

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

кафедра економіки та менеджменту

(повна назва кафедри, циклової комісії)

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

Менеджмент організацій

(назва дисципліни)

на тему: Управління бізнес-процесами підприємства як інструмент
підвищення конкурентоспроможності послуг

Студентки Жбанкової О.В.
(прізвище та ініціали)

курсу IV

групи ТУзд-9-22-Б1М(4.0д)

напряму підготовки (спеціальності) _____
Менеджмент

спеціалізації _____

Керівник Міщенко Л.О.

к.е.н. доцент

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Оцінка:

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис) _____ (прізвище та ініціали)

(підпис) _____ (прізвище та ініціали)

(підпис) _____ (прізвище та ініціали)

м. Київ
2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ.....	7
1.1. Сутність поняття «бізнес-процес» та особливості бізнес- процесного підходу.....	7
1.2 Конкурентоспроможність послуг: поняття, критерії.....	10
1.3. Вплив ефективності бізнес-процесів на рівень конкурентоспроможності послуг підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «ЕВА».....	16
2.1. Фінансово-економічна характеристика мережі магазинів «ЕВА».....	16
2.2. Аналіз якості і конкурентоспроможності товарної послуги мережі магазинів «ЕВА».....	24
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ.....	32
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40

ВСТУП

Сучасні умови розвитку ринкової економіки характеризуються високою динамічністю змін, посиленням конкуренції та зростанням вимог споживачів до якості й доступності послуг. У таких умовах підприємства сфери послуг змушені постійно шукати шляхи підвищення власної конкурентоспроможності. Одним із найбільш дієвих інструментів досягнення конкурентних переваг виступає ефективне управління бізнес-процесами, що забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності, якість сервісу та швидкість реагування на потреби ринку.

Бізнес-процесний підхід дозволяє комплексно досліджувати діяльність підприємства, розглядати його як систему взаємопов'язаних процесів, що створюють цінність для клієнта. Впорядковані, оптимізовані та орієнтовані на споживача процеси дають змогу підвищити якість послуг, скоротити витрати, мінімізувати ризики, підвищити гнучкість та результативність роботи підприємства. Саме тому питання вдосконалення управління бізнес-процесами є особливо актуальним для підприємств, які прагнуть забезпечити конкурентоспроможність на ринку та зміцнити свої позиції у довгостроковій перспективі.

Питанням управління бізнес-процесами та їх впливу на конкурентоспроможність послуг присвячені численні наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів. Вагомий науковий внесок у вирішення проблем конкурентоспроможності послуг зробили П.Беленький, Б.Буркінський, В.Герасимчук, М.Герасимчук, М.Долішній, М.Єрмошенко, О.Запунний, О.Кузьмін, Є.Крикавський, П.Перерва, Й.Петрович, Я.Плоткін, А.Старостіна, Ф.Хміль, Е.Голубков, Г.Азгальдов, Г.Багієв, Б.Берман, Ф.Котлер, Ж.-Ж.Ламбен, Е.Райхман та інші. Роботи цих економістів, в яких визначались показники, фактори та умови забезпечення конкурентоспроможності послуг, методи її оцінювання, є науково-теоретичною основою для поглиблення досліджень з проблем

конкурентоспроможності послуг і, зокрема, послуг споживчого призначення. Незважаючи на значні досягнення в теорії й практиці управління конкурентоспроможністю послуг, є низка проблем, які залишаються предметом дискусій і обговорень вчених-економістів.

Мета курсової роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління бізнес-процесами підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності його послуг.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити теоретичні основи управління бізнес-процесами та конкурентоспроможності послуг;
- дослідити вплив бізнес-процесів на рівень конкурентоспроможності підприємства;
- провести аналіз поточної системи бізнес-процесів підприємства та оцінити конкурентоспроможність його послуг;
- визначити проблемні зони та резерви підвищення ефективності процесного управління та розробити пропозиції щодо вдосконалення бізнес-процесів для підвищення конкурентоспроможності послуг.

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси підприємства сфери послуг.

Предметом дослідження є методи, моделі та інструменти управління бізнес-процесами, що впливають на конкурентоспроможність послуг підприємства.

Методологічною основою роботи є системний, процесний і функціональний підходи, а також методи економічного аналізу, порівняння, моделювання, експертних оцінок та графічної інтерпретації результатів.

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для оптимізації діяльності підприємств сфери послуг, підвищення ефективності бізнес-процесів та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ

1.1. Сутність поняття «бізнес-процес» та особливості бізнес-процесного підходу

Поняття «бізнес-процес» є ключовим у сучасному менеджменті та відображає логічну послідовність дій, спрямованих на створення певної цінності для споживача. У науковій літературі бізнес-процес визначається як сукупність взаємопов'язаних операцій, що трансформують вхідні ресурси у кінцевий продукт або послугу, яка задовольняє потреби клієнта. Основними характеристиками бізнес-процесу є наявність чіткої мети, визначених ресурсів, відповідальних осіб, показників ефективності та результатів діяльності.

Бізнес-процесний підхід розглядає підприємство не як ієрархічну структуру окремих підрозділів, а як цілісну систему процесів, що взаємодіють між собою для створення кінцевої цінності. Такий підхід спрямований на підвищення ефективності діяльності шляхом оптимізації процесів, усунення зайвих операцій, скорочення витрат та підвищення якості результату. Він передбачає орієнтацію на клієнта, гнучкість, прозорість і можливість постійного вдосконалення.

До ключових принципів процесного підходу відносять:

- орієнтацію на кінцевий результат та потреби споживача;
- чітке визначення відповідальних осіб за кожний процес;
- прозорість та формалізацію діяльності через регламенти, схеми та моделі;
- системність і взаємозв'язок усіх процесів;
- постійне поліпшення (continuous improvement) на основі аналізу показників ефективності.

Використання бізнес-процесного підходу дає змогу підвищити керованість підприємства, мінімізувати дублювання функцій, покращити координацію між підрозділами, скоротити витрати часу та ресурсів.

Процесний підхід в управлінні в якості основного об'єкта управління виділяє бізнес-процес, що наскрізно проходить через усі рівні організації і відповідає за будь-яку певну дію від початку і до кінця. Взаємозв'язки всередині підприємства базуються не на виокремленні певних підрозділів, що виконують визначені функції, а на виокремленні наскрізних процесів, які визначаються цілями і задачами діяльності підприємства. Процесний підхід орієнтований, у першу чергу, не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких, є створення продуктів або послуг, що представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів.

Бізнес-процеси підприємства включають в себе широкий спектр різних за своєю природою процесів, що пояснює відсутність усталеного визначення бізнес-процесу. В даний час існує багато визначень поняття бізнес-процесу, які описують бізнес-процес з різних точок зору.

Б. Андерсен вважає, що бізнес-процес це деяка логічна послідовність пов'язаних дій, які перетворюють вхід в результати або вихід [1]. Таке розуміння бізнес-процесу базується на формальному виокремленні основних складових процесу, що включають такі поняття, як «вхід», «процес», «вихід», «управління», «постачальник процесу», «клієнт процесу».

В.Горлачук і І. Яненко вважають, що бізнес-процес є систематизованим, послідовним виконанням логічно пов'язаних та взаємозалежних завдань з використанням ресурсів, що забезпечують виробничу діяльність, з метою створення продукції, яка має споживчі цінності для клієнта [2].

Еріксон визначає бізнес-процес як ланцюг логічно пов'язаних, повторюваних дій, в результаті яких використовуються ресурси

підприємства для переробки об'єкта (фізично чи віртуально) з метою досягнення певних вимірних результатів, або продукції для задоволення внутрішніх і зовнішніх споживачів [7].

М. Хаммер та Дж. Чампі стверджують, що бізнес-процес – має початок (вхід), певну кількість стадій діяльності і результат роботи, що отримується на виході. Вхід – це ні що інше, як початок процесу, відповідно вихід – це результат виконаної роботи [5].

М. Робсон, Ф. Уллах вважають, що бізнес-процес – це потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів, ймовірно, від одного відділу до іншого. Процеси можна описати на різних рівнях, але вони завжди мають початок, певну кількість кроків посередині і чітко окреслений кінець [4].

Для визначення сутності бізнес-процесу в організації можна застосувати метод ланцюга цінностей, запропонований М. Портером і В. Міллером. Вони вважають що бізнес-процес визначається через точки входу і виходу, інтерфейси та організаційний устрій, частково включають устрій споживача послуг (товарів в яких відбувається нарощування вартості виробленої послуги чи товару) [8].

