масштабуванні каналів збуту.

Горизонт 12–18 місяців є достатнім для переходу від регламентованої, але фрагментованої системи до процесно керованої моделі з вимірюванням. Кожен етап має завершуватися аудитом виконання та коригуванням наступної хвилі робіт; результати фіксуються у фінансових і операційних метриках, що дозволяє оцінити ефект не лише якісно, а й кількісно.

Визначальні ініціативи згруповано з огляду на їхній вплив на ключові показники ефективності та структуру витрат. Комплекс заходів передбачає запровадження ролі відповідального за дані та створення єдиного, достовірного довідника номенклатури як бази для всіх операцій.

Передбачено повноцінне впровадження системи управління взаєминами з клієнтами з використанням типових шаблонів комерційних пропозицій і наскрізного обліку етапів продажу, що забезпечує прозорість і керованість воронки.

Стандарти рівня обслуговування формалізуються у вигляді коротких, чітко регламентованих стандартів операційних процедур на критичних етапах процесу. Політика управління запасами спирається на поділ асортименту за внеском у оборот і стабільністю попиту та на застосування порогових значень мінімального й максимального рівнів товарних залишків.

Додатково впроваджується електронний документообіг і система кредитних лімітів із диференціацією клієнтів за класами платіжної надійності. Завершує комплекс побудова вимірюваної віддачі від маркетингових витрат із чітко визначеними правилами віднесення результатів до каналів залучення, що дозволяє обґрунтовано перерозподіляти бюджети та підвищувати маржинальний результат.

Результативність системи управління взаєминами з клієнтами та запроваджених стандартів рівня обслуговування розкривається повною мірою

лише за умови уніфікованих номенклатурних довідників і єдиних правил ведення даних.

Таблиця 3.3 – Портфель ініціатив і очікуваний ефект ПП «ФІРМА «НВ»»

| Ініціатива | Тип витрат | Орієнтовний ресурс | Ключовий вплив | Очікуваний ефект |
|---|---|---|---|---|
| Єдина номенклатура та Data Steward | OPEX | Навантаження команди + консультації | TAT рахунку; точність цін/наявності | −20% до TAT; точність довідників ≥ 99% |
| CRM та шаблони КП | CAPEX/OPEX | Ліцензії + налаштування | Конверсія; прозорість воронки | +5–7 п.п. до «запит→рахунок»; 100% угод у CRM |
| SLA + SOP на вузлах процесу | OPEX | Розробка та навчання | OTIF; стабільність сервісу | OTIF +2–3 п.п.; зниження рекламацій |
| ABC/XYZ + «min–max» | OPEX | Аналітика + налаштування | ITO; запас капіталу | ITO +10–15%; скорочення «мертвих» залишків |
| E-документообіг і кредитні ліміти | CAPEX/OPEX | Підключення сервісів | DSO; швидкість розрахунків | DSO −3–5 днів; менше розбіжностей |
| ROMI-аналітика каналів | OPEX | Налаштування звітності | Питомі витрати на залучення | ROMI платних каналів ≥ 1,5 |

Політика управління запасами стає дієвою лише тоді, коли асортимент ПП «ФІРМА «НВ»» попередньо класифіковано за внеском у продаж і стабільністю попиту, що забезпечує коректні параметри поповнення. Достовірність оцінювання віддачі від маркетингових витрат досягається після інтеграції з бухгалтерським обліком (зокрема з обліковою системою «Парус»), що дозволяє зіставляти витрати з фактичною маржею за каналами. Узгодження послідовності робіт і фіксація етапних контрольних точок формують прозорий механізм управління змінами та створюють підстави для регулярного перегляду пріоритетів з урахуванням ринкової кон’юнктури.

