

УДК 658.5

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-14>

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Д. І. БЕЗРУК

PhD кафедри економічної кібернетики,
бізнес-економіки та інформаційних систем,
Полтавський університет економіки і торгівлі

Анотація. Метою статті є формування комплексного підходу до удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К». **Методика дослідження.** Досягнення поставленої у статті мети здійснено за допомогою таких методів дослідження: узагальнення та наукової абстракції, аналізу та синтезу, аналітичного методу. **Результати.** Стаття присвячена висвітленню авторського підходу до удосконалення бізнес-процесів на вітчизняних компаніях, зокрема й ТОВ «Епіцентр К». Запропоновано тривимірний простір удосконалення бізнес-процесів є ключовим елементом комплексного підходу до трансформації організації. Ваша концептуальна модель, яка включає тривимірний простір, дорожню навігаційну карту та принципи удосконалення, дозволяє чітко визначити напрямки розвитку бізнес-процесів в ТОВ «Епіцентр К». Ці три компоненти взаємодіють і створюють структурований підхід до удосконалення бізнес-процесів, забезпечуючи їх цілеспрямованість, інтегрованість та збалансованість. Вертикальний вектор («зверху до низу») визначає стратегічний напрямок компанії, асцендентний вектор («знизу до гори») активізує ініціативи співробітників для інновацій та підвищення ефективності, а горизонтальний вектор (міжфункціональний) сприяє оптимізації ключових бізнес-процесів через нові взаємозв'язки між різними сферами діяльності. Цей підхід допоможе уникнути розчарування персоналу та зберегти конкурентоспроможність на ринку. Ваші дослідження та аналіз реформ провідних світових корпорацій підтверджують необхідність такого підходу для ефективного удосконалення бізнес-процесів в ТОВ «Епіцентр К».

Ключові слова: процес, бізнес, бізнес-процес, ТОВ «Епіцентр К», удосконалення бізнес-процесу

Постановка проблеми у загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. ТОВ «Епіцентр К» відноситься до великого бізнесу, яка має в своїй структурі групи компаній: сількогосподарських, торговельні центри, елеватори, виробничі підприємства, логістичні центри та інше. Така диференційована структура призводить до ускладненого процесу виокремлення бізнес-процесів, які потребують удосконалення. Саме тому нами було запропоновано розділяти всі бізнес-процеси на групи: процеси розвитку, процеси управління, основні бізнес-процеси та забезпечуючі (допоміжні) бізнес-процеси. Відповідно кожна група бізнес-процесів формує свій набір цінностей, які пропонуються, як зовнішнім, так і внутрішнім клієнтам.

Слід також відмітити, що під час війни смаки, вподобання та цінності клієнтів суттєво змінились і для задоволення їх потреб компанії необхідно удосконалити бізнес-процеси для актуальності наданих послуг та асортименту для своїх споживачів. Враховуючи велику кількість бізнес-процесів, їх різноманітне призначення та кількість власників процесів ТОВ «Епіцентр К» має нагальну потребу у виокремленні дієвого підходу для удосконалення бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Бізнес-процеси завжди привертала увагу науковців, і їх дослідження відіграють важливу роль у розвитку організацій. Вже у XVIII столітті

Адам Сміт відзначив, що процесний підхід до виробництва сприяє підвищенню продуктивності та зменшенню часу виготовлення виробів.

Сучасні науковці також активно досліджують бізнес-процеси та розробляють методи для їх удосконалення. Наприклад, Т. Девепорт, М. Хаммер та Дж. Чемпі [1], Г. Раммлер та А. Брейч [2], Г. Йоханссон [3], Я. Юнгер та М. Минарзова [4] – це лише кілька з відомих дослідників, які внесли вагомий вклад у розуміння сутності бізнес-процесів. Українські науковці також активно досліджують цю тему. Т. Остапчук [5], Г. Ткачук, В. Виговський [6], О. Кушніренко, Л. Чорнобай, О. Дума [7] та інші вчені працюють над вдосконаленням бізнес-процесів в українських компаніях.

Однак, незважаючи на значні наукові дослідження бізнес-процесів, тема розробки дієвого підходу до удосконалення бізнес-процесів вітчизняних компаній, зокрема ТОВ «Епіцентр К», залишається недостатньо дослідженою. Це робить дану тему актуальною для подальших досліджень та розвитку організацій.

Метою статті є формування комплексного підходу до удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К».

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. ТОВ «Епіцентр К» є один з найбільших представників роздрібного ритейлу в Україні, з чисельністю персоналу у 2023 році понад

38 000 осіб, що є викликом для товариства у площині виживання та розвитку під час війни. Компанія жодного дня не припиняла своєї діяльності й попри несприятливого зовнішнього середовища намагається максимально диференціювати свою діяльність задля збереження рівня прибутковості та підтримки національної економіки.

Для зменшення витрат та більшої задоволеності клієнтів ТОВ «Епіцентр К» спрямовала свою діяльність на товари першої необхідності, активно розвиває власну аптечну мережу й з 2022 року офіційно визнало, що з будівельного гіпермаркету товариство переросло в торговельні гіпермаркети для дому, сім'ї з гаслом «Тут є все».

Основним видом діяльності компанія визначає роздрібну іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах, а також інші види діяльності, такі як будівництво, оптова торгівля, виробництво, обслуговування та інше [8].

ТОВ «Епіцентр К» обрала трансформацію бізнес-процесів з метою покращення ефективності, адаптації до сучасних вимог та забезпечення стійкого розвитку. Це дозволить компанії більш точно відповідати потребам клієнтів, оптимізувати ресурси та підвищити конкурентоспроможність. Діджиталізація та інновації є ключовими факторами для досягнення цих цілей. Більш детально можна ознайомитись з результатами нашого дослідження представленого у статті [9].

За результатами дослідження нами сформовано ряд пропозицій щодо удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К». Одним є системних підходів для їх покращення пропонуємо «Тривимірний простір удосконалення».

Тривимірний простір удосконалення – це концептуальна модель, яка дозволяє чітко визначити напрямки розвитку бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К». Також пропонуємо імплементувати в діяльність компанії «дорожню навігаційну карту – план дій, який вказує послідовність кроків для досягнення цілей удосконалення. Крім того, нами виокремлено принципи удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» – це основні правила, які керують процесом трансформації. Ці три компоненти разом створюють структурований підхід до удосконалення бізнес-процесів товариства, забезпечуючи їх цілеспрямованість, інтегрованість та збалансованість. Вони є ключовими для ефективного розроблення та реалізації програм удосконалення, а також для можливої трансформації компанії ТОВ «Епіцентр К».

Тривимірний простір удосконалення бізнес-процесів – це ключовий елемент комплексного підходу до трансформації бізнесу. Наше дослідження показує, що одномоментне впровадження спеціалізованих програм не гарантує успіху. Натомість, потрібен інтегрований підхід, який включає якісні зміни в усіх аспектах діяльності компанії.

Це допоможе уникнути розчарування персоналу та зберегти конкурентоспроможність на ринку.

Дослідження, представлене у нашій дисертації, а також аналіз реформ провідних світових корпорацій, вказують на необхідність визначення трьох основних векторів для формування ефективного простору удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К»:

1. Вертикальний вектор («зверху до низу») – визначення стратегічного напрямку компанії керівництвом, що сприяє фокусуванню на підвищенні ефективності бізнес-процесів.

2. Асцендентний вектор («знизу до гори») – ініціативи співробітників, спрямовані на інноваційні рішення та підвищення ефективності.

3. Горизонтальний вектор (міжфункціональний) – оптимізація ключових бізнес-процесів через нові взаємозв'язки між різними сферами діяльності.

Ці вектори утворюють «трикутник удосконалення бізнес-процесів», представлений на рис. 1, який є основою для інтегрованої програми удосконалення з чіткою внутрішньою координацією.

Ефективність удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» залежить від інтеграції трьох вимірів: стратегічного керівництва, співробітницької ініціативи та міжфункціональної координації. Недоліки в будь-якому з цих вимірів можуть призвести до невдачі в змінах компанії. Стратегічне керівництво повинно надавати чіткі напрямки для ініціатив, співробітники повинні бути мотивовані до пошуку рішень, а міжфункціональна координація має забезпечувати синергію зусиль. Ізольовані проекти без чіткої координації можуть виснажити ресурси, а не підсилити зміни. Отже, запропонований нами комплексний підхід вимагає послідовності та взаємозв'язку ініціатив на всіх рівнях, що починається з чіткого визначення стратегії керівництвом, яке має бути втілене у конкретні документи та цілі, що відображають зобов'язання до змін.

Таблиця 1 представляє ініціативи керівництва для удосконалення бізнес-процесів у компанії ТОВ «Епіцентр К», оцінюючи їх від «погано» до «відмінно».

Ця таблиця 1 демонструє, як ініціативи можуть варіюватися від базових до високо ефективних, і як вони впливають на загальний курс удосконалення бізнес-процесів у компанії.

Важливо розуміти, що немає універсального рішення для миттєвого покращення бізнес-процесів. Успіх полягає в координації, постійному вдосконаленні та розвитку ініціатив (табл. 2).

Ця таблиця 2 показує, як ініціативи можуть варіюватися від базових до високо ефективних, і як вони впливають на ефективність бізнес-процесів у компанії ТОВ «Епіцентр К».

Успіх удосконалення бізнес-процесів товариства вимагає більше, ніж просто ініціативи

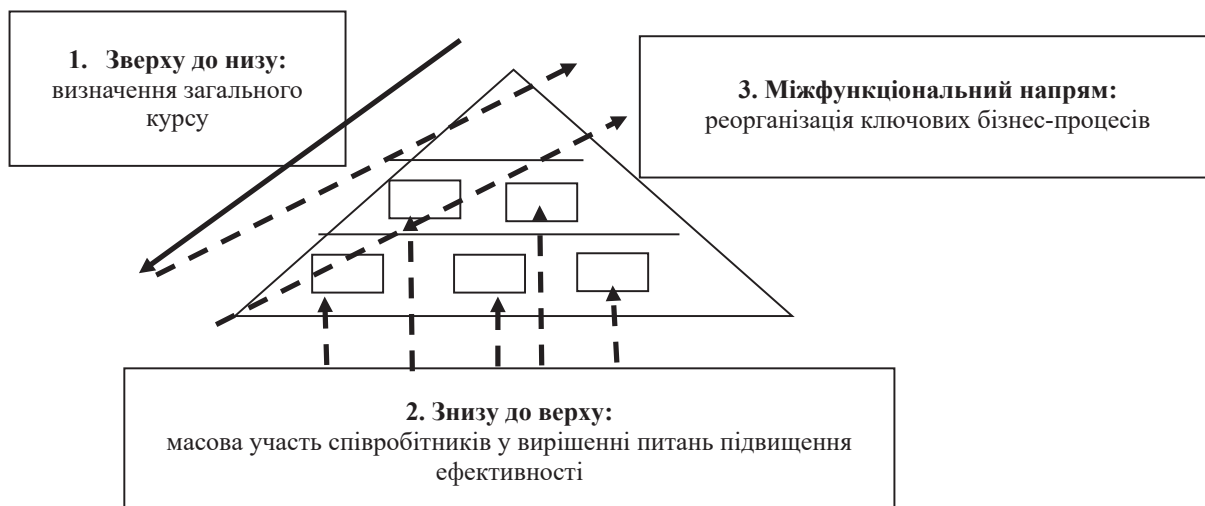


Рис. 1. Формування «тривимірного простору удосконалення» як складова комплексного підходу до удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором

Таблиця 1

Ініціативи керівництва «Епіцентр К»

Складові	Погано	Задовільно	Добре	Відмінно
Загальна мета	Нечітка	Змішані цілі	Визначені завдання	Чіткі кількісні цілі
Бачення майбутнього	Відсутнє	Рідко використовується	Згода серед ТОП-менеджерів	Повна згода на всіх рівнях
Програма топ-менеджерів	Неупорядкована	Частково організована	Злагоджена робота	Постійний розвиток програми
Процес удосконалення	Суперечливі ініціативи	Основні зусилля за підручниками	Реальний досвід компанії	Взаємоузгоджені напрями дій
Комунікації	Недостатня сфокусованість	Непослідовні дії	Чіткі теми і дії	Ефективна система зі зворотнім зв'язком
Підготовка персоналу	Технічне навчання	Недостатньо зв'язку з практикою	Орієнтація на виконання замовлень	Навчання на робочому місці, каскадні показники

Джерело: складено автором

Таблиця 2

Ініціативи «знизу до гори» для ТОВ «Епіцентр К»

Складові	Погано	Задовільно	Добре	Відмінно
Загальні цілі	Невизначені	Частково пов'язані	Розділені на підрозділи	Самостійно визначені
Кількісні показники	Відсотковий приріст	Завищені	Економічно обґрунтовані	Високі з етапами
Порівняльні показники	Не проводяться	Неповний аналіз	Чітке розуміння	Розроблені керівниками
Методологія	Відсутня	Загальна	Спеціально розроблені	Гнучкі інструменти
Участь підрозділів	Безсистемна	Вибіркова	Чіткий план	Інтегрована
Рушійна сила	Відсутня	Неформальна група	Цільова група	Рядові співробітники
Реорганізація	Не приділяється увага	Безсистемна	Єдині заходи	Інтегровані заходи

Джерело: складено автором

«зверху до низу». Важливо, щоб керівництво компанії ТОВ «Епіцентр К» розуміло, що зміни вимагають активної участі співробітників на всіх рівнях. Це означає, що необхідно:

– мобілізувати персонал, тобто залучити співробітників до активної роботи над удосконаленням процесів;

– розробити чіткі процедури, а саме визначити їх для ідентифікації потенціалу та планування удосконалень;

– адаптувати підходи. Іншими словами, підлаштувати методологію під конкретні підрозділи та процеси, зосереджуючись на їх унікальних потребах та готовності до змін;

– встановити цілі та показники ефективності, які відображають галузеві стандарти та внутрішній потенціал компанії;

– застосувати аналітичні стандарти. Розробити стандарти для вирішення проблем та визначити інформаційні потреби для моніторингу та корекції.

На нашу думку, ці кроки допоможуть ТОВ «Епіцентр К» не тільки реагувати на зміни, але й активно формувати нові бізнес-процеси, що відповідають сучасним вимогам ринку.

У процесі удосконалення бізнес-процесів, кожен рівень персоналу відіграє ключову роль:

– оперативний персонал фокусується на оптимізації витрат і якості;

– адміністративний – на підвищенні вартості продукції;

– менеджери – на пошуку найефективніших методів підвищення продуктивності.

Цей процес схожий на запуск маховика: спочатку потрібно докласти багато зусиль, але з часом, за підтримки керівництва та мотивації команди, процес стабілізується, і ефективність постійно зростає.

Розглянемо більш детально запропоновані нами ініціативи «знизу до гори» важливі для зміцнення компанії, оскільки вони:

– масштабуються на всю компанію, відрізняючись від обмежених пілотних проєктів;

– переслідують цілі, що виходять за рамки простого впровадження нових рішень, спрямовані на стабільне підвищення ефективності та адаптацію до змін;

– залучають співробітників до творчого процесу пошуку шляхів покращення;

– циклічні, вимагаючи постійних зусиль для радикального підвищення ефективності та розвитку навичок.

Запропоновані ініціативи вимагають активної участі та підтримки на всіх рівнях компанії ТОВ «Епіцентр К».

Саме циклічність є ключовим елементом успіху ініціатив «знизу до гори», на нашу думку, з кількох причин:

1. Постійне вдосконалення. Циклічність дозволяє компаніям постійно оцінювати та вдосконалювати свої процеси. Кожен цикл надає можливість виявити слабкі місця та впровадити покращення.

2. Накопичення досвіду. Повторення циклів допомагає співробітникам накопичувати досвід та розвивати навички, необхідні для ефективного впровадження змін.

3. Залучення персоналу. Циклічні ініціативи сприяють більшій залученості співробітників, оскільки вони беруть активну участь у процесі покращення.

4. Адаптація до змін. Регулярні цикли дозволяють компанії швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ринкових умовах чи технологіях.

5. Мотивація та винагорода. Циклічність створює систему, де успіхи можуть бути визнані та винагороджені, що підвищує мотивацію персоналу.

6. Стійкість змін. Постійні цикли допомагають закріпити нові підходи та процеси в культурі компанії, забезпечуючи їх стійкість.

Таким чином, циклічність не тільки сприяє безперервному покращенню, але й забезпечує глибоке розуміння та прийняття змін на всіх рівнях організації.

Удосконалення бізнес-процесів за вертикальними осями часто обмежене структурою компанії. Для суттєвого підвищення ефективності потрібно перейти до горизонтальної осі, яка включає міжфункціональну взаємодію. Це передбачає радикальне зниження витрат, покращення якості та скорочення часу виробництва, змінюючи відносини між співробітниками та процесами. Такий підхід може включати реорганізацію структури, управління та комунікацій, що сприяє створенню нових рівнів ефективності в компанії ТОВ «Епіцентр К» (табл. 3).

Вище зазначена таблиця показує, як ініціативи можуть варіюватися від базових до високо ефективних, і як вони впливають на горизонтальне удосконалення бізнес-процесів у компанії.

Крім того, слід відмітити, що удосконалення бізнес-процесів вимагає від компанії ТОВ «Епіцентр К» наступного:

– фокусу. Чіткі цілі є необхідними для ефективності, особливо під час змін;

– інтеграції. Вертикальні та горизонтальні ініціативи мають працювати разом, підсилюючи одна одну;

– балансу. Важливо зберігати рівновагу між різними ініціативами, щоб уникнути непорозумінь або надмірної складності;

– командної роботи. Команди на всіх рівнях є ключовими для успішного удосконалення процесів.

Саме ці принципи допоможуть, на нашу думку, компанії ТОВ «Епіцентр К» досягати високої ефективності та адаптуватися до змін.

Таблиця 3

Удосконалення ключових бізнес-процесів «Епіцентр К»

Складові	Погано	Задовільно	Добре	Відмінно
Виділення процесів	Обмежені існуючою структурою	Експертні оцінки	Оцінки зі стратегії	Розширення на постачальників і замовників
Цільові показники	Невизначені	Широкий набір	Стратегічні цілі в показниках	Відповідають змінам у споживчій цінності
Особливості процесу	Некоординовані зміни	Удосконалення в межах структури	Розробка з нуля	Ревізія фундаментальних принципів
Управління процесом	Довгострокова програма	Фокус на ІТ	Пілотні проекти	Програма розвитку персоналу

Джерело: складено автором

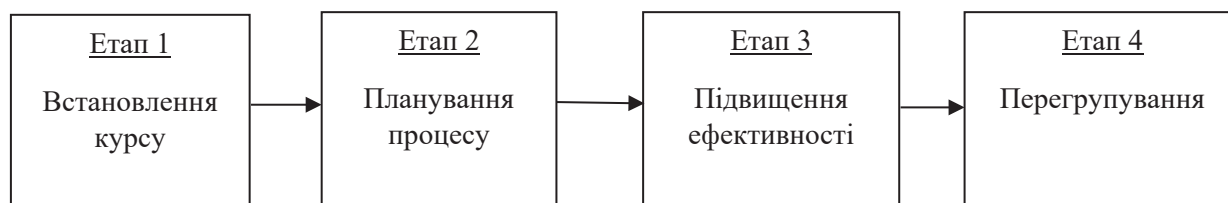


Рис. 2. Етапи розробки дорожньої навігаційної карти удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором

Процес удосконалення бізнес-процесів у ТОВ «Епіцентр К» включає ключові етапи розробки даної навігаційної карти (рис. 2).

На першому етапі відбувається встановлення курсу, який триває приблизно 2-12 місяці. Метою даного етапу є активізація персоналу і визначення напрямку. На даному етапі важливо здійснити наступні дії:

- провести аналіз ринку, для підкреслення необхідності змін і визначення потенційних вигод від їх впровадження у компанію ТОВ «Епіцентр К»;

- здійснити підготовку персоналу та зниження рівня опору змінам. Результатом цих дій має стати формування спільного бачення майбутніх змін й перспективи розвитку як для компанії вцілому, та кожного члена команди;

- здійснити моніторинг передового досвіду з можливістю його імплементації у діяльність компанії.

На другому етапі компанія ТОВ «Епіцентр К» має перейти до планування процесу. Метою даного етапу є трансформація загального бачення в конкретні цілі та плани. На цьому етапі товариству важливо здійснити наступні дії:

- створення керівної структури для залучення топ-менеджерів у керівництво змінами;

- визначення цільових параметрів для переведення загальних цілей у кількісні показники ефективності. Саме кількісні показники ефективності удосконалення бізнес-процесу дають можливість контролю над цими змінами та вчасного коригування дій;

- забезпечити прив’язку до підрозділів, а саме, які відділи впливають на ці показники та несуть відповідальність за ефективність;

- розроблення методів та створення інструментів для підвищення ефективності удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К»

На нашу думку, перші два етапи допомагають компанії систематично підходити до удосконалення процесів, забезпечуючи чіткість цілей та координацію зусиль на всіх рівнях.

Третій етап передбачає підвищення ефективності. На цій фазі плани з попередньої фази втілюються в життя, впливаючи на результати компанії. На цьому етапі необхідно врахувати важливі аспекти:

- «Зверху до низу» – зусилля з підвищення обізнаності та підтримки змін починають приносити результати через активне спілкування та тренінги.

- «Знизу до гори» – локальні пілотні проекти розширюються, команди розробляють плани для досягнення цільових показників ефективності.

- «По горизонталі» – міжфункціональні команди працюють над ключовими бізнес-процесами, що потребують уваги, забезпечуючи правильну послідовність ініціатив.

Тривалість цього етапу залежить від розміру та складності компанії, а також від ресурсів. Зазвичай, цикл вирішення проблем триває 2-4 місяці, а повномасштабне удосконалення може зайняти до двох років. Важливо, щоб зусилля були адаптовані до потреб кожного відділу, а не застосовувалися універсально по всій компанії.

На четвертому етапі відбувається перегрупування. На цій фазі програми удосконалення бізнес-процесів виявляються організаційні перешкоди, а також шляхи для розвитку та консолідації потенціалу компанії ТОВ «Епіцентр К». Вище керівництво має відстежувати та інституціоналізувати необхідні зміни. Успіх залежить від дотримання основних принципів удосконалення, які включають:

1. Підвищення ефективності. Основна мета удосконалення має бути зв'язана з чіткими критеріями ефективності, такими як збільшення обороту чи зниження витрат.

2. Вибір стратегії. Стратегія компанії повинна бути основою для удосконалення, оскільки без правильної стратегії та структури неможливо досягти успіху.

3. Команди співробітників. Команди є ключовими для удосконалення, оскільки вони забезпечують додаткову енергію та потенціал для змін.

4. Базування на цінностях. Удосконалення має відображати цінності компанії, і керівництво має демонструвати цінності через свої дії та поведінку.

5. Еволюційні зміни. Зміни мають бути поступовими та базуватися на розвитку навичок персоналу, з визнанням, що не все можна спланувати заздалегідь.

На нашу думку, запропоновані принципи допомагають забезпечити системний та ефективний підхід до удосконалення бізнес-процесів.

Отже, в контексті трансформації бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К», ключові зміни відбуваються у трьох інтерконектованих сферах:

1. Структурна перебудова. Новітні структури управління з'являються як каталізатори змін, переосмислюючи ролі персоналу та переходячи до моделі, де створення цінності стає пріоритетом над контролем. Традиційні адміністративні функції трансформуються, надаючи більше автономії

оперативним командам, що сприяє формуванню самокерованих груп.

2. Системна інновація. Інформаційні системи проходять глибоку трансформацію, адаптуючись до зростаючих потреб команд у точних даних та аналітиці. Це веде до більш ефективного управління ресурсами та орієнтації на клієнта. Особлива увага приділяється діджиталізації, яка вимагає оцінки готовності компанії до інтеграції цифрових інновацій.

3. Розвиток персоналу. Визначаються ключові компетенції та навички, які мають бути притаманні співробітникам. Процеси найму, навчання та кар'єрного росту переглядаються з метою створення умов для безперервного професійного розвитку, особливо в контексті цифрової трансформації.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Удосконалення бізнес-процесів в «Епіцентр К» включає зміни в трьох основних сферах:

– Структура. Нові структури для управління змінами, переосмислення ролей персоналу, зосередження на створенні цінності, і перехід до самокерованих команд.

– Системи. Трансформація інформаційних систем, адаптація до потреб команд, і перебудова систем оплати праці. Особлива увага на діджиталізації та готовності компанії до неї.

– Персонал. Визначення необхідних якостей та навичок співробітників, перегляд вимог до нових працівників, і розвиток програм підготовки персоналу.

Саме ці зміни, на нашу думку, вимагають інтеграції індивідуальних ініціатив у послідовну програму, засновану на концептуальних засадах, таких як «Тривимірний простір удосконалення», «Дорожня навігаційна карта», та «Принципи удосконалення бізнес-процесів».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 1993. 337 p.

2. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: à manifesto for business revolution. New York, NY : HarperBusiness, 1993. 223 p.

3. Gary A. Rummler, Alan P. Breach Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart. Jossey-Bass, San Francisco, 1995. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=AZCEJmKCj14C&oi=fnd&pg=PR1&dq=Rummler+%26+Brache+\(1995\).+Improving+Productivity:+How+to+Manage+Gaps+in+Organizational+Charts&ots=fG2VKDWkxp&sig=QvdMQBCpddTsfJ0Y9xn1psE1I9w&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=AZCEJmKCj14C&oi=fnd&pg=PR1&dq=Rummler+%26+Brache+(1995).+Improving+Productivity:+How+to+Manage+Gaps+in+Organizational+Charts&ots=fG2VKDWkxp&sig=QvdMQBCpddTsfJ0Y9xn1psE1I9w&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

4. Johansson, Henry J. et al. Business Process Reengineering: Break Point Strategies for Market Dominance. John Wiley & Sons. 1993.

5. Jünger, J., Mynarzová, M. Význam podnikání ve spolenosti. in «Podnikání v podmínkách Evropské unie». Katowice : Górnoslaska Wyzsza Szkola Handlowa, Slezská univerzita v Opav, Urząd Miejski v Chelmku, 2009. 213–224.

6. Остапчук Т. П., Ткачук Г. Ю., Вигovskyй В. Г., Кушніренко О. М. Управління формуванням бізнес-моделі підприємства : навч. посібник. Житомир : ПП «Рута», 2020. 268 с.

7. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть: *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2013. № 769. С. 125–131. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_769_20.pdf

8. ТОВ «Епіцентр К». Офіційний сайт компанії. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/>

9. Безрук Д. І. Управління бізнес-процесами підприємства. *Вісник Маріупольського державного університету. Сер. : Економіка*. 2023. Вип. 25. С. 188–197. URL: https://visnyk-ekonomics.mdu.in.ua/publ/2023/vipusk_25_2023/bezruk_denis_igorovich/13-1-0-124

REFERENCES

1. Davenport T. H. (1993) *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 337 p.
2. Hammer M., Champy J. (1993) *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York, NY: HarperBusiness, 223 p.
3. Gary A. Rummier, Alan P. Breach (1995) *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*. Jossey-Bass, San Francisco. Available at: [https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=AZCEJmKCjI4C&oi=fnd&pg=PR1&dq=Rummier+%26+Brache+\(1995\).+Improving+Productivity:+How+to+Manage+Gaps+in+Organizational+Charts&ots=fG2VKDWkxp&sig=QvdMQBCpddTsfJ0Y9xn1psE1I9w&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=AZCEJmKCjI4C&oi=fnd&pg=PR1&dq=Rummier+%26+Brache+(1995).+Improving+Productivity:+How+to+Manage+Gaps+in+Organizational+Charts&ots=fG2VKDWkxp&sig=QvdMQBCpddTsfJ0Y9xn1psE1I9w&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
4. Johansson, Henry J. et al. (1993) *Business Process Reengineering: Break Point Strategies for Market Dominance*. John Wiley & Sons.
5. Jünger, J., Mynarzová, M. (2009) Význam podnikání ve spolenosti. in "Podnikání v podmínkách Evropské unie". Katowice: Górnoslaska Wyzsza Szkola Handlowa, Slezská univerzita v Opav, Urząd Miejski v Chelmku, 213–224.
6. Ostapchuk T., Tkachuk G., Vyhovskyi V., Kushnirenko O. (2020) *Upravlinnya formuvanniam biznes-modeli pidpryyemstva [Management of the formation of the business model of the enterprise: training. Manual]*. Zhytomyr: PP "Ruta", 268 p. (in Ukrainian)
7. Chornobai L., Duma O. (2013) Biznes-protsesy pidpryyemstva: zahalna kