

УДК 658.5:339:004

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.211.83-91>**Бедер Д.А.**

Державний університет «Житомирська політехніка»

Beder Dmytro

Zhytomyr Polytechnic State University

<https://orcid.org/0009-0007-8048-6141>**Цаль-Цалко Ю.С.**

доктор економічних наук

Державний університет «Житомирська політехніка»

Tsal-Tsalko Yuzef

Dr. of Economic Sc.

Zhytomyr Polytechnic State University

<https://orcid.org/0000-0003-4525-9449>

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА ЇХ СТРУКТУРНИХ ЕЛЕМЕНТІВ ТОРГОВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Обґрунтовано можливості оптимізації бізнес-процесів торговельних організацій на основі адаптації господарських операцій до завдань торгово-технологічного процесу господарської діяльності. Запропоновано визначення поняття бізнес-процесів у торговельних організаціях як цілеспрямованої частини господарської діяльності де відбувається рух об'єктів економічних ресурсів та перехід їх на вході до неї від однієї змістовної характеристики до іншої на виході. Сформовано концептуальну модель оптимізації системи бізнес-процесів та механізму руху активів, власного капіталу і зобов'язань господарської діяльності торговельної організації. Практична цінність результатів полягає у можливості їх застосування для підвищення ефективності цифровізації бізнес-процесів та результативності управління торговельною організацією.

Ключові слова: бізнес-процес; торговельні організації; цифровізація; стратегічне управління; управлінські процеси; збалансована система показників.

FORMATION OF A SYSTEM OF BUSINESS PROCESSES AND THEIR STRUCTURAL ELEMENTS OF TRADE ORGANIZATIONS IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

The possibilities of optimizing business processes of trade organizations based on the adaptation of business operations to the tasks of the trade and technological process of economic activity are substantiated. The dynamics of the main indicators of the development of business process volumes and their efficiency in trade organizations of Ukraine are analyzed. It is revealed that the business processes of trade organizations in trade activities of Ukraine for 2017–2024 are characterized by an expansion of the scale of management while maintaining the instability of financial results. The emphasis is placed on the main characteristics inherent in the business processes of trade organizations, their structural elements and the set of business operations as objects of digitalization. The definition of the concept of business processes in trade organizations is proposed as a purposeful part of economic activity where the movement of objects of economic resources takes place and their transition at the entrance to it from one substantive characteristic to another at the exit in order to create added value in the final commodity object, bring it to buyers (consumers) and receive income from them, which ensures an increase in equity and market value of the business. It is revealed that the process itself must be considered as a component unit of the business process that determines the main actions and procedures performed to achieve the target result within the business process. The structural content of the elements and business operations that characterize individual basic and supporting business processes of trade organizations is highlighted. It is determined that the system of basic business processes of a trade organization can be represented by a set of business operations that characterize the stages of economic activity regarding the acquisition of economic resources, the formation of product offers and the supply of product objects. A conceptual model of optimizing the business process system and the mechanism of movement of assets, equity and liabilities of the economic activity of a trading organization

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Бедер Д.А., Цаль-Цалко Ю.С., 2026

has been formed. The practical value of the results lies in the possibility of their application to increase the efficiency of digitalization of business processes and the effectiveness of management of a trading organization.

Keywords: business process; trade organizations; digitalization; strategic management; management processes; balanced scorecard.

JEL Classification: M10, M15, M21, L81.

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічної ринкової конкуренції, цифровізації та зростання вимог покупців ефективність господарської діяльності в торгівлі дедалі більш залежить від рівня організації та керованості бізнес-процесами суб'єктів господарювання. Саме бізнес-процеси формують механізми функціонування торговельної організації, забезпечуючи трансформацію ресурсів у конкурентоспроможну товарну пропозицію та стабільний дохід з максимальною величиною в його структурі доданої вартості для учасників бізнесу.

Значення бізнес-процесів в торговельній діяльності полягає в тому, що вони визначають логіку та послідовність створення споживчої цінності від аналізу попиту і формування асортименту товарів до організації їх реалізації і післяпродажного обслуговування.

В раціональній побудові бізнес-процесів важливе місце займають їх структурні елементи, які дозволяють забезпечити безперервність товарообігу, оптимізувати витрати, мінімізувати ризики дефіциту або надлишкових запасів, підвищити швидкість реагування на зміни кон'юнктури ринку.

Структурні елементи бізнес-процесів виступають системоутворюючими складовими, що визначають їх внутрішню архітектуру, забезпечують функціонування, узгодженість дій учасників, керованість і результативність, формують передумови для досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Таким чином, одним з найбільш важливих завдань забезпечення ефективної торговельної діяльності є пошук шляхів формування системи бізнес-процесів та сукупності їх структурних елементів які б дозволили в умовах цифровізації створювати в режимі онлайн якісне інформаційне забезпечення щодо прийняття результативних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління бізнес-процесами суб'єктів господарювання в умовах цифровізації (диджиталізації) постійно перебувають в центрі уваги вітчизняних вчених. З цієї проблематики за спеціальностями менеджмент, облік і оподаткування, комп'ютерні науки, підприємництво, торгівля та біржова діяльність, економіка, міжнародні економічні відносини на протязі 2020–2026 рр. було підготовлено та захищено 20 дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії [15].