## 3.2 Пропозиції щодо вдосконалення системи адміністрування бізнес-процесів ПП «ФІРМА «НВ»»

Діагностика системи адміністрування бізнес-процесів чітко ідентифікувала ключову операційну проблему ПП «Фірма «НВ»» фрагментацію даних між відділом продажів (часткове ведення CRM, дублювання в таблицях), складом (ручний облік в Excel) та бухгалтерією. Це породжує розбіжності щодо залишків товару, помилки у прайс-листах і збільшує тривалість проходження замовлення. З огляду на обмежені ресурси малих і середніх підприємств та чинні обмеження щодо використання окремого програмного забезпечення, доцільно не впроваджувати громіздку комплексну систему управління ресурсами, а побудувати легку інтегровану архітектуру з одним надійним джерелом даних для комерційної та складської діяльності. У такій архітектурі, по-перше, система роботи з клієнтами стає єдиною точкою фіксації попиту, комунікацій і попереднього опрацювання запитів: сюди потрапляють звернення з сайту, торговельної платформи, телефонії та месенджерів; тут формуються комерційні пропозиції і рахунки, фіксуються часові нормативи відповіді та статуси угод. По-друге, система управління складом забезпечує адресне зберігання, контроль залишків у реальному часі та простежуваність партій, замінюючи ручні реєстри та узгоджуючи дані зі зведеним довідником номенклатури. По-третє, «Парус» виконує роль фінансово-податкового контуру і автоматично приймає первинні документи з системи роботи з клієнтами та відомості про рух товарів зі складської системи. Обмін між контурами відбувається через налаштовані програмні інтерфейси: зв’язок «клієнтська система - склад» дає змогу перевіряти наявність і резервувати товар уже на етапі підготовлення пропозиції; зв’язок «клієнтська система - «Парус»» автоматизує виставлення рахунків, відображення оплат і закриття операцій; зв’язок «склад - «Парус»» фіксує надходження та відпуск товару. На рівні даних запроваджується уніфікований довідник номенклатури з призначеним

відповідальним за достовірність і цілісність інформації; атрибути кожної товарної позиції стають однаковими для всіх каналів.

Керівницька доцільність запропонованої конфігурації полягає у зменшенні витрат на координацію: менеджер підбирає рішення, спираючись на гарантовано актуальні залишки; склад отримує завдання на комплектацію автоматично відразу після резервування; бухгалтерія працює з коректними підставами для відображення доходів і собівартості.

Перехід організовується поетапно: спершу інвентаризація і нормалізація довідників; далі пілотне впровадження системи роботи з клієнтами та складської системи на групі найважливіших товарів; потім поширення інтеграцій на весь асортимент; і насамкінець – підключення електронного обміну документами та встановлення кредитних лімітів. Очікувані результати – скорочення часу підготовлення і виставлення рахунку, підвищення точності даних про залишки, стабілізація частки відвантажень «вчасно і в повному обсязі», зростання оборотності запасів і зниження потреби в обігових коштах.

Таблиця 3.4 – RACI-матриця для наскрізного процесу «Від запиту до відвантаження» ПП «Фірма «НВ»»

| Етап процесу | Директор | Керівник відділу продажів | Менеджер з продажу (CRM) | Бухгалтер («Парус») | Комірник (WMS) |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Приймання та кваліфікація запиту | I | A | R | – | – |
| 2. Перевірка залишків і резерв | I | I | R (авто-перевірка) | – | R/I |
| 3. Формування КП і рахунку | I | I | R (шаблон) | C | – |
| 4. Контроль оплати | I | I | I | A/R | – |
| 5. Створення задачі на комплектацію | I | I | I | – | A/R |
| 6. Відвантаження та документи | I | I | I | C | A/R |
| 7. Закриття угоди та сервіс | I | A | R | I | I |

Виходячи з даних таблиці 3.4 слід зазначити чіткий розподіл ролей і відповідальності на кожному ключовому етапі процесу. Завдяки цьому зникають «сірі зони» між підрозділами: керівник відділу продажу відповідає за дотримання узгоджених стандартів обслуговування на етапі попереднього опрацювання запиту; завідувач складу відповідає за відвантаження «вчасно і в повному обсязі» та за правильність комплектації; бухгалтер – за своєчасне і точне завершення операцій. Ролі «консультує» та «інформується» закріплюють потрібні інформаційні зв’язки, що дає змогу оперативно розв’язувати нестандартні ситуації без затримок.

Результати діагностики засвідчили, що саме процес «Від запиту до відвантаження» має найбільший потенціал скорочення втрат часу та зниження кількості помилок. Поточна модель характеризується ручними перевірками наявності товарів, неузгодженістю прайс-листів із фактичними складськими залишками та відсутністю оперативної видимості статусів угоди для суміжних підрозділів. Проєктна пропонована модель формує наскрізний цифровий маршрут: запит фіксується в системі роботи з клієнтами й негайно проходить кваліфікацію за типовою схемою; підбір рішення відбувається на основі уніфікованих атрибутів номенклатури та автоматичної перевірки наявності у складській інформаційній системі; рахунок формується за шаблоном із автоматичним підтягуванням даних довідника; після реєстрації оплати в обліковій системі «Парус» або підтвердження відтермінування в межах установленого кредитного ліміту створюється завдання на комплектацію; інформація про відвантаження синхронізується між складською системою та системою роботи з клієнтами, що дає змогу надсилати клієнтові стандартні сповіщення й контролювати частку замовлень, виконаних вчасно і в повному обсязі.

Реінжиніринг підкріплюється узгодженими сервісними нормативами, визначеними в другому розділі, та реалістичною спроможністю складу й відділу продажу: відповідь на запит у межах тридцяти хвилин робочого часу, підбір типових позицій протягом чотирьох годин, формування рахунку впродовж

однієї години після погодження специфікації, частка відвантажень «вчасно і повністю» не нижча за дев’яносто п’ять відсотків із подальшим підвищенням до дев’яносто семи відсотків у процесі масштабування. Окремо стандартизуються точки контролю якості даних: повнота й актуальність атрибутів у довіднику, відповідність позначень постачальників, наявність паспортів і фотоматеріалів. Економіка процесу поліпшується завдяки швидшому перетворенню запиту на рахунок, зменшенню помилок під час підбору та оптимізації завантаження складу; ці зміни безпосередньо підвищують оборотність запасів і роблять грошовий потік передбачуванішим.

## 3.3 Ефективність та механізм моніторингу вдосконалень ПП «Фірма «НВ»»

Запровадження процесної моделі має сенс лише за умови прозорого вимірювання результатів. Для ПП «Фірма «НВ»» система ключових показників вибудовується за логікою збалансованої панелі: фінансові результати пов’язуються з клієнтською цінністю через стан внутрішніх процесів і розвиткові ініціативи.

Базові показники охоплюють частку замовлень, виконаних вчасно і в повному обсязі; тривалість повного циклу замовлення; час підготовлення та виставлення рахунку; оборотність запасів; середній термін погашення дебіторської заборгованості; точність номенклатурних і клієнтських довідників; а також віддачу маркетингових витрат за окремими каналами залучення.

Для кожного показника визначено відповідального за операційний результат, джерело даних і порядок збору та перевірки.

Щотижневі оперативні огляди зосереджені на відхиленнях від узгоджених сервісних нормативів і причинах їх виникнення; щомісяця формується зведений звіт за всією панеллю показників; щоквартал встановлені цільові значення переглядаються з урахуванням сезонності та змін зовнішнього середовища.

Таблиця 3.5 – Система ключових показників для ПП «Фірма «НВ»»

| Перспектива | Власник | KPI | Сутність вимірювання | Цільове значення |
|---|---|---|---|---|
| Фінанси | Директор/ бухгалтер | ROS | Чистий прибуток до доходу | > 3,5% |
| Фінанси | Директор/ бухгалтер | DSO | Середній термін інкасації | < 30 днів |
| Клієнти | Керівник продажів | NPS | Частка промоутерів мінус критики | > 40% |
| Клієнти | Керівник продажів | Конверсія «запит-рахунок» | Частка запитів, що стали рахунками | > 70% |
| Процеси | Керівник продажів | Час циклу замовлення | Від отримання запиту до відвантаження | < 24 год (типові) |
| Процеси | Зав. складом | Точність залишків | Збіг WMS і інвентаризації | > 99% |
| Процеси | Зав. складом | OTIF | Частка відвантажень вчасно і повністю | > 97% |
| Розвиток/маркетинг | Директор /маркетолог | ROMI | (Прибуток – витрати)/витрати | > 150% |
| Розвиток | Керівник продажів | Охоплення SOP | Частка актуалізованих SOP | 100% критичних |

Вибрані показники формують цілісний контур управління. Цілі сервісу – зокрема частка замовлень, виконаних «вчасно і в повному обсязі», та тривалість повного циклу оброблення замовлення – закріплюються через стандартизовані операційні процедури та чіткі часові нормативи. Оборотність запасів і своєчасність інкасації забезпечуються політикою управління запасами, яка спирається на поділ асортименту за внеском у продаж і стабільністю попиту, а також системою кредитних лімітів для клієнтів. Внесок маркетингових активностей оцінюється через вимірювану віддачу витрат і кероване планування бюджетів за каналами залучення. Для підвищення достовірності даних запроваджуються правила версіонування довідників, регулярний аудит показників та персональна відповідальність за коректність записів у системі роботи з клієнтами й у складській інформаційній системі.

Таблиця 3.6 – План моніторингу результатів і контрольні віхи на 12 місяців

| Показник | Через 6 міс. | Через 12 міс. | Джерело | Частота |
|---|---|---|---|---|
| OTIF | ≥ 96% | ≥ 97% | Журнал відвантажень | Щомісяця |
| ITO | +15% | +30% | WMS: склад | Щомісяця |
| DSO | ≤ 28 днів | ≤ 25 днів | «Парус»: дебіторка | Щомісяця |
| TAT рахунку | ≤ 60 хв | ≤ 45 хв | CRM | Щотижня |
| Помилки підбору | ≤ 1,5% | ≤ 1,0% | Реєстр рекламацій | Щомісяця |
| ROMI платних каналів | ≥ 1,3 | ≥ 1,5 | Звіт маркетингу | Щомісяця |

Запропонований комплекс вдосконалень усуває виявлені розриви даних і відповідальності, трансформуючи їх у прозору, вимірювану та керовану процесну систему. Послідовна реалізація заходів забезпечить стабільний сервіс на високому рівні, прискорить обіг запасів і зміцнить прогнозованість грошового потоку, що є критичним для стійкості малого торговельно-посередницького бізнесу, яким є ПП «Фірма «НВ»».

# ВИСНОВКИ

Наведене дослідження досягло своєї мети. На основі процесного підходу обґрунтовано й детально спроєктовано механізми вдосконалення адміністрування бізнес-процесів приватного підприємства «Фірма «НВ»», що діє як торговельно-посередницька компанія на ринку Запорізького регіону. Послідовність викладу – від теоретичних засад до діагностики та практичних рішень – забезпечила верифікацію кожного висновку реальними даними підприємства та дозволила перевести загальні управлінські принципи в конкретні регламенти й інструменти.

Теоретична частина роботи узагальнила сучасне розуміння процесного адміністрування для малого бізнесу й показала, що стійка ефективність посередницької моделі досягається не стільки за рахунок масштабів, скільки завдяки керованості потоку «запит – відвантаження – сервіс». Концептуальний каркас склали інструменти моделювання і регламентації (структурні схеми процесів, карти постачальник–вхід–процес–вихід–клієнт, матриці ролей і відповідальності, стандарти операційних процедур), а також підхід до вимірювання через збалансовану систему показників, який пов’язує фінансовий результат із якістю обслуговування, внутрішніми процесами та розвитком компетенцій. Саме поєднання цих елементів формує культуру постійного поліпшення, де кожна управлінська дія має вимір і власника.

Емпірична діагностика ПП «Фірма «НВ»» виявила причиново-наслідковий ланцюг операційних втрат. Ключовим структурним вузлом стала фрагментація даних між продажами, складом і бухгалтерією, що породжувала розбіжності у відомостях про наявність, помилки у прайс-листах і затримки під час підготовлення рахунків. Аналіз процесної зрілості показав нерівномірність розвитку підсистем: фінансовий контур функціонував стабільно, тоді як складська логістика та маркетинг потребували стандартизації й цифрового моніторингу. Розгорнуті описи процесів і картки ризиків довели, що

найбільший потенціал поліпшення сконцентровано у наскрізному маршруті «від запиту до відвантаження», де ручні перевірки і неузгоджені довідники даних множили транзакційні витрати координації. Підсумкова інтерпретація підтвердила: без єдиного джерела правди щодо номенклатури, без чітко закріплених ролей та сервісних нормативів і без прозорого вимірювання важко досягти передбачуваної якості сервісу й оборотності.

Запропонований у третьому розділі комплекс рішень безпосередньо закриває виявлені розриви та переводить їх у керовану траєкторію змін. Інтегрована архітектура на основі системи роботи з клієнтами як «єдиного вікна» попиту, складської інформаційної системи для контролю залишків у реальному часі та облікової системи «Парус» як фінансово-податкового контуру створює інформаційний фундамент, де рахунок і відвантаження формуються на узгоджених даних. Роль відповідального за довідники номенклатури, стандарти операцій на критичних етапах, узгоджені сервісні нормативи між продажами та складом і кредитна політика з класами клієнтів формують дисципліну виконання. Моделювання для процесу «від запиту до відвантаження» усуває ручні перевірки, переводить перевірку наявності та резервування в автоматичний режим, синхронізує сповіщення клієнтові та надає всім учасникам процесу однакову картину статусів. Система ключових показників, прив’язана до відповідальних осіб та джерел даних, і план моніторингу з місячними та квартальними контрольними точками забезпечують прозорий зворотний зв’язок і дають можливість своєчасно коригувати курс.

Очікувані результати мають як операційний, так і фінансовий вимір. У сервісній площині досягається стабілізація частки замовлень, виконаних вчасно і в повному обсязі, та скорочення часу підготовлення і виставлення рахунку до погоджених нормативів; у логістичній – зростання оборотності запасів за рахунок політики поповнення, що враховує внесок позицій у продаж і стабільність попиту; у фінансовій – зменшення середнього терміну інкасації завдяки кредитним лімітам і електронному документообігу, а також підвищення передбачуваності грошового потоку. На рівні управління маркетингом

запроваджується вимірюваність віддачі витрат за каналами залучення, що уможливлює перерозподіл бюджету на користь найбільш результативних активностей. Консолідована дорожня карта з критеріями приймання результатів і портфель ініціатив із прогнозом окупності закладають дисципліну виконання та роблять впровадження відтворюваним.

Наукова новизна полягає у прикладній адаптації процесного підходу до умов малого торговельно-посередницького бізнесу з акцентом на управління даними як ядро адміністративних змін, а також у поєднанні моделювання, стандартизації та вимірювання в єдину логіку «від ідеї до метрики». Практична значущість проявляється в готових до впровадження регламентах, картах процесів, наборах показників і послідовності кроків, які можна масштабувати на аналогічні компанії регіону. Обмеження дослідження пов’язані з фокусом на одному підприємстві та залежністю від повноти й якості первинних даних; подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблення прогнозування попиту з урахуванням сезонності, на моделювання сценаріїв грошових потоків і на оцінювання впливу навчання персоналу на сталість сервісних результатів.

# ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артемчук М. Д. Оцінка впливу воєнних загроз на новітній ризик-менеджмент малого та середнього бізнесу. 2025. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14967604 (дата звернення: 01.11.2025).

2. Бєляєва Є. ГЕНДЕРНИЙ АУДИТ В УПРАВЛІННІ ПОТОКОМ ЦІННОСТІ МСП. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-108 (дата звернення: 01.11.2025).

3. Верба І.І., к.т.н., Даниленко О.В. к.т.н., Самойленко О.В., к. т. н. РЕІНЖИНІРИНГ – ЯК ШЛЯХ ТЕХНІЧНОГО ОНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ. *Перспективні технології та прилади*. 2019. № 15. С. 6–12. URL: https://doi.org/10.36910/6775-2313-5352-2019-15-1 (дата звернення: 01.11.2025).

4. Дем’яненко Т., Яковенко І. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. *Adaptive Management Theory and Practice Economics*. 2022. Т. 14, № 28. URL: https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-08 (дата звернення: 01.11.2025).

5. Довженко О., Петрова І., Бєлова О. ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ. *Grail of Science*. 2025. № 55. С. 88–97. URL: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.22.08.2025.008 (дата звернення: 01.11.2025).

6. Запорізька торгово-промислова палата. Матеріали та новини для МСП (брендинг і маркетингові інструменти). URL: https://www.cci.zp.ua/syla-brendu-pidpryyemczi-zaporizhzhya-diznalysya-pro-marketyngovi-instrumenty-rozvytku-biznesu/ (дата звернення: 01.11.2025).

7. Іжевський П., Самарічева Т., Кудельський В. ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ В РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-78 (дата звернення: 01.11.2025).

8. Камчатова Е. Ю., Балакирев В. В. Управление механизмом экспортных поставок МСП. *ГУМАНИТАРНЫЕ, СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ОБЩЕСТВЕННЫЕ НАУКИ/ HUMANITIES, SOCIAL ECONOMIC AND SOCIAL SCIENCES*. 2021. № 4. URL: https://doi.org/10.23672/i6354-9301-4132-f (дата звернення: 01.11.2025).

9. Капліна А. І. РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ. *Agrosvit*. 2023. № 11. С. 32–35. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.11.32 (дата звернення: 01.11.2025).

10. Коваленко Н., Манжула В. РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-84 (дата звернення: 01.11.2025).

11. КРАЄВСЬКА А., ЯБЛОНСЬКИЙ Є. ПРОЦЕСНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 16–21. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(2) (дата звернення: 01.11.2025).

12. Криворучко О. М., Кривенко Л. Ф. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ: РЕІНЖИНІРИНГ, ОПТИМІЗАЦІЯ, АВТОМАТИЗАЦІЯ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 113–124. URL: https://doi.org/10.18664/btie.86.310012 (дата звернення: 01.11.2025).

13. Ларченко О. В. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ: МАРКЕТИНГ І МЕНЕДЖМЕНТ МАЛОГО БІЗНЕСУ. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 128–132. URL: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.17 (дата звернення: 01.11.2025).

14. МІКРОКРЕДИТУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ / „. Ж. П. Л. Тимошенко та ін. *Economics and Management*. 2022. № 4 (2022). С. 83–90. URL: https://doi.org/10.36919/2312-7812.4.2022.83 (дата звернення: 01.11.2025).

15. Морохова Валентина, Бойко Ольга. МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ. *Економічний форум*. 2024. Т. 1, № 4. С. 56–61. URL: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-7 (дата звернення: 01.11.2025).

16. НИКОЛАЕВ П. П., ЛЕВЧЕНКО А. В., ФРОЛОВА В. А. SME DIGITAL PLATFORM. *Экономика и предпринимательство*. 2023. No. 4(153). P. 336–339. URL: https://doi.org/10.34925/eip.2023.153.4.064 (date of access: 01.11.2025).

17. Оксана Синякова. ЯКІСНЕ ПРОЦЕСНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2018. № 7(19). С. 37–39. URL: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30082018/6113 (дата звернення: 01.11.2025).

18. Офіційний портал Запорізької міської ради. Підприємництво і торгівля. URL: https://zp.gov.ua/uk/page/pidpriemnictvo-i-torgivlya (дата звернення: 01.11.2025).

19. Палій В. В., Палій Я. В. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО МАРКЕТИНГУ МСП У КРИЗОВІ ПЕРІОДИ. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5 (14). С. 265–270. URL: https://doi.org/10.32782/dees.14-44 (дата звернення: 01.11.2025).

20. Полятикіна Л. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАЛОГО БІЗНЕСУ. *BUDGET, FINANCE, ECONOMY AND MANAGEMENT: THE LATEST TRENDS IN BUSINESS AND STARTUP DEVELOPMENT*. 2024. P. 26–59. URL: https://doi.org/10.46299/isg.2024.mono.econ.2.1.3 (date of access: 01.11.2025).

21. ПОПИК О. Управління невідповідностями в системі управління якістю. *The International scientific-practical journal "Commodities and markets"*. 2023. Т. 47, № 3. С. 79–93. URL: https://doi.org/10.31617/2.2023(47)06 (дата звернення: 01.11.2025).

22. ПП «Фірма «НВ». Інтернет-каталог: truba.zp.ua (про компанію, асортимент, контакти, прайси). URL: https://truba.zp.ua/ua/about_us ; https://truba.zp.ua/ua/product_list ; https://truba.zp.ua/ua/contacts (дата звернення: 01.11.2025).

23. ПП «Фірма «НВ». Офіційний сайт: nv-company.com.ua (контакти, локації). URL: https://nv-company.com.ua/ (дата звернення: 01.11.2025).

24. Правдюк М. CASHBACK ЯК ЕЛЕМЕНТ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 12(40). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12(40)-302-314 (дата звернення: 01.11.2025).

25. ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ФІРМА «НВ». Clarity Project: реєстр і структура власності. URL: https://clarity-project.info/edr/20473746 (дата звернення: 01.11.2025).

26. ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ФІРМА «НВ». Реєстраційні дані: ЄДРПОУ 20473746. OpenDataBot. URL: https://opendatabot.ua/c/20473746 (дата звернення: 01.11.2025).

27. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві / Л. М. Сакун та ін. *Економіка і організація управління*. 2020. № 2. С. 81–97. URL: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.2.7 (дата звернення: 01.11.2025).

28. Русняк М. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ МСП ЯК ДРАЙВЕР ЇХ ІНТЕРНАНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-32 (дата звернення: 01.11.2025).

29. Світлична В., Александрова С. РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ HORECA: АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-24 (дата звернення: 01.11.2025).

30. Скорик О. О. РЕІНЖИНІРИНГ ЯК МЕТОД ПЛАНУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ. *Efektyvna ekonomika*.

2022. № 7. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.14 (дата звернення: 01.11.2025).

31. Толстова А. В., Кібальчич С. ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. URL: https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i60.121158 (дата звернення: 01.11.2025).

32. Трегубов О., Клочковська В., Клочковський О. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-62 (дата звернення: 01.11.2025).

33. Тузенко О., Балалаєва О., Сивков А. МОДЕЛЮВАННЯ І РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МАГАЗИНУ БУДІВЕЛЬНИХ ТОВАРІВ. *Наука та виробництво*. 2022. № 24. С. 208–219. URL: https://doi.org/10.31498/2522-9990242021250763 (дата звернення: 01.11.2025).

34. Хлєбнікова Т. М., Темченко О. В., Хлєбніков В. О. РЕІНЖИНІРИНГ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ. *Efektyvna ekonomika*. 2022. № 12. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.52 (дата звернення: 01.11.2025).

35. Черничко Т., Михайляк Г. ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-43 (дата звернення: 01.11.2025).

36. Щитов Д., Мормуль М., Щитов О. КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ МСП НА ТОРГОВЕЛЬНИХ ЕЛЕКТРОННИХ ПЛАТФОРМАХ. *Věda a perspektivy*. 2024. № 10(41). URL: https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-10(41)-200-212 (дата звернення: 01.11.2025).

37. Яремко-Гладун Р. Я. ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РОЗВИТОК: ПЕРЕДУМОВИ ТА БАР'ЄРИ ДЛЯ МСП В УКРАЇНІ. *Investytsiyi:*

*praktyka ta dosvid*. 2023. № 19. С. 117–124. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.19.117 (дата звернення: 01.11.2025).

38. Du H., Mazorenko O. Process management of educational service business model formation. *Actual problems of innovative economy and law*. 2025. Vol. 2025, no. 2. P. 102–105. URL: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-2-23 (date of access: 01.11.2025).

39. Olshanskiy O. THE PROCESS MANAGEMENT OF COMPANIES IN MODERN ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC CONCEPTS. *PROBLEMS OF SYSTEMIC APPROACH IN THE ECONOMY*. 2019. No. 4 (72). URL: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-4-40 (date of access: 01.11.2025).

40. Protas V. F. GOOD REGIONAL PRACTICES TO STIMULATE SME BUSINESS. *Scientific Review. Series 1. Economics and Law*. 2019. No. 6. P. 41–53. URL: https://doi.org/10.26653/2076-4650-2019-6-04 (date of access: 01.11.2025).

41. Skachkova I., Skachkov O., Petchenko M. PROCESS MANAGEMENT OF INVESTMENT ACTIVITIES FOR NEW MANUFACTURING VENTURES IN AVIATION. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2021. No. 11(91). URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-11-10495 (date of access: 01.11.2025).

42. Voloshyn A. Theoretical Features of SME Internationalization. *Economics: time realities*. 2021. Vol. 3, no. 55. P. 22–28. URL: https://doi.org/10.15276/etr.03.2021.3 (date of access: 01.11.2025).