Усі визначення об'єднує насамперед акцентування уваги на тому, що бізнес-процеси є безперервними, мають певні входи (постачання ресурсів, виникнення ідеї нового продукту, послуги тощо) і виходи у вигляді продукту, що задовольняє потреби споживачів.

Одним з перших основних етапів побудови процесно-орієнтованої організації і управління діяльністю підприємства є виділення й класифікація бізнес-процесів. Основу для класифікації бізнес-процесів становлять чотири базові категорії:

- основні бізнес-процеси;
- забезпечуючі бізнес-процеси;
- управлінські бізнес-процеси;
- бізнес-процеси розвитку.

Основними бізнес-процесами є ті процеси, які орієнтовані на виробництво продукції або надання послуг, що представляють цінність для клієнта, та забезпечують одержання доходу для підприємства. Як правило, основних бізнес-процесів на підприємстві порівняно небагато.

Забезпечуючі бізнес-процеси – це допоміжні процеси, які призначені для забезпечення виконання основних бізнес-процесів. У загальному виді вони забезпечують ресурсами та послугами всі бізнес-процеси підприємства.

Управлінські бізнес-процеси – це бізнес-процеси, які охоплюють весь комплекс функцій менеджменту на рівні кожного бізнес-процесу й бізнес-системи в цілому.

Управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) є комплексом методів і технологій, спрямованих на моделювання, аналіз, оптимізацію, автоматизацію та контроль діяльності підприємства. Система управління бізнес-процесами охоплює структурний, функціональний, інформаційний та організаційний аспекти.

До основних функцій системи управління бізнес-процесами належать:

- планування процесів;
- організація виконання операцій;
- координація взаємодії між виконавцями;
- контроль результатів;
- оцінка та удосконалення.

Ефективна система забезпечує прозорість роботи підприємства, підвищує якість управлінських рішень, сприяє автоматизації та цифровізації діяльності.

1. 2 Конкурентоспроможність послуг: поняття, критерії

У ринкових умовах можуть зростати лише конкурентоспроможні підприємства. Результати аналізу економічного стану національної економіки не дають повного уявлення про конкурентоспроможність окремих підприємств; їх недостатньо для визначення її рівня та формування базової стратегії забезпечення конкурентоспроможності. Базова стратегія конкурентоспроможності є необхідною для ефективного використання можливостей і сильних сторін діяльності підприємства з урахуванням його позиції в галузі.

Досить часто під конкурентоспроможністю розуміють лише комплекс характеристик, властивостей товару, які приваблюють споживачів, відокремлюючи його від вартості. Отже, у цьому разі конкурентоспроможність прирівнюється до якості та технічного рівня. На нашу думку, це не повна характеристика конкурентоспроможності послуг. Незважаючи на те, що між поняттями "конкурентоспроможність", "якість", "технічний рівень" існує тісний взаємозв'язок, ставити знак рівності між ними не можна. Поняття "конкурентоспроможність" значно ширше, і відповідно якість та технічний рівень є найважливішими складовими конкурентоспроможності товару [15].

Загалом поняття конкурентоспроможності характеризує властивість об'єкта задовольняти певну конкретну потребу як порівняти з аналогічними об'єктами даного ринку. Конкурентоспроможність можна розглядати стосовно найрізноманітніших об'єктів: проектно-конструкторської документації, технології виробництва послуг, окремого проекту, окремої фірми (підприємства, організації), галузі, регіону, країни в цілому.

Конкурентоспроможність підприємства означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Інакше кажучи, конкурентоспроможність

підприємства — це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної послуг. Під конкурентоспроможністю послуг заведено розуміти сукупність її властивостей, що відбиває міру задоволення конкретної потреби проти репрезентованої на ринку аналогічної послуг. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію на ринку, тобто мати якісь вагомні переваги над виробами інших товаровиробників.

Визначаючи конкурентоспроможність товару, виробник послуг має обов'язково знати вимоги потенційних покупців та оцінки споживачів. Тому формування конкурентоспроможності послуг починається з визначення суттєвих споживчих властивостей (потреб покупців), за якими оцінюється принципова можливість реалізувати продукцію на відповідному ринку, де покупці постійно порівнюватимуть її характеристики з товарами конкурентів щодо міри задоволення конкретних потреб і цін реалізації.

Беручи загалом, для визначення конкурентоспроможності послуг продуценту необхідно знати:

- конкретні вимоги потенційних покупців (споживачів) до пропонованого на ринку товару;
- можливі розміри та динаміку попиту на продукцію;
- розрахунковий рівень ринкової ціни товару;
- очікуваний рівень конкуренції на ринку відповідних товарів;
- визначальні параметри послуг основних конкурентів;
- найбільш перспективні ринки для відповідного товару та етапи закріплення на них;
- термін окупності сукупних витрат, зв'язаних із проектуванням, продукуванням і просуванням на ринок нового товару.

Конкурентоспроможність конкретного об'єкта бажано вимірювати кількісно, що уможливить управління її рівнем. Для цього необхідна інформація, що характеризує корисний ефект даного об'єкта та об'єктив-

конкурентів за нормативний строк їхньої служби й сукупні витрати протягом життєвого циклу об'єктів [32].

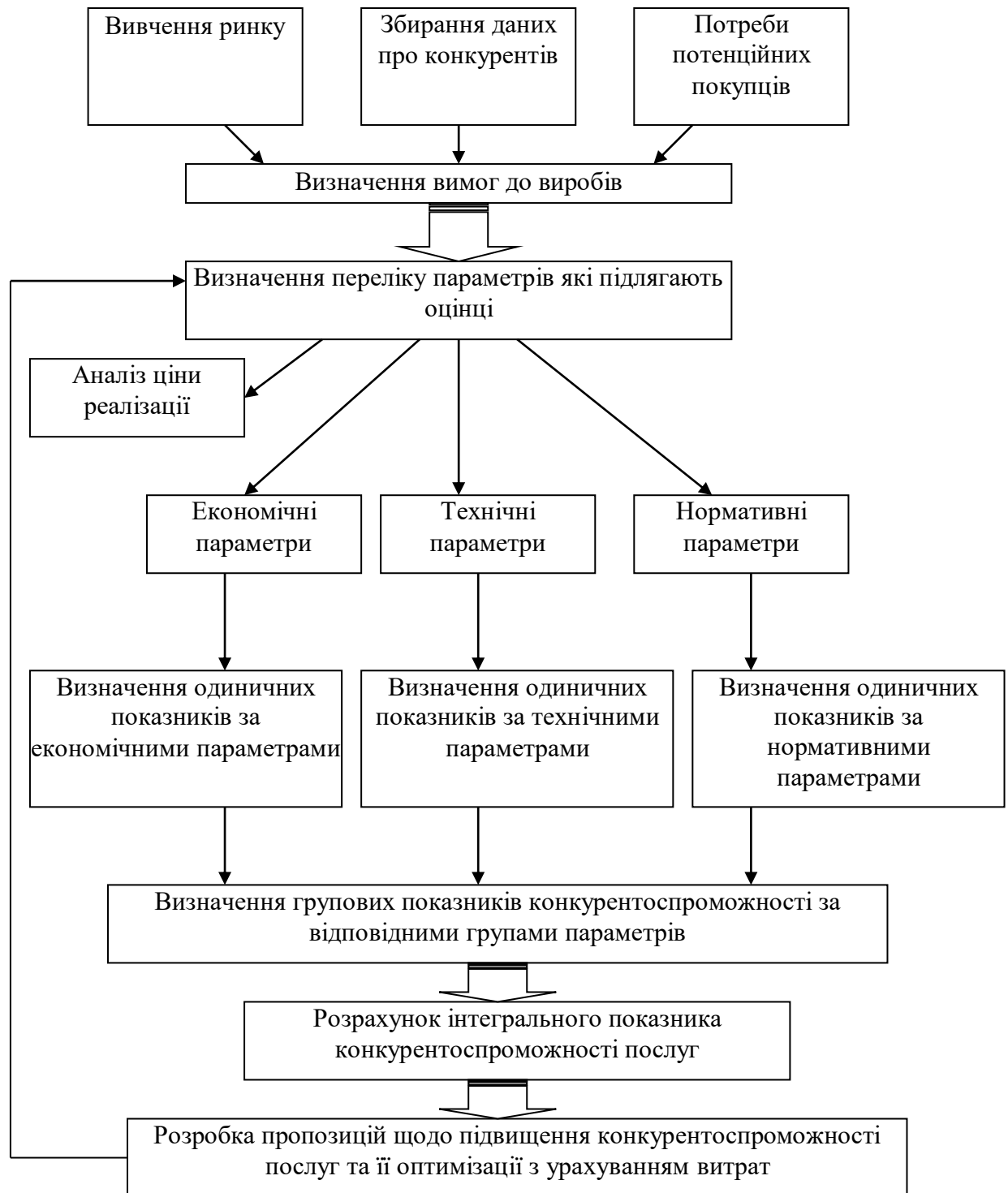


Рис. 1.1 Схема оцінки конкурентоспроможності послуг підприємства на ринку

Під конкурентоспроможністю послуг заведено розуміти сукупність

її властивостей, що відбиває міру задоволення конкретної потреби проти репрезентованої на ринку аналогічної послуг. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію на ринку, тобто мати якісь вагомні переваги над виробами інших товаровиробників. Загальноживану типову схему оцінки конкурентоспроможності зображено на рис. 1.1.

Розглянувши основні визначення конкурентоспроможності послуг, доходимо такого висновку:

- під конкурентоспроможністю слід розуміти комплекс споживчих і вартісних характеристик товару;
- конкурентоспроможність — поняття відносне, пов'язане з конкретним ринком і часом продажу товару.

Забезпечення конкурентоспроможності послуг потребує її кількісного оцінювання. Без такого оцінювання підтримувати конкурентоспроможність послуг на певному рівні неможливо, оскільки відсутня об'єктивна основа, яка дає змогу говорити про реальний рівень конкурентоспроможності послуг.

1.3 Вплив ефективності бізнес-процесів на рівень конкурентоспроможності послуг підприємства

Ефективність бізнес-процесів є одним із ключових чинників, що визначають сучасний рівень конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах ринку послуг, де важливими є швидкість реагування на потреби споживача, якість сервісу та здатність підприємства створювати додану вартість із мінімальними витратами. Конкуренція в секторі послуг формується не лише на основі якості кінцевого продукту, а й через рівень організації внутрішніх процесів, які забезпечують своєчасне, надійне та клієнтоорієнтоване надання послуг.

Зв'язок між бізнес-процесами та конкурентоспроможністю послуг є

прямим і взаємозалежним. Підприємства, які мають прозорі, чітко регламентовані та оптимізовані процеси, забезпечують:

- стабільно високу якість послуг;
- скорочення операційних витрат;
- швидке обслуговування клієнтів;
- мінімізацію помилок та ризиків;
- підвищення рівня інноваційності та адаптивності.

Оптимізація бізнес-процесів дозволяє зменшити час виконання операцій, уникнути дублювання функцій, підвищити дисципліну та відповідальність персоналу. Це особливо важливо для підприємств сфери послуг, де швидкість та якість обслуговування визначають конкурентну позицію на ринку

Передусім ефективні бізнес-процеси дозволяють підприємству забезпечувати стійку якість послуг. Оптимізовані процеси у сфері обслуговування (комунікації з клієнтами, виконання замовлень, післяпродажний супровід) зменшують ймовірність помилок, покращують точність виконання операцій та сприяють формуванню високого рівня довіри з боку споживачів. У свою чергу, стабільна якість стає фундаментом конкурентної переваги, оскільки клієнти готові обирати підприємства, які забезпечують прогнозований та високий рівень сервісу.

Другим важливим аспектом є зниження витрат та підвищення продуктивності. Раціональна структура бізнес-процесів дає змогу підприємству скоротити тривалість операційних циклів, усунути дублювання функцій, оптимізувати використання ресурсів. За рахунок цього зменшуються собівартість послуг та непродуктивні витрати, що дозволяє підприємству формувати гнучку цінову політику та підвищувати рентабельність діяльності. У конкурентних умовах це створює додаткову можливість збереження або розширення ринкової частки.

Третім елементом впливу є підвищення клієнтоорієнтованості.

Ефективно побудовані бізнес-процеси передбачають швидке реагування на зміни побажань споживачів, персоналізацію послуг, високий рівень зворотного зв'язку та адаптивність у наданні сервісу. Завдяки впорядкованим процесам підприємство може оперативно пропонувати нові послуги, модернізувати існуючі та підвищувати цінність пропозиції для клієнта. Це зміцнює конкурентні позиції підприємства та сприяє формуванню лояльності споживачів.

Важливим напрямом впливу ефективності бізнес-процесів є інноваційність діяльності. Високий рівень процесної організації створює сприятливі умови для впровадження сучасних технологій, автоматизації, цифрових інструментів, що підвищує швидкість і точність операцій. Підприємства з ефективними процесами легше інтегрують CRM-системи, програмні комплекси управління проектами, системи контролю якості, що дозволяє підвищити якість управлінських рішень та забезпечити конкурентну гнучкість.

Крім того, ефективні бізнес-процеси сприяють зростанню організаційної культури та підвищенню компетентності персоналу. Чіткий розподіл повноважень, структурованість функцій, автоматизація рутинних операцій дозволяють працівникам зосередитися на завданнях, що створюють додану вартість. Це позитивно впливає на швидкість обслуговування, якість взаємодії з клієнтами та інноваційність пропонованих рішень.

Отже, ефективність бізнес-процесів є фундаментальним чинником підсилення конкурентоспроможності послуг підприємства. Оптимізація процесів забезпечує підвищення якості сервісу, скорочення витрат, покращення клієнтського досвіду, швидку адаптацію до ринкових змін, розвиток інновацій та зміцнення внутрішньої організаційної структури. Сукупність цих переваг формує стійкі конкурентні позиції підприємства на ринку та забезпечує його здатність до довгострокового розвитку.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «ЕВА»

2. 1. Фінансово-економічна характеристика мережі магазинів «ЕВА»

Товариство з обмеженою відповідальністю "РУШ " було створене в травні 2002 року в Дніпропетровську. Діяльність Компанії представляє роздрібну торгівлю парфюмерно-косметичної послуг через власну мережу спеціалізованих магазинів торгівельної марки «мережа магазинів ЕВА».

«Мережа магазинів ЕВА» є найбільш розвинутою мережею серед конкурентів. Цей ріст досягається виключно за рахунок самостійного відкриття нових торгівельних точок.

В 2018 році представниками міжнародного сертифікаційного аудиту - TNO Certification (Нідерланди), був проведений офіційний аудит на відношення системи менеджменту якості Компанії ТОВ "РУШ " вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2000. Компанія змогла пройти сертифікацію на відношення вимогам стандарту ISO 9001: 2000 в малі строки і без попередньої консультації, що є свідомством її внутрішньої єдності.

Організаційна структура ТОВ "РУШ ", дочірні підприємства, філії, представництва та інші відокремлені структурні підрозділи із зазначенням найменування та місцезнаходження, ролі та перспектив розвитку, зміни в організаційній структурі у відповідності з попереднім звітним періодом можна представити на рис. 2.1.

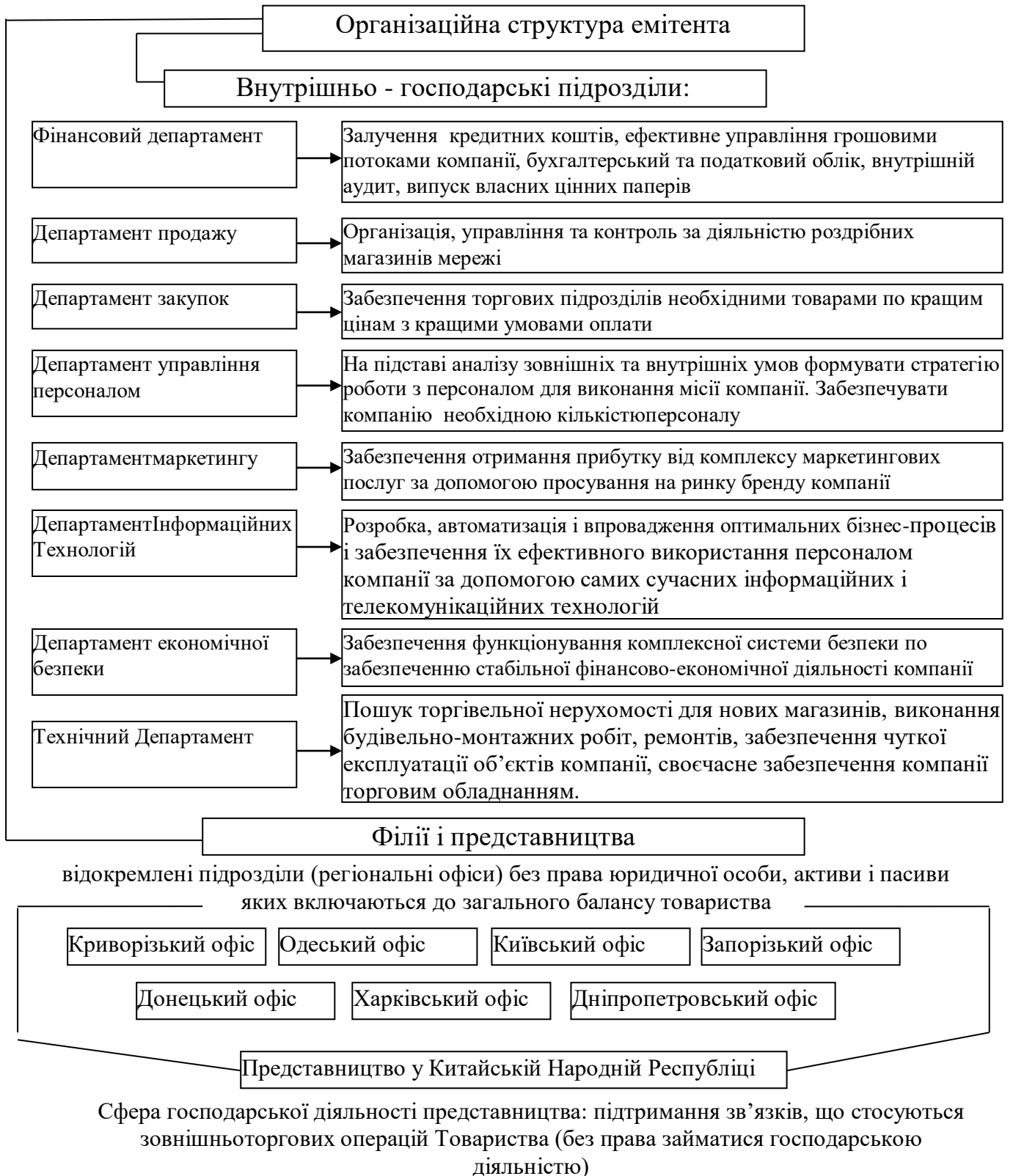


Рис.2. 1. Організаційна структура ТОВ "РУШ"

Підприємство може розширювати власну матеріально-технічну базу, вести будь-яке будівництво за рахунок власних або позичених коштів, придбавати або орендувати земельні ділянки, користуватися для власних потреб загальнопоширеними корисними копалинами, іншими природними ресурсами згідно чинного законодавства.

Фінансово-господарська діяльність підприємства характеризується фінансовими показниками, наведеними у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників діяльності ТОВ РУШ за 2022-2024 рр.,
тис. грн.

Показник	Одиниці виміру	початок 2022 р.	кінець 2022 р.	кінець 2023 р.	кінець 2024 р.
Виручка від реалізації послуг	Тис. грн.	18422	20976	27201	31010,5
Повна собівартість реалізованої послуг	Тис. грн.	11861	13483	17760	23289,5
Прибуток від реалізації послуг	Тис. грн.	3692	4090	4959	2778,8
Чистий прибуток	Тис. грн.	57	12	153	215
Загальна вартість активів	Тис. грн.	61537	73999	86224	90654,6

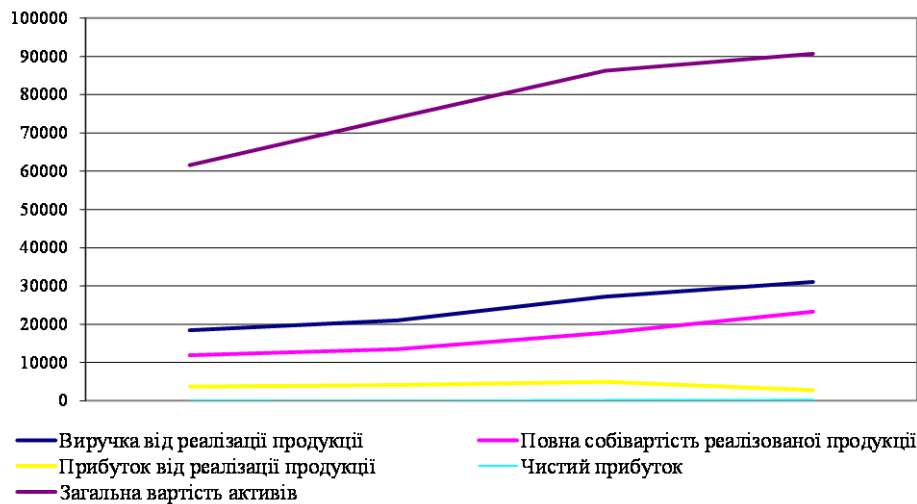


Рис. 2.2 Динаміка зміни основних показників діяльності ТОВ РУШ протягом 2022-2024 рр.

Аналіз основних показників фінансової діяльності підприємства представлений в табл. 2.1. і на рис.2.2. демонструє динамічне зростання виручки на 12588,5 тис. грн., собівартості послуг – на 11428,5 тис. грн., прибутку від реалізації – на 158 тис. грн.

Майно підприємства складають основні фонди та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається у самостійному балансі підприємства. Джерелом формування майна підприємства можуть бути:

- внески власників (Статутний фонд);
- доходи, отримані від реалізації послуг (робіт, послуг);
- доходи від цінних паперів;
- капітальні вкладення і дотації з бюджетів;
- надходження від продажу (здачі в оренду) майнових об'єктів (комплексів), що належать підприємству, придбання майна у інших осіб;
- кредити банків та інших кредиторів;
- безоплатні або благодійні внески, пожертвування;
- відсотки від продажу послуг, проданої в кредит;
- інші джерела, не заборонені законом;

Майно підприємства формується із зазначених джерел шляхом набуття майнових прав на нього.

Стабільність фінансового стану підприємства залежить від правильності та доцільності вкладення фінансових ресурсів у активи, тому для його оцінки необхідно вивчити передусім склад, структуру майна та джерел його утворення, а також причини зміни складу майна і джерел утворення. Особливу увагу при цьому приділяють вивченню причин, які негативно впливають на фінансовий стан підприємства.

Розглянемо основні напрями такого аналізу.

За даними балансу (форма 1) визначаються вартість усього майна підприємства (підсумок активу балансу (валюта балансу)) і сума джерел

утворення цього майна (підсумок пасиву балансу) на певну звітну дату.

Загальна оцінка стану майна і його окремих частин представлено в табл. 2.2, за даними якої можна зробити висновок, що на кінець періоду, що аналізується вартість майна підприємства становила 90654,6 тис. грн, тобто за звітний період майно підприємства збільшилось на 29117,6 тис. грн. ($90654 - 61537 = 29117,6$) через збільшення основних коштів. У загальній вартості майна на кінець періоду 93 % становлять основні засоби і необоротні активи, які зросли на кінець звітного періоду на 29852,3 тис. грн., (або на 55 %), у загальній вартості майна їх питома частка збільшилась на 4 %, по відношенню до 2022 року.

Оборотні активи зменшились на 756,4 тис. грн., а в загальній вартості майна їх питома частка знизилась на 4 % і на кінець 2024 року становила 7% від валюти балансу, причому запаси на кінець звітного періоду збільшились на 362,4 тис. грн., а їх питома частка в загальній вартості оборотного капіталу зросла на 10 %, частка дебіторської заборгованості зменшилась на 34 %, що позитивно вплинуло на фінансовий стан підприємства. Грошові кошти та їх еквіваленти в національній валюті збільшилися на 1339,3 тис. грн.

Виробничий потенціал підприємства характеризується також відношенням капітальних вкладень до довгострокових фінансових вкладень (незавершене виробництво, довгострокові фінансові інвестиції). Високі темпи зростання фінансових вкладень можуть знизити виробничі можливості підприємства.

Аналіз складу і динаміки мобільних (оборотних) коштів, їх оцінка здійснюється в табл. 2.2., де наводиться інформація для вертикального і горизонтального аналізів.

Таблиця 2.2

Аналіз складу оборотних активів підприємства ТОВ РУШ
за 2022-2024рр., тис. грн

Показник	Од. виміру	Початок 2022	Кінець 2022	Кінець 2023	Кінець 2024	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення %
1. Оборотні активи, (оборотний капітал)	тис. грн	6796	5471	5033	6039,6	-756,4	0,89
2. Запаси, (р.100-140)	тис. грн	2082	1812	1954,4	2444,4	362,4	1,17
у % до оборотного капіталу		0,31	0,33	0,39	0,4	0,1	1,32
3. Дебіторська заборгованість, (160,170-210)	тис. грн.	4109	2520	2025	1604,6	-2504,4	0,39
у % до оборотного капіталу		0,6	0,46	0,4	0,27	-0,34	0,44
4. Кошти та їх еквіваленти: у національній валюті	тис. грн	348	831	742	1687,3	1339,3	4,85
в іноземній валюті,	дол. США	-	-	-	-	-	-
у % до оборотного капіталу: у національній валюті	%	0,05	0,15	0,15	0,28	0,23	5,46
в іноземній валюті	%	-	-	-	-	-	-
5. Поточні фінансові інвестиції	тис. грн	-	-	-	-	-	-
6. Векселі одержані	тис. грн	-	-	-	-	-	-
у % до оборотного капіталу: поточних інвестицій	%	-	-	-	-	-	-
7. Витрати майбутніх періодів	тис. грн	16	22	30	37,7	21,7	2,36
у % до майна	%	0,002	0,004	0,006	0,006	0,004	3
8. Інші оборотні активи	тис. грн	257	308	312	303,3	46,3	1,18016
у % до майна	%	0,04	0,06	0,06	0,05	0,0124	1,32796

На основі аналізу структури оборотних коштів, представлених на рис 2.3 вивчимо зміни, що відбулися у складі оборотних коштів у цілому, а після цього в розрізі окремих статей оборотних коштів.

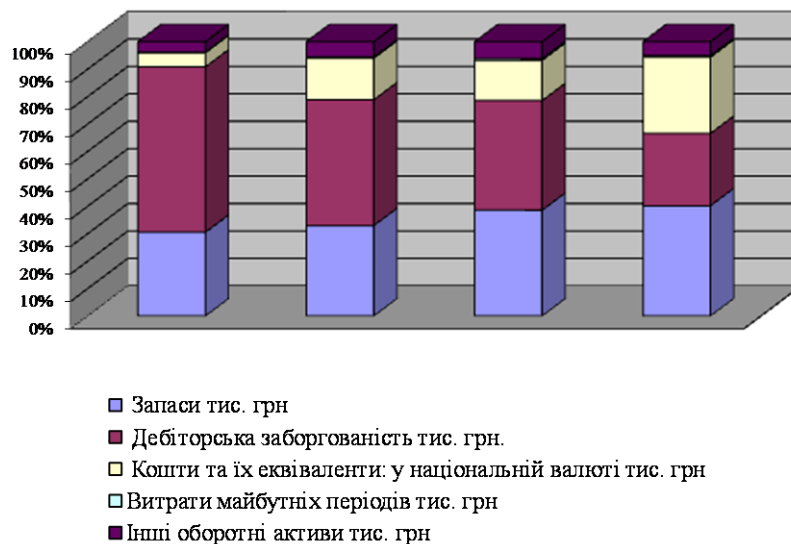


Рис. 2.3 Зміна структури оборотних коштів ТОВ РУШ за 2022-2023 рр.

Так, за даними табл. 2.2, скорочення оборотних коштів становило 756,4 тис. грн.

Причинами скорочення оборотних коштів стало зменшення дебіторської заборгованості на 2504,4 тис. грн.;

Отже, проаналізувавши структуру майна підприємства і джерел його утворення за 2022-2024 рр., приходимо до висновку, що для вивчення цього питання доцільно застосувати модель економічного аналізу, яка реалізується в кілька етапів:

1. Визначення питомих часток складових майна і джерел утворення його в загальній вартості майна на початок і кінець звітного періоду.

2. Порівняння даних на кінець і початок звітного періоду та визначення причини зміни.

3. Вивчення причин зміни структури майна і джерел його утворення, насамперед тих, що негативно позначаються на фінансовому стані підприємства.

4. Доведення до відома керівництва підприємства результатів аналізу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на усунення причин, що негативно впливають на фінансовий стан підприємства.

Аналізу структури майна достатньо для оцінки стану активів і наявності коштів на підприємстві для повернення боргів, але зовсім не достатньо для відповіді на питання, наскільки вигідно для інвестора вкладення капіталу в певне підприємство.

2.2. Аналіз якості і конкурентоспроможності товарної послуг мережі магазинів «ЕВА»

Інформація про основні види послуг або послуг, що їх виробляє чи надає ТОВ "РУШ", перспективність виробництва окремих товарів, виконання робіт та надання послуг; залежність від сезонних змін; про

основні ринки збуту та основних клієнтів; основні ризики в діяльності емітента, заходи емітента щодо зменшення ризиків, захисту своєї діяльності та розширення виробництва та ринків збуту; про канали збуту й методи продажу, які використовує ТОВ "РУШ"; про джерела сировини, їх доступність та динаміку цін; інформацію про особливості стану розвитку галузі виробництва, в якій здійснює діяльність ТОВ "РУШ", рівень впровадження нових технологій, нових товарів, його положення на ринку; інформацію про конкуренцію в галузі, про особливості послуг (послуг) ТОВ "РУШ"; перспективні плани розвитку емітента; кількість постачальників за основними видами сировини та матеріалів, що займають більше 10 відсотків в загальному об'ємі постачання можуть бути представлені на рис. 2.4.

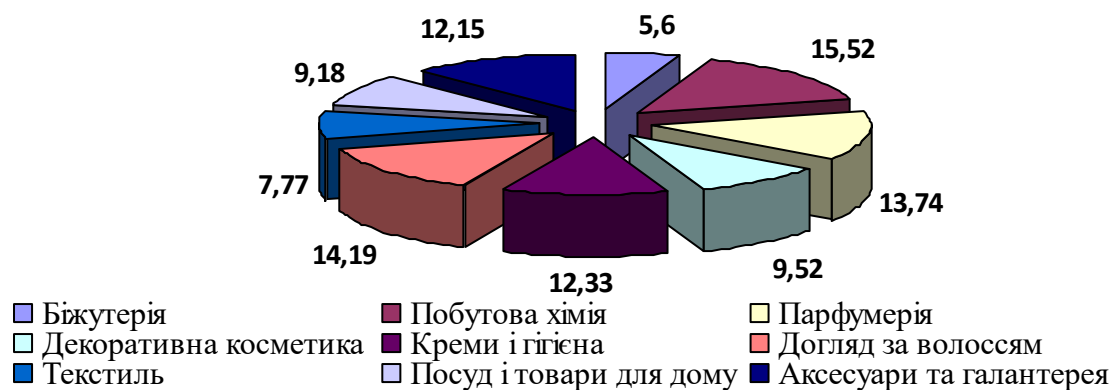


Рис. 2.4. Структура основних продуктів ТОВ "РУШ" в загальному обсязі реалізації

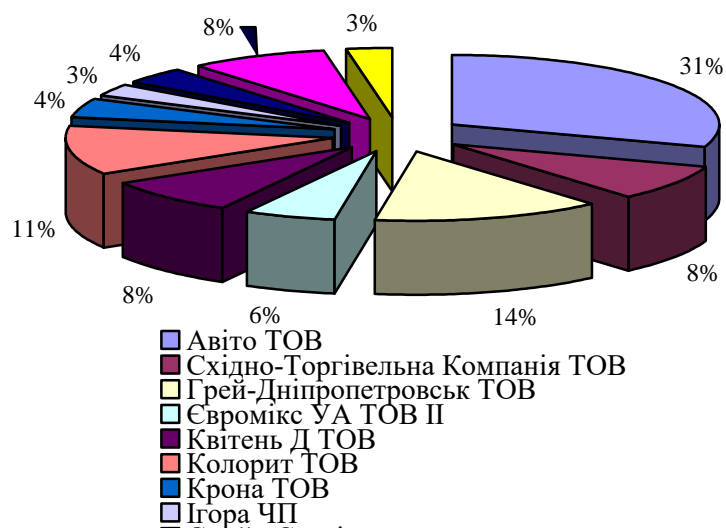


Рис. 2.5. Структура постачальників ТОВ "РУШ"

Коротка характеристика технологічного процесу виробництва - магазини для жінок. Регіони реалізації послуг (виконання робіт, надання послуг) - Дніпропетровський, Запорізький, Донецький, Київський, Одеський, Харківський, Кіровоградський, Сумський, Луганський, Кременчуцький, Полтавський.



Рис. 2.6. Класифікація основних постачальників ТОВ "РУШ"

Компанія "РУШ" представляє лінію магазинів ЕВА – це роздрібна мережа формату драгері, Цільовими покупцями магазинів є жінки віком від 22-х до 45-и років. В асортиментному ряду магазинів основними групами товарів є товари для жінок – парфумерія, косметика,

біжутерія, білизна, засоби догляду за волоссям, засоби особистої гігієни, товари для дому і таке інше. Конкурентне середовище мережі магазинів ЕВА в основному складається з спеціалізованих мереж, товарні кошики яких цілком чи частково пересікаються з товарним кошиком мережі магазинів ЕВА.

До основних конкурентів ТОВ "РУШ" відносяться мережі «ДЦ», «КОСМО, «ПРОСТІР», «СОЛО», «ЛОТОС», «Біла ворона».

Пріоритетним напрямком у діяльності Товариства є роздрібна торгівля.

Політика щодо досліджень та розробок РУШ щодо досліджень та розробок включає такі стратегічні напрямки:

- визначення можливостей та загроз зовнішнього середовища на ринку регіонів, які виступають пріоритетними при розширенні торгівельної мережі Емітента;

- визначення сильних та слабких сторін Емітента стосовно основних конкурентів;

- розвиток основних конкурентних переваг Емітента; Відповідно, з метою забезпечення ефективного виконання зазначених напрямів політики досліджень та розробок, здійснюються дослідження та аналіз:

- поточної ринкової ситуації та основних тенденції її розвитку;

- переваг та недоліків основних конкурентів Емітента;

- множини факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, їх впливу на загальну ситуацію та кон'юнктуру ринку;

- нових форматів торгівлі, методів здійснення маркетингової та торгівельної політики, основних практичних здобутків у сфері торгівлі та маркетингу.

Загалом дослідницька політика ТОВ "РУШ" реалізується в процесі здійснення господарської діяльності, носить поточний, періодичний або стратегічний характер та спрямована на досягнення поточних, періодичних або стратегічних цілей.

Виконаємо порівняльний аналіз роздрібних мереж магазинів ЕВА та основних конкурентів ТОВ РУШ.

На ринку побутової хімії м. Павлограда існує декілька крупних компаній (мереж магазинів), які постійно перебувають у гострій конкурентній боротьбі. Це такі магазини, як «ЕВА», «Простор», Санта - лючія, Авіто та інші.

Аналіз конкурентної ситуації на ринку побутової хімії м. Павлограда (з метою виявлення найбільш активних споживачів послуг магазину «ЕВА», а також виявлення найбільш сприятливого виду реклами для споживачів та їх ставлення до акцій та розпродажів) був проведений методом вибіркового маркетингового дослідження (анкетування).

Під час анкетування було опитано 50 людей, різного віку, різної статі, з різним соціальним становищем.

З цих 50 людей було опитано 22 чоловіка та 28 жінок. Результати анкетування занесені до табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Результати анкетування споживачів мережі магазинів ЕВА

Чоловіки	Жінки
Вік	
До 25 – 13 чоловіків, 26-35 – 7 чоловіків, 36-45 – 2 чоловіка	До 25 – 10 жінок, 26-35 – 6 жінок, 36-45 – 6 жінок та старше 46 – 6 жінок
Сімейне становище	
Одружених – 10, неодружених – 8, інше – 4	Заміжніх – 18, незаміжніх – 5, інше – 5
Середньомісячний рівень доходів сім'ї	
Всі опитані з середнім рівнем доходу	3 середнім рівнем доходу – 27 жінок, з високим – 1 жінка
Як часто ви купуєте побутову техніку?	
Часто – 4 чоловіки, інколи по потребі – 6, дуже рідко – 12 чоловіків	Часто – 1 жінка, інколи по потребі – 16, дуже рідко – 10, ніколи – 1 жінка
Якому способу оплати ви надаєте перевагу?	
Готівкою – 15, в кредит – 5, в розстрочку - 2	Готівкою – 20, в кредит – 4, в розстрочку – 3, через термінал – 1
Як ви відноситеся до акцій та розпродажів?	
20-ом байдуже коли купувати, 2-є купують тільки під час акцій та розпродажів	18 жінок купують тільки під час акцій, 10 – байдуже коли купувати
Яким магазинам ви надаєте перевагу?	

Меншій половині опитаних байдуже в якому магазині купувати, деякі купують в «Санталючії» та «Універсальних мережах», ¹ а іншій половині до вподоби магазин «ЕВА»	10 жінок купують в «ЕВА», в «Просторі» – 8, в Санталючії – 7, байдуже – 3
Що приваблює в цьому магазині?	
Загалом низькі ціни та широкий асортимент	Загалом професійне консультування та широкий асортимент
Що не подобається в цьому магазині?	
Деяким не подобається нічого, а також розташування магазину та планування торгового залу	Розташування магазину, планування торгового залу та обслуговування
Який вид реклами вам більш до вподоби?	
Більшості до вподоби радіо та телебачення, інші негативно ставляться до реклами	Більшості подобається реклама на телебаченні, останнім радіо, газети, білборди
Як часто побачивши рекламне оголошення ви приходите в магазин докладніше дізнатись про умови акції?	
Завжди – 3 чоловіка, інколи – 9, ніколи – 6, не замислювалися - 4	Завжди – 4 жінки, інколи та ніколи по 10 жінок, не замислювалися – 4
Як часто результатом зацікавлення є купівля товару?	
Інколи – 20 чоловіків, часто – 2 чоловіки	Завжди – 2 жінки, часто – 8, інколи – 11 жінок та ніколи – 7 жінок

Отже, в результаті опитування (анкетування) було виявлено, що побутову хімію купують більше сімейні люди середнього рівня доходу сім'ї. Більшість опитуваних надають перевагу такому способу оплати, як готівка. Таке питання, як ставлення до акцій та розпродажів, нам показало, що чоловікам байдуже коли купувати потрібний товар (під час розпродажів та акцій чи без них, а от жінкам навпаки більшість купує тільки під час акцій та розпродажів). Взагалі чоловікам байдуже, в якому магазині купувати хімію, а іншій половині подобається магазин «ЕВА». На відміну від чоловіків жінкам не байдуже в якому магазині купувати товар, більшість купує в «Єві», а деякі в «Просторі», «Авіто». З результату анкетування видно, що покупців приваблює в магазині професійне консультування, широкий асортимент та низькі ціни, а не влаштовує розташування самого магазину та планування торгового залу. На питання анкети стосовно найбільш сприйнятливого виду реклами, то опитувані відповідали що їм більше до вподоби реклама на радіо та телебаченні, а також рекламні щити. Деякі з опитуваних

почувши рекламне оголошення приходять до магазину докладніше дізнатися про умови акції та інколи результатом зацікавленості є купівля товару.

Найголовнішим вирішальним фактором при виборі побутової хімії є ціна товару. Це ми можемо побачити на рис. 2. 7.


Акції та розпродажі		16.32 %
Асортимент магазину		13.16 %
Обслуговування		7.89%
Ціна товару		34.21%
Якість товару		28.42%

Рис. 2.7. Фактори впливу на попит при виборі побутової хімії мережі магазинів «ЕВА»

Після опитування та підрахунків його результатів можемо вирахувати коефіцієнт лояльності покупців до магазину «ЕВА». Коефіцієнт лояльності (С) розраховується так: кількість позитивних відповідей ділена на кількість опитуваних.

$$C = 18/50 = 0.36 = 36\%$$

Отже, коефіцієнт лояльності покупців до магазину «ЕВА» дорівнює 36 відсоткам. Також ми можемо виявити коефіцієнт лояльності покупців до наших конкурентів.

Коефіцієнт лояльності до магазину «Простор» дорівнює:

$$C = 9/50 = 0.18 = 18\%$$

Коефіцієнт лояльності покупців до магазину «Санталючія» дорівнює:

$$C = 6/50 = 0.12 = 12\%$$

Отже, ми бачимо, що коефіцієнт лояльності до нашого магазину

вищий ніж у наших конкурентів. Проведемо порівняльну характеристику конкурентів.

Так як зовнішнє і внутрішнє середовище змінюється під впливом діяльності як самого підприємства, так і інших факторів, то необхідно виявити обмеження, можливості, сильні та слабкі сторони підприємства в змінному середовищі. І на основі отриманих результатів підприємство повинно внести зміни в обрану стратегію. Отже, для цього нам потрібно розробити поле SWOT мережі магазинів «ЕВА» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Поле SWOT мережі магазинів «ЕВА»

Сильні сторони.	Слабкі сторони.
Сучасний магазин з великим торговим залом (клієнтам пропонується широкий асортимент якісних товарів відомих світових та вітчизняних брендів; робітниками магазину надається компетентна консультація при виборі товарів (індивідуальний підхід до кожного клієнта); існує співвідношення «ціна - якість»).	За результатами дослідження велика кількість респондентів виділила такий недолік, як не зручне розташування магазину (як для 150-тисячного міста одного магазину, розташованого в центрі міста, недостатньо). Існує нагальна потреба відкрити декілька магазинів в інших районах міста з великою концентрацією населення. Також слабкою стороною є те, що в магазині окремі групи товарів спеціального попиту мають недостатній асортимент (тобто має представлення один бренд), і покупець, не маючи вибору, іде в інший магазин
Можливості. Існує можливість розширення торгівельної мережі для як найбільшого охоплення всього населення міста.	Загрози. Можливість появи нових конкурентів, активізація конкурентної боротьби існуючих (відкриття магазинів конкурентів в районах, де немає магазинів «ЕВА»; пропонування ними особливих пропозицій, більш вигідних з погляду споживача), зниження загального рівня купівельної здатності, несприятлива політика уряду, незадоволення клієнтів якістю товару магазину.

Отже, підводячи підсумок за цією табл.2.4, можна сказати, що продукція фірми є достатньо конкурентноспроможною, але в цей же час існують значні недоліки в діяльності, які потребують негайного вирішення з огляду на активацію конкурентів.

Керівництву фірми треба звернути увагу та врахувати всі можливі

загрози, реалізуючи свою маркетингову діяльність. При плануванні комунікативної програми, направленої на приваблення нових та заохочення вже існуючих покупців, фірмі треба адаптовувати свої плани новим потребам ринку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ

Підвищення конкурентоспроможності послуг магазину «Єва» значною мірою залежить від ефективності управління бізнес-процесами, які формують основу операційної діяльності торговельної мережі. Удосконалення цих процесів дає можливість не лише покращити якість обслуговування клієнтів, а й оптимізувати витрати, підвищити гнучкість реагування на зміни ринку та зміцнити позиції підприємства у конкурентному середовищі.

Одним із ключових напрямів удосконалення є оптимізація процесів взаємодії з клієнтами. Магазинові важливо забезпечити мінімальний час очікування на касі, комфортну навігацію торговельним залом та єдиний стандарт обслуговування, що гарантує однаково високий рівень сервісу у всіх магазинах мережі. Покращення організації простору, раціональне розміщення товарів і створення зручних умов для пошуку необхідної продукції сприяють формуванню позитивного покупцького досвіду, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність послуг[4].

Важливу роль у вдосконаленні бізнес-процесів відіграє автоматизація діяльності та впровадження цифрових технологій. Використання сучасних систем управління товарними запасами дозволяє запобігати дефіциту затребуваних товарів і надлишковому накопиченню менш популярної продукції. Завдяки впровадженню CRM-систем стає можливим персоналізувати пропозиції для покупців, формувати індивідуальні маркетингові пропозиції та підвищувати рівень лояльності клієнтів. Розвиток мобільного додатку та інших онлайн-сервісів забезпечує зручність комунікації між магазином і покупцем, сприяє збільшенню повторних покупок та розширює можливості взаємодії клієнта з брендом у цифровому середовищі.

Окремої уваги потребують логістичні та постачальні процеси. Підвищення їх ефективності можливе завдяки модернізації системи приймання товарів, переходу на електронний документообіг, використанню сучасних засобів обліку, таких як RFID-мітки чи цифрові накладні. Оптимізація співпраці з постачальниками та централізація логістичних операцій створюють умови для стабільного та своєчасного постачання магазинів, зменшення витрат і забезпечення необхідного асортименту товарів.

Важливим елементом удосконалення бізнес-процесів є розвиток персоналу. Підвищення кваліфікації продавців-консультантів, проведення регулярних тренінгів, удосконалення комунікаційних навичок та знань щодо продукції позитивно впливають на рівень сервісу. Використання системи мотивації, що базується на ключових показниках ефективності, стимулює працівників до підвищення результативності та якості роботи. Раціональна організація графіків і оптимальне розподілення навантаження сприяють підвищенню продуктивності та зменшенню плинності кадрів.

Удосконалення маркетингових і комунікаційних процесів також відіграє суттєву роль у зміцненні конкурентних позицій магазину. Використання інструментів омніканального маркетингу, аналіз споживчих переваг і поведінки покупців дозволяють формувати ефективні рекламні кампанії та адаптувати асортимент відповідно до актуальних запитів ринку. Підтримання активної взаємодії з клієнтами через соціальні мережі, мобільний додаток та офлайн-канали створює цілісний образ бренду і підвищує його впізнаваність[4].

Важливою складовою підвищення конкурентоспроможності послуг є створення комфортної атмосфери в магазині й забезпечення високого рівня сервісу. Комфортні умови у торговельному залі, наявність тестерів продукції, швидка реакція на претензії та гнучка система повернень формують позитивний імідж магазину та сприяють зміцненню довіри покупців. Додаткові сервісні інновації, такі як можливість бронювання товарів чи

отримання консультацій через мобільний додаток, створюють додану цінність для клієнта та відрізняють магазин «Єва» від конкурентів.

Отже, вдосконалення управління бізнес-процесами магазину «Єва» має комплексний характер і передбачає поєднання технологічних, організаційних та сервісних рішень. Реалізація таких удосконалень дозволить підвищити якість обслуговування, оптимізувати витрати та забезпечити стабільне зростання конкурентоспроможності послуг у довгостроковій перспективі.

Конкурентоспроможність послуг - це характеристика товару (послуги), що відображає його відмінність від товару-конкурента як по ступені відповідності конкретної потреби, так і по витратах на її задоволення. Два елементи - споживчі властивості й ціна - є головними складовими конкурентоспроможності товару (послуги). Однак ринкові перспективи товарів зв'язані не тільки з якістю й витратами виробництва. Причиною успіху або невдачі товару можуть бути й інші (нетоварні) фактори, такі, як рекламна діяльність, престиж фірми, пропонований рівень обслуговування.

Управляти конкурентоспроможністю - означає забезпечувати оптимальне співвідношення названих складових, направляти основні зусилля на вирішення наступних завдань: підвищення якості послуг, зниження витрат виробництва, підвищення економічності й рівня обслуговування[13].

Зазначені складові конкурентоспроможності є багатофакторними, і кожна з них може розглядатися як складний самостійний об'єкт управління. Зокрема, на величину витрат виробництва впливають вартість й якість сировини, палива, електроенергії, покупних напівфабрикатів і комплектуючих виробів, кваліфікація й рівень заробітної плати виробничого персоналу, продуктивність праці, витрати управління й т.д. При цьому в остаточному підсумку можливість забезпечення необхідного рівня складової конкурентоспроможності елементів визначається такими базовими виробничими факторами, як технічний рівень виробництва, рівень організації виробництва й управління.

Власне кажучи, основа сучасної "філософії успіху" полягає в підпорядкуванні інтересів фірми цілям розробки, виробництва й збуту конкурентоспроможності послуг. На перший план ставиться орієнтація на довгостроковий успіх і на споживача. Безумовно, орієнтація на споживача виражає прагнення фірми забезпечити собі найбільш надійний шлях до досягнення й підтримки високого прибутку.

Фінансові результати, наприклад, багатьох японських компаній свідчать, що саме ця філософія в сучасних умовах веде до забезпечення стабільного положення фірм на ринку, високій рентабельності їхньої діяльності. Тому керівники компаній розглядають питання прибутковості з позицій якості, споживчих властивостей послуг, конкурентоспроможності.

Як показує досвід, невеликі фірми особливо активно діють у виробництві товарів, що проходять стадії формування ринку й відходу з його.

Відповідно до закону про конкуренцію у світі відбувається об'єктивний процес підвищення якості послуг (послуг) і зниження їхньої питомої ціни, що відбиває відношення ціни товару до його корисного ефекту. В умовах конкуренції ніхто нікого не змушує підвищувати якість послуг, крім погрози банкрутства. У результаті постійно йде процес "вимивання" з ринку неякісної послуг.

Рушійною силою конкуренції є стимул до нововведень. Саме на основі нововведень удасться підвищувати якість послуг (послуг), поліпшувати корисний ефект товару, тим самим домагатися конкурентної переваги даного товару. Таким чином, забезпечення з товару вимагає новаторського, підприємницького підходу, суттю якого є пошук і реалізація інновацій.

До найважливіших й ефективних способів цілеспрямованого підвищення якості послуг, її конкурентоздатності на світовому й національному ринках цілком виправдано відносять поліпшення стандартизації як головного інструмента фіксації й забезпечення заданого рівня якості. Це порозумівається тим, що саме самі стандарти й технічні умови відбивають сучасні вимоги споживачів до технічного рівня й іншим

якісним характеристикам виробів, виражають тенденції розвитку науки й техніки.

Ринкові умови господарювання передбачають активне й широке використання організаційних факторів підвищення якості послуг на всіх підприємствах. До пріоритетного з них ставляться: впровадження сучасних форм і методів організації виробництва й управління їм, що дозволяють ефективно застосовувати високоточну техніку й прогресивну (бездефектну) технологію; удосконалювання методів технічного контролю й розвитку масового самоконтролю на всіх стадіях виготовлення послуг.

Для активного розвитку мережі магазинів ЕВА необхідна реалізація довгострокового проекту підвищення конкурентоздатності мережі магазинів ЕВА (в подальшому Проект), створення умов і можливостей для будь-якого підприємства галузі знайти свою асортиментну нішу на внутрішньому ринку в умовах вільного цивілізованого імпорту й задовольнити щоденні потреби вітчизняного споживача, створити умови постійної відповідності моді й світовим тенденціям.

Проект повинен використовуватися і як база для одержання новітньої інформації про закордонну моду, він повинен одержати доступ до новітніх зразків і технологій їхнього виготовлення, а також для поширення передового досвіду шляхом підготовки й перепідготовки фахівців, здатних освоїти інновації.

Проектом підвищення конкурентоспроможності послуг передбачається:

- створення інформаційної ланки по збору, інтерпретації й поширенню інформації про міжнародні напрямки моди. Ця ланка буде збирати інформацію про напрямки моди (лінії, кольору, матеріали, компоненти, аксесуари та інше) на кожен сезон (мінімум двічі в рік), інтерпретувати її для вітчизняного середовища й поширювати через засоби масової інформації серед передплатників.

- створення асортиментного ряду послуг для демонстрації модних напрямків і відповідно до цільових замовлень окремих клієнтів. Ця ланка буде надавати послуги для реалізації конкретних зразків і проробленню технології їхнього збуту;

- підготовка буклетів, брошур і каталогів послуг, пропонувані підприємствами-замовниками торговельним організаціям;

- створення акредитованої учбово-виробничої лабораторії перевірки якості;

- створення на базі мережі магазинів «ЕВА» учбово-виробничого комплексу для перепідготовки фахівців середньої ланки.

Передбачається на базі магазинів «ЕВА» встановлення довгострокових контрактних відносин із закордонними фахівцями.

Проектом передбачається перепідготувати за кордоном декількох фахівців-супервайзерів, встановити на базовому підприємстві сучасну систему контролю.

Планується організувати серії поїздок на найважливіші виставки-ярмарки з метою навчання, організувати проведення симпозіумів і семінарів по розробці заходів збуту послуг сучасного асортименту.

Проект буде реалізовуватися поетапно. В рамках проекту можна буде проводити й маркетингові дослідження, які сьогодні непосильні окремим підприємствам. В рамках мережі буде спостерігатись економія витрат на маркетингових дослідженнях за рахунок застосування результатів для всієї мережі, а не для окремого підприємства.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було встановлено, що управління бізнес-процесами є ключовим інструментом забезпечення високого рівня конкурентоспроможності послуг підприємства. Ефективність функціонування бізнес-процесів визначає якість обслуговування клієнтів, швидкість виконання операцій, гнучкість реагування на зміни ринкового середовища та здатність підприємства формувати унікальні конкурентні переваги. На прикладі діяльності магазину «Єва» доведено, що цілеспрямоване вдосконалення бізнес-процесів дозволяє значно підвищити результативність операційної діяльності та зміцнити ринкові позиції підприємства.

Проведений аналіз показав, що основні бізнес-процеси магазину «Єва», такі як збутові, логістичні, сервісні та управлінські, мають прямий вплив на рівень задоволеності споживачів і, відповідно, на конкурентоспроможність послуг. Високу результативність демонструють ті процеси, які характеризуються стандартизованістю, високим рівнем автоматизації та орієнтацією на клієнта. Водночас виявлено низку проблем, пов'язаних із недостатньою оптимізацією окремих логістичних операцій, потребою в підвищенні кваліфікації персоналу, нерівномірним завантаженням працівників та обмеженими можливостями персоналізації сервісу.

У роботі обґрунтовано, що комплексне вдосконалення бізнес-процесів є ефективним шляхом підвищення конкурентоспроможності послуг магазину. Серед найважливіших напрямів оптимізації визначено автоматизацію операцій та впровадження сучасних цифрових рішень, розвиток CRM-систем, удосконалення логістики й постачання, підвищення кваліфікації працівників та покращення комунікацій із клієнтами. Реалізація цих заходів сприяє скороченню часу

обслуговування покупців, поліпшенню якості сервісу, збільшенню товарообороту, підвищенню рівня лояльності клієнтів і формуванню стійких конкурентних переваг.

Особливу увагу приділено тому, що сучасний торговельний бізнес не може успішно функціонувати без цифрової трансформації бізнес-процесів. Для магазину «Єва» значущим є застосування мобільних додатків, аналітичних платформ, автоматизованих систем управління запасами та маркетингових інструментів персоналізованої взаємодії зі споживачами. Саме цифровізація стає тим чинником, який забезпечує швидкість, точність, прозорість та адаптивність бізнес-процесів, що прямо впливає на конкурентоспроможність послуг.

Підсумовуючи результати дослідження, можна зробити висновок, що удосконалення управління бізнес-процесами магазину «Єва» є необхідною умовою зміцнення його ринкових позицій у сучасному конкурентному середовищі. Впровадження запропонованих заходів підвищення ефективності бізнес-процесів забезпечує покращення якості обслуговування, оптимізацію витрат, збільшення продуктивності праці, раціональне управління ресурсами та стале зростання рівня конкурентоспроможності послуг. Отримані результати мають практичну цінність і можуть бути використані для розроблення стратегій розвитку торговельних мереж та інших підприємств сфери роздрібної торгівлі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ: Основи, 2019.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2021.
3. Барвінська М. М. Бізнес-процеси підприємства: управління, моделювання та оптимізація. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020.
4. Верба В. А., Мартиненко В. Ф. Стратегічний менеджмент. Київ: КНЕУ, 2020.
5. Гаврилюк А. М. Організація та управління логістичними процесами підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2022.
6. Дикань В. Л., Зось-Кіор М. В. Логістика: теорія і практика. Харків: ХНЕУ ім. Кузнеця, 2019.
7. Дібніс Г. І., Чорна Н. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ: Кондор, 2021.
8. Єфремова Н. В. Управління бізнес-процесами: сучасні концепції та інструменти. Одеса: ОНЕУ, 2023.
9. Кірдіна О. Г. Моделювання бізнес-процесів підприємства. Київ: КНЕУ, 2020.
10. Ковальчук Т. Т. Менеджмент підприємства. Тернопіль: ТНЕУ, 2022.
11. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Київ: Вільямс, 2020.
12. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Львів: «Новий Світ-2000», 2019.
13. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ: Ділова література, 2020.
14. Назарова Г. В., Кривов'язюк І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ: Знання, 2022.
15. Офіційний сайт Лінії магазинів EVA. Режим доступу: <https://eva.ua>
16. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ: Наш Формат, 2019.

17. Портер М. Конкурентні переваги. Київ: Наш Формат, 2020.
18. Савчук О. В. Управління бізнес-процесами підприємства: методологія, технологія, практика. Харків: ХНЕУ ім. Кузнеця, 2021.
19. Тарасенко О. М. Логістика і управління ланцюгами постачань. Київ: КНЕУ, 2023.
20. Українське законодавство про захист прав споживачів: Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 р. (останнє оновлення 2023 р.).
21. Хаммер М., Чампі Д. Реінжиніринг корпорації: декларація незалежності менеджерів. Київ: Наш Формат, 2021.
22. Черненко А. О. Маркетингові дослідження та поведінка споживачів. Дніпро: ДУЕТ, 2022.
23. Швець В. Г., Багорка М. О. Управління підприємством у конкурентному середовищі. Полтава: ПУЕТ, 2020.
24. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Київ: Наш Формат, 2021