Наукові дослідження в сфері управління бізнес-процесами торговельних підприємств в останні 5 років здійснювали Артюх О. [1], Герасименко Т. [10], Жуківська В. [8], Климанський В. [8], Медвідь Л. [10], Нікітшин А.О. [25], Ольшанський О.В. [13, 14], Смігунова О.В. [14], Соколова Н. [23], Чернишова Л. [1], Шарко В.В. [25]. В 2020 р. Ольшанським О.В. за цією тематикою було здійснено захист дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

[13], а в 2023 р. спільно з Смігуною О.В. видано монографію з проблематики концептуальних засад управління бізнес-процесами підприємств торгівлі [14].

Проте незважаючи на значні обсяги фахових публікацій багато питань, особливо тих що пов'язані з інформаційним забезпеченням господарської діяльності щодо ефективного функціонування бізнес-процесів торговельних підприємств, залишаються маловивченими та дискусійними. Головна складність у вирішенні цього завдання – це відсутність в наукових дослідженнях єдиного підходу до визначення поняття «бізнес-процесів» в господарській діяльності і зокрема в торговельній організації та формування їх системи для забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання.

В контексті вирішення проблем з цієї тематики потрібно комплексно розглянути систему бізнес-процесів і структурний перелік їх елементів та запропонувати взаємопов'язану з ними сукупність їх складових компонентів як об'єктів цифровізації спрямованих на створення максимальної споживчої цінності від товарних об'єктів в торговельних організаціях.

Мета статті полягає у висвітленні підходів до структурної побудови системи бізнес-процесів торговельних організацій та обґрунтування перспектив їх становлення і оптимізації в рамках інноваційного розвитку та цифровізації ринкового середовища.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в дослідженні використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, а саме: статистично-табличний метод – в ході аналізу динаміки розвитку бізнес-процесів торговельних організацій України; системно-структурний метод - для виявлення взаємозв'язків між господарською діяльністю підприємства та бізнес-процесами; методи аналізу і синтезу — для виокремлення окремих складових господарської діяльності та їх узагальнення в єдину процесно орієнтовану систему; методи узагальнення та наукової абстракції – для формування концептуальних положень щодо тлумачення поняття «бізнес-процес» у торговельній діяльності.

Виклад основних результатів дослідження. Функціонування будь-якого суб'єкта господарювання пов'язане з виконанням системи взаємопов'язаних бізнес-процесів з метою створення активів які мають цінність для споживачів. Їх виконання господарською організацією забезпечує надходження і перетворення вхідних економічних ресурсів на товарні об'єкти і одержання доходів, доданої вартості та її складової чистого прибутку для власників.

Бізнес-процеси здійснюються завдяки взаємодії різних структурних підрозділів господарської організації, які як центри відповідальності виконують господарські операції, а їх результати передають від одного

до іншого для досягнення кінцевої мети.

Торгівля, як важливий вид економічної діяльності України характеризується показниками, що забезпечується бізнес-процесами в оптовому і роздрібному

товарообігу. Динаміка обсягів господарських операцій в торговельній діяльності України та їх ефективності наведені в табл. 1.

Таблиця 1

**Основні показники бізнес-процесів господарських організацій
у торговельній діяльності України, млрд грн**

Роки	Придбання економічних ресурсів	Витрати господарської діяльності	Чистий дохід	Капітальні інвестиції	Чистий прибуток	Рентабельність, %
2017	2712,2	341,4	2994,9	29,7	21,4	0,7
2018	3329,3	397,5	3705,6	45,3	62,3	1,7
2019	3575,6	475,5	3965,0	51,2	101,2	2,6
2020	3555,4	537,7	3892,2	36,7	21,9	0,6
2021	4820,8	840,3	4930,4	54,4	104,8	2,1
2022	3653,0	777,1	4133,7	33,8	15,3	0,4
2023	4613,7	751,5	5409,6	50,2	117,5	2,2
2024	5484,8	1047,5	6274,0	63,1	120,5	1,9

Джерело: сформовано авторами за даними Держстату України <https://www.ukrstat.gov.ua/>

Аналіз основних показників бізнес-процесів господарських організацій у торговельній діяльності України за 2017–2024 рр. свідчить про загальне розширення масштабів господарювання при одночасному збереженні нестійкості фінансових результатів. Зокрема, обсяг придбання економічних ресурсів зріс із 2712,2 млрд грн у 2017 р. до 5484,8 млрд грн у 2024 р., а чистий дохід - із 2994,9 млрд грн до 6274,0 млрд грн, що характеризує активізацію товарного обігу та поступове відновлення ділової активності у сфері торгівлі. Водночас витрати підприємств мали стійку тенденцію до зростання - з 341,4 млрд грн до 1047,5 млрд грн, що свідчить про підвищення ресурсоемкості бізнес-процесів. Динаміка чистого прибутку та рентабельності була нерівномірною: після зростання у 2018–2019 рр. спостерігалось різке погіршення показників у 2020 та 2022 рр., тоді як у 2023–2024 рр. відбулося відновлення прибутковості. Капітальні інвестиції в цілому також зросли — з 29,7 млрд грн до 63,1 млрд грн, що вказує на збереження інвестиційної активності та поступову модернізацію торговельної інфраструктури. Отже, розвиток бізнес-процесів у торговельній діяльності України характеризується одночасним зростанням обсягів операцій, ускладненням витратної складової та нестійкістю результативності в умовах впливу кризових чинників.

Сукупність бізнес-процесів у торговельному бізнесі формує цілісну систему створення на реалізації товарів цінності для покупця. Водночас система бізнес-процесів у торговельній організації є внутрішньою складовою господарської діяльності та вразливою до дисбалансів. Насамперед проблемність проявляється у фрагментарності управління, коли окремі процеси оптимізуються ізольовано без урахування їх впливу на інші елементні складові господарської діяльності. Зокрема, надмірна орієнтація на мінімізацію купівельної вартості може призвести до логістичних ускладнень або зниження якості товарної пропозиції, а недосконалість інформаційних потоків між структурними підрозділами породжує помилки планування, надлишкові

запаси або дефіцит товарів.

Додатковим джерелом проблем є зростаюча динамічність зовнішнього середовища щодо зміни споживчих переваг, конкуренції з боку онлайн-торгівлі, нестабільність постачальників, фінансові обмеження.

Основою ефективного управління бізнес-процесами торговельних організацій є чітке визначення їх системи за сукупністю і місцем в бізнесі та змістовна структурізація елементів і операцій для забезпечення господарської діяльності.

Господарську діяльність будь-якого суб'єкта і виду господарювання в сфері суспільного виробництва, яка спрямована на виробництво та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність забезпечує система представлена різноманіттям бізнес-процесів [19].

За цих умов бізнес-процеси повинні бути не лише регламентованими, а й гнучкими, адаптивними та інтегровані в цифрове середовище. Проблема функціонування бізнес-процесів у торговельному бізнесі має системний характер і потребує комплексного вирішення на основі інтеграції, цифровізації та орієнтації на кінцевий результат щодо забезпечення стабільної економічної ефективності господарської діяльності через задоволення попиту покупців.

Проте аналізуючи законодавчі акти і наукові публікації з проблематики управління бізнес-процесами можна зробити висновок, що єдиного підходу до вирішення цих питань не існує.

Насамперед слід відмітити, що донині в контексті торговельної діяльності відсутній єдиний підхід до трактування терміну «бізнес-процес». Словник української мови визначає бізнес як підприємницьку діяльність спрямовану на отримання прибутку, а процес – сукупність послідовних дій, засобів, спрямованих на досягнення певного результату [22].

Державний стандарт щодо системи управління якістю надає узагальнену структурно-функціональну характеристику бізнес-процесів, як сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих робіт, що

використовують входи для створення запланованого результату [6]. В нормативних документах сфери НБУ бізнес-процес трактується як сукупність взаємопов'язаних або взаємозалежних видів діяльності, спрямованих на створення певного продукту або послуги [16]. При цьому бізнес визнає це як певна господарська діяльність а процес - сукупність взаємопов'язаних, повторювальних, послідовних і згрупованих за відповідною однотипною ознакою дій та/або завдань, та/або операцій, яка забезпечує виконання відповідної функції та досягнення визначених цілей [11, 17].

Що стосується визначень поняття «бізнес-процес» в торговельній діяльності серед науковців, то заслуговує на увагу точка зору Ольшанського О.В. та Смігнунової О.В. [14] які розглядають його, як зміна об'єкту процесу шляхом перетворення матеріальних і інформаційних потоків, які здійснюються функціональними суб'єктами процесу за певною технологією, з кінцевою метою створення нової споживчої вартості та її доведення до кінцевого споживача. До того ж це визначення носить чіткий об'єктний характер бізнес-процесів. Разом з тим автори не визначили змістовну структуру об'єктів і не звернули увагу на місце в бізнес-процесах господарських операцій.

Серед інших авторів слід відмітити Медвідь Л.Г. та Герасименко Т.О. [10], які трактують бізнес-процес в торгівлі, як послідовність взаємопов'язаних дій та операцій, що спрямовані на закупівлю, логістику та зберігання товару; продаж товару та обслуговування покупців, маркетинг та просування товару. У цьому визначенні наведено практичну сукупність процесів пов'язаних з торгівлею, але не чітко сформульовані їх взаємозв'язок із змінами, які відбуваються з економічними ресурсами в господарській діяльності, що потребують прийняття управлінських рішень.

Саме об'єкт господарської діяльності, а не процес має характеристики зміна яких створює додану і ринкову вартість бізнесу. При здійсненні господарської діяльності у бізнес-процесах відбувається рух об'єктів або явищ та перехід їх на входи до неї від однієї змістовної характеристики до іншої на виході.

Виходячи з результатів аналізу змістовної характеристики розглянутих понять, виділення відповідних і необхідних їх ознак в контексті підходу руху об'єктів у процесах, що забезпечують господарську діяльність можна запропонувати визначення бізнес-процесу в торговельних організаціях як стійкої, цілеспрямованої частини господарської діяльності яка складається з сукупності господарських операцій, що здійснюються за визначеною технологією на зміну об'єктів активів, власного капіталу і зобов'язань та контролюються за допомогою КРІ персоналом суб'єкта господарювання з метою створення доданої вартості в кінцевому товарному об'єкті, доведення його до покупців (споживачів) та одержання від них доходу який забезпечує приріст власного капіталу і ринкової вартості бізнесу.

За такої умови процес необхідно розглядати в

якості складової одиниці бізнес-процесу яка визначає основні дії і процедури, що виконуються для досягнення цільового результату у межах бізнес-процесу.

Запропоноване визначення дозволяє ідентифікувати окремі види процесів за видами діяльності в яких здійснюються перетворення входів (ресурси, інформація) на виходи як результати що можуть бути представлені продукцією, послугою або роботою за сукупністю господарських операцій з економічними ресурсами торговельної організації. На законодавчому рівні поняття «бізнес-процес» для торговельних організацій необхідно закріпити у відповідних нормативних документах [5, 18, 20].

Процеси, що забезпечують бізнес в торговельній організації взаємопов'язані та формують їх систему, що створює умови для продажу товарних об'єктів та утворення цінності.

Виходячи з того, що стандартного підходу до формування переліку бізнес-процесів торговельних організацій не існує, кожному суб'єкту господарювання необхідно розробляти свою власну їх структуру на основі діючого механізму управління.

Слід зазначити, що найбільш актуальним питанням щодо цифровізації бізнес-процесів є їх класифікація за призначенням для побудови системи відповідно до торгово-технологічного процесу та визначення для них структурних елементів за сукупністю господарських операцій з метою оцінювання за КРІ.

Аналіз існуючих підходів щодо визначення системи бізнес-процесів суб'єктів господарювання в наукових працях свідчить про дискусійність цієї проблематики.

Так, Чернобай Л.І. та Дума О.І. [24] у своїй роботі виділяє 21 ознаку видів бізнес-процесів, Лисенко О.А. [9] - 19, Ситник Г. [21] - 12, Денисенко Л.О. та Шацька С.С. [3] - 10, Виноградова [2] - 8, Ольшанський О.В. та Смігнунова О.В. [14] - 6, Медвідь Л.О. та Герасименко Т.О. [10] - 6, Олексин С.М. [12] - 3, Дубініна В.В. [7] - 17, з них в торговельній діяльності формує систему яка складається з 7 основних, 4 допоміжних і 6 управлінських.

На сьогодні в економічній літературі не існує загальноприйнятого поділу бізнес-процесів за окремими ознаками. Проте в окремих дослідженнях була зроблена спроба класифікувати бізнес-процеси виходячи із значної кількості ознак з позицій функціонального призначення та результативності. Однак ефективно управління бізнес-процесами потребує їх оцінювання у взаємозв'язку відповідно до ролі у господарській діяльності торговельної організації.

У контексті особливостей функціонування будь-якої торговельної організації [5] її господарську діяльність необхідно розглядати як сукупність базових та підтримуючих бізнес-процесів (рис. 1) за допомогою яких відбувається рух об'єктів господарської діяльності (рис. 2) в складі активів, власного капіталу і зобов'язань.

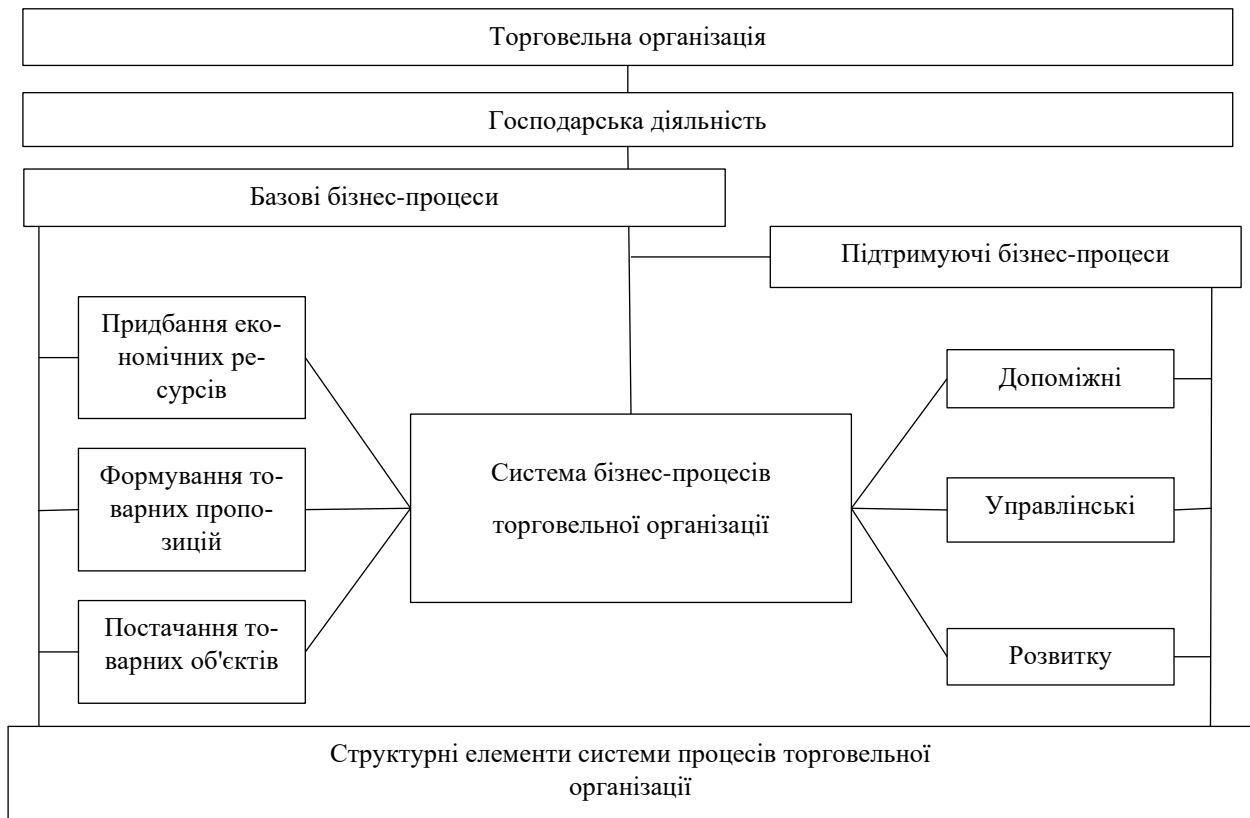


Рис. 1. Концептуальна модель структурної побудови господарської діяльності торговельних підприємств за бізнес-процесами
Джерело: власна розробка Бедера Д.А.



Рис. 2. Механізм руху об'єктів в бізнес-процесах при здійсненні господарської діяльності торговельної організації
Джерело: власна розробка Бедера Д.А.

В результаті виконання базових бізнес-процесів забезпечується мета господарської (підприємницької)

діяльності здійснюваної суб'єктом господарювання щодо досягнення економічних і соціальних результатів

та одержання прибутку [4].

Ці процеси в торгівлі забезпечують закупівлю економічних ресурсів, формування асортименту, організацію продажу та обслуговування споживачів у результаті чого створюється товарна пропозиція, формується дохід і реалізується мета господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Підтримуючі бізнес-процеси необхідні для забезпечення базових, які формуються як внутрішні процеси, що не створюють безпосередньо кінцевої споживчої цінності, проте формують ресурсну, організаційну, інформаційну та управлінську основу для ефективного здійснення базових бізнес-процесів і забезпечення стратегічної стійкості суб'єкта господарювання.

Бізнес-процес придбання економічних ресурсів у торговельній організації – це цілеспрямована, регламентована та взаємопов'язана сукупність управлінських і операційних дій спрямованих на визначення потреби, вибір постачальників і логістики, укладення договорів, закупівлю, оплату та приймання придбаних активів з метою забезпечення безперервної діяльності та формування конкурентоспроможної товарної пропозиції.

У структурному аспекті цей процес охоплює комплекс забезпечувальних дій аналітичного (прогнозування попиту, планування обсягів закупівлі, формування асортиментної політики), організаційного (пошук і оцінку постачальників, проведення переговорів, договірну роботу), операційного (оформлення замовлень, здійснення розрахунків, логістику постачання) та контрольного (приймання товарів за кількістю та якістю, оцінку ефективності закупівлі, облік витрат) характеру.

В умовах нестабільності ринкового середовища, порушення логістичних ланцюгів, зростання цінової волатильності та посилення конкуренції процес придбання економічних ресурсів перетворюється з технічних операцій на стратегічно значущий елемент управління бізнесу торговельної організації.

Саме в цій вихідній ланці відбувається трансформація придбаних економічних ресурсів та їх купівельної вартості в майбутні параметри товарної пропозиції, її якість, конкретну структуру асортименту, що безпосередньо визначає продажну вартість, обсяг товарообороту, швидкість обороту запасів і рівень прибутків. Бізнес-процес формування товарної пропозиції – це системно організована сукупність управлінських і операційних дій спрямованих на створення економічно обґрунтованого, ринково-релевантного та конкурентоспроможного асортименту товарів із визначеними параметрами якості, ціни, обсягів і способів представлення, що відповідає попиту цільових споживачів і стратегічним цілям торговельної організації.

Ключовим результативним процесом торговельного підприємства є бізнес-процес постачання, в якому відбувається трансформація товарної форми вартості в грошову та забезпечується відшкодування витрат і формування фінансового результату.

Бізнес-процес постачання – це комплекс взаємопов'язаних управлінських, маркетингових і операційних дій, спрямованих на доведення товарів до покупця,

здійснення продажу, отримання доходу та оцінювання ефективності торгової діяльності.

В умовах посилення конкуренції, цифровізації та трансформації споживчої поведінки покупців процес постачання набуває стратегічного характеру перетворюючись із функціонального елемента діяльності на ключовий інструмент забезпечення економічної стійкості та довгострокового самодостатнього розвитку бізнесу. Механізми постачання безпосередньо взаємодіють з ринком, а суб'єкт господарювання отримуючи сигнали щодо зміни попиту має можливість оптимізувати свою товарну політику.

Допоміжні бізнес-процеси торговельного підприємства спрямовуються на вирішення питань формування кадрів, мотивації та оцінювання персоналу, фінансового, облікового, юридичного, інформаційно-технологічного та адміністративно-організаційного забезпечення ефективного здійснення базових процесів товарного обігу та створення умов стійкого і безперервного функціонування господарської діяльності.

Управлінські бізнес-процеси в сфері торговельної діяльності – це сукупність цілеспрямованих дій і процедур пов'язаних із плануванням, організацією, координацією, мотивацією та контролем функціонування суб'єкта господарювання, що забезпечують стратегічну орієнтацію, узгодженість і результативність господарської діяльності.

Основними ознаками управлінських бізнес-процесів є надбудовний їх характер до здійснення господарських операцій, орієнтація на досягнення стратегічних, тактичних і операційних цілей, забезпечення координації всіх структурних підрозділів, прийняття управлінських рішень і контроль з виконання, формування механізму адаптації до ринкових змін, ризиків і шоків, створення умов для економічної безпеки.

Бізнес-процеси розвитку торговельної організації – це сукупність стратегічно орієнтованих дій і процедур, які спрямовуються на якісні та кількісні зміни параметрів господарської діяльності суб'єкта господарювання, розширення його ринкових можливостей, підвищення конкурентоспроможності, забезпечення результативності та довгострокового самодостатнього розвитку. При цьому відбуваються системні трансформаційні процеси, які забезпечують формування та реалізацію інвестиційних, інноваційних, організаційних і стратегічних рішень спрямованих на розширення масштабів діяльності, модернізацію бізнес-моделі, вдосконалення формату торгівлі та зміцнення ринкових позицій суб'єкта господарювання.

Сформована концептуальна модель руху об'єктів господарської діяльності свідчить, що саме вони, а не процес мають характеристики зміна яких створює додану і ринкову вартість в бізнесі (рис. 2). При здійсненні господарської діяльності у бізнес-процесах відбувається рух і зміна об'єктів відповідно до дій або подій та перехід їх на вході до неї від однієї змістовної характеристики до іншої на виході з кінцевою метою одержання результатів.

Кожен із бізнес-процесів створює інформаційні потоки, що потребують оперативної обробки, інтеграції і

аналітичного осмислення та формування цілісної цифрової інфраструктури. У цьому контексті цифровізація постає не лише як технологічне оновлення, а як системна трансформація механізмів управління системою бізнес-процесів які складають основу господарської діяльності.

Цифровізація бізнес-процесів торговельного підприємства передбачає впровадження інтегрованих інформаційних систем (ERP, CRM, SCM), використання електронного документообігу, аналітичних платформ, автоматизованих систем управління запасами, цифрових каналів продажу та інструментів обробки великих даних.

Особливого значення цифровізація набуває в умовах багатоканальної торгівлі (omnichannel), коли інтеграція онлайн- та офлайн-продажів вимагає синхронізації даних у реальному часі. Це потребує переосмислення ролі цифрових технологій як стратегічного ресурсу розвитку системи бізнес-процесів на основі їх структурних елементів і сукупності господарських операцій.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано можливість оптимізації бізнес-процесів торговельних організацій на основі адаптації господарських операцій до завдань торгово-технологічного процесу господарської діяльності. Доведено, що бізнес-процес це складова господарської діяльності торговельної організації, яка формується сукупністю господарських операцій, які здійснюються з метою

створення доданої вартості в товарному об'єкті для покупців.

У контексті особливостей функціонування будь-якої торговельної організації її господарську діяльність необхідно розглядати як сукупність базових та підтримуючих бізнес-процесів за допомогою яких відбувається рух об'єктів господарської діяльності в складі активів, власного капіталу і зобов'язань.

Практична цінність результатів полягає у можливості їх застосування для підвищення ефективності цифровізації бізнес-процесів та забезпечення результативності управління торговельною організацією.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням системи збалансованих показників для оцінювання ефективності бізнес-процесів з урахування особливості торговельної діяльності, ризиків та нестабільності ринкового середовища.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. В ході підготовки статті було використано інструменти генеративного штучного інтелекту, а саме: ChatGPT-4, OpenAI, 2025 – для цілей пошуку та узагальнення літератури та формування References; Gemini Advanced, 2025 – для формування списку використаних джерел. Жоден текст, згенерований за допомогою штучного інтелекту, не використовувався без критичного редагування. Автори несуть повну відповідальність за науковість, точність та цілісність контенту.

Список використаних джерел:

1. Артюх О., Чернишова Л. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібно торгівлі : огляд підходів. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7>
2. Виноградова О.В. Реінжиніринг торговельних підприємств : теорія та методологія : дис. ... д-ра екон. наук. 08.06.01 / Донецький державний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2006. 435 с.
3. Денисенко Л.О., Шацька С.Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів як основи формування бізнес-системи організації. Ефективна економіка. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>
4. Державний класифікатор України. ДК 002:2004. Класифікація організаційно-правових форм господарювання : Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики № 288 від 21.11.1994. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb288217-94#Text>
5. ДСТУ 4303:2004. Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення понять : чинний від 01.07.2005. Київ : Держспоживстандарт України, 2005. 32 с. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=27271
6. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45 с. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_9000_2015.pdf
7. Дубініна В.В. Теоретичні аспекти класифікації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2014. Вип. 7(2). С. 186–189. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_7%282%29_51
8. Жуковська В., Климанський В. Трансформація бізнес-процесів на підприємстві електронної торгівлі : вплив цифрових технологій. Економіка та суспільство. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-69>
9. Лисенко О.А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах : теоретичні аспекти. Університетські наукові записки. 2013. № 2. С. 190–197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2013_2_29
10. Медвідь Л., Герасименко Т. Управлінський облік витрат бізнес-процесів у торгівлі. Економіка та суспільство. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-10>
11. Національний стандарт № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» : Постанова Кабінету Міністрів України від 10 верес. 2003 р. № 1440. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-%D0%BF#Text>
12. Олексин С.М. Засади розвитку реінжинірингу бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі : дис. ...

канд. екон. наук. 08.00.04 / Львівський торговельно-економічний університет. Львів, 2018. 298 с.

13. Ольшанський О.В. Управління бізнес-процесами підприємств торгівлі : дис. ... д-ра екон. наук. 08.00.04. Харків, 2020. 494 с.
14. Ольшанський О.В., Смігунова О.В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства : монографія. Харків : Друкарня Мадрид, 2023. 160 с.
15. Повідомлення про утворення разових спеціалізованих вчених рад : інформаційна система NAQA.svg. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. URL: <https://svr.naqa.gov.ua/#/all-defenses>
16. Про вимоги до системи корпоративного управління та системи внутрішнього контролю фінансової компанії : Положення, затверджене постановою Правління Національного банку України від 27.12.2024 № 185. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0185500-24#Text>
17. Про вимоги до системи управління кредитною спілкою : Положення, затверджене постановою Правління Національного банку України від 02.02.2024 № 15. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0015500-24#Text>
18. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1023-12>
19. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб : Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>
20. Про провадження торговельної діяльності та правила торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів : Постанова Кабінету Міністрів України від 15 черв. 2006 р. № 833. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/833-2006-%D0%BF>
21. Ситник Г. Класифікація бізнес-процесів підприємства торгівлі на основі процесного підходу. Схід. 2012. № 5(119). С. 54–61. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/handle/123456789/62561>
22. Словник української мови онлайн. (2015–2026). Український мовно-інформаційний фонд НАН України. URL: <https://sum20ua.com/?wordid=0&page=0>
23. Соколова Н. Прогнозування впливу ефективності бізнес-процесів на конкурентостійкість підприємств електронної торгівлі. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-27>
24. Чернобай Л.Л., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. Економічний аналіз. 2015. Т. 22, № 2. С. 171–182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_22%282%29__25
25. Шарко В.В., Нікітішин А.О. Управління бізнес-процесами підприємства: процесний підхід. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 4, Т. 2. С. 268–273. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(2\)-46](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-46)

References:

1. Artiukh, O., & Chernyshova, L. (2022). Otsinka rezultatyvnosti biznes-protsesiv na pidpriemstvakh rozdrubnoi torhivli : Ohliad pidkhodiv [Evaluation of business process performance at retail trade enterprises : A review of approaches]. *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7> [in Ukrainian].
2. Vynohradova, O.V. (2006). Reinzhyrnyrnh torhovelnykh pidpriemstv : teoriia ta metodolohiia [Reengineering of commercial enterprises : theory and methodology] : dissertation ... Dr. of Economics. 08.06.01 / Donetsk State University of Economics and Trade named after M. Tugan-Baranovsky. Donetsk, 435 p. [in Ukrainian].
3. Denysenko, L.O., & Shatska, S.Ye. (2012). Kontseptualni zasady klasyfikatsii biznes-protsesiv yak osnovy formuvannia biznes-systemy orhanizatsii [Conceptual principles of business process classification as the basis for forming an organization's business system]. *Effective Economy*. No. 11. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558> [in Ukrainian].
4. Derzhavnyi klasyfikator Ukrainy. DK 002:2004. Klasyfikatsiia orhanizatsiino-pravovykh form hospodariuvannia [State Classifier of Ukraine. DK 002:2004. Classification of organizational and legal forms of business] : Order of the State Committee of Ukraine for Technical Regulation and Consumer Policy No. 288 of 21.11.1994. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb288217-94#Text> [in Ukrainian].
5. DSTU 4303:2004. Rozdrubna ta optova torhivlia. Terminy ta vyznachennia poniat : chynnyi vid 01.07.2005 [DSTU 4303:2004. Retail and wholesale trade. Terms and definitions of concepts: effective from 01.07.2005]. Kyiv : Derzhspozhyvstandart of Ukraine, 2005. 32 p. Retrieved from: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=27271 [in Ukrainian].
6. DSTU ISO 9000:2015. Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv (ISO 9000:2015, IDT) [DSTU ISO 9000:2015. Quality management systems. Basic provisions and glossary of terms (ISO 9000:2015, IDT)]. Kyiv: DP «UkrNDNTs», 2016. 45 p. Retrieved from: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_9000_2015.pdf [in Ukrainian].
7. Dubinina, V.V. (2014). Teoretychni aspekty klasyfikatsii biznes-protsesiv pidpriemstva [Theoretical aspects of the classification of business processes of an enterprise]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»*. Iss. 7(2). Pp. 186–189. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhd_u_en_2014_7%282%29__51 in Ukrainian].
8. Zhukovska, V., Klymanskyi, V. (2024). Transformatsiia biznes-protsesiv na pidpriemstvi elektronnoi torhivli : vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii [Business Process Transformation in an E-Commerce Enterprise : The Impact of

Digital Technologies]. *Economy and Society*. No. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-69> [in Ukrainian].

9. Lysenko, O.A. (2013). *Klasyfikatsiia biznes-protseviv na promyslovykh pidpriemstvakh : teoretychni aspekty* [Classification of business processes at industrial enterprises : theoretical aspects]. *University scientific notes*. No. 2. Pp. 190–197. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2013_2_29 [in Ukrainian].

10. Medvid, L., & Herasymenko, T. (2025). *Upravlinskyi oblik vytrat biznes-protseviv u torhivli* [Management accounting of business process costs in trade]. *Economy and Society*. No. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-10> [in Ukrainian].

11. *Natsionalnyi standart № 1 «Zahalni zasady otsinky maina i mainovykh prav»* [National Standard No. 1 «General Principles of Valuation of Property and Property Rights»] : Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated September 10, 2003 No. 1440. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

12. Oleksyn, S.M. (2018). *Zasady rozvytku reinzhynirynhu biznes-protseviv pidpriemstv optovoi torhivli* [Principles of development of business process reengineering of wholesale trade enterprises] : dissertation ... candidate of economic sciences. 08.00.04 / Lviv University of Trade and Economics. Lviv, 298 p. [in Ukrainian].

13. Olshanskyi, O.V. (2020). *Upravlinnia biznes-protseivy pidpriemstv torhivli* [Business Process Management of Trade Enterprises] : Dissertation ... Doctor of Economic Sciences. 08.00.04. Kharkiv, 2020. 494 p. [in Ukrainian].

14. Olshanskyi, O.V., & Smihunova, O.V. (2023). *Kontseptualni zasady upravlinnia biznes-protseivy pidpriemstv torhivli ta hotelno-restorannoho hospodarstva* [Conceptual principles of business process management in trade and hotel and restaurant enterprises] : monograph. Kharkiv : Madrid Printing House, 160 p. [in Ukrainian].

15. *Povidomlennia pro utvorennia razovykh spetsializovanykh vchenykh rad : informatsiina systema NAQA.svr* [Notification on the establishment of one-time specialized academic councils : information system NAQA.svr]. National Agency for Quality Assurance in Higher Education. Retrieved from: <https://svr.naqa.gov.ua/#/all-defenses> [in Ukrainian].

16. *Pro vymohy do systemy korporatyvnoho upravlinnia ta systemy vnutrishnoho kontroliu finansovoi kompanii* [On requirements for the corporate governance system and internal control system of a financial company] : Regulation, approved by the resolution of the Board of the National Bank of Ukraine dated 27.12.2024 No. 185. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0185500-24#Text> [in Ukrainian].

17. *Pro vymohy do systemy upravlinnia kredytnoiu spilkoiu* [On requirements for the credit union management system] : Regulation, approved by the resolution of the Board of the National Bank of Ukraine dated 02.02.2024 No. 15. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0015500-24#Text> [in Ukrainian].

18. *Pro zakhyst prav spozhyvachiv* [On the Protection of Consumer Rights] : Law of Ukraine dated 12.05.1991 No. 1023-XII. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1023-12> [in Ukrainian].

19. *Pro osoblyvosti rehuliuвання diialnosti yurydychnykh osib okremykh orhanizatsiino-pravovykh form u perekhidnyi period ta obiednan yurydychnykh osib* [On the peculiarities of regulating the activities of legal entities of certain organizational and legal forms in the transitional period and associations of legal entities] : Law of Ukraine dated 09.01.2025 No. 4196-IX. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text> [in Ukrainian].

20. *Pro provadzhennia torhovelnoi diialnosti ta pravyla torhovelnoho obsluhovuvannia na rynku spozhyvchykh tovariv* [On the conduct of trade activities and rules of trade services in the consumer goods market] : Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated June 15, 2006 No. 833. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/833-2006-%D0%BF> [in Ukrainian].

21. Sytnyk, H. (2012). *Klasyfikatsiia biznes-protseviv pidpriemstva torhivli na osnovi protsesnoho pidkhodu* [Classification of business processes of a trade enterprise based on a process approach]. *East*. No. 5(119). Pp. 54–61. Retrieved from: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/handle/123456789/62561> [in Ukrainian].

22. *Slovnyk ukrainskoi movy online* [Ukrainian Language Dictionary Online]. (2015–2026). Ukrainian Language and Information Fund of the National Academy of Sciences of Ukraine Retrieved from: <https://sum20ua.com/?wordid=0&page=0> [in Ukrainian].

23. Sokolova, N. (2023). *Prohnozuvannia vplyvu efektyvnosti biznes-protseviv na konkurentostiikist pidpriemstv elektronnoi torhivli* [Forecasting the impact of business process efficiency on the competitiveness of e-commerce enterprises]. *Economy and Society*. No. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-27> [in Ukrainian].

24. Chernobai, L.I., & Duma, O.I. (2015). *Biznes-protseivy pidpriemstva: klasyfikatsiia ta strukturno-ierarkhichna model* [Business processes of the enterprise: classification and structural-hierarchical model]. *Economic analysis*. Vol. 22, No. 2. Pp. 171–182. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_22%28%29__25 [in Ukrainian].

25. Sharko, V.V., & Nikitishyn, A.O. (2020). *Upravlinnia biznes-protseivy pidpriemstva: protsesnyi pidkhid* [Enterprise business process management: a process approach]. *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. No. 4, Vol. 2. Pp. 268–273. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(2\)-46](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-46) [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 20.02.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 16.03.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 06.04.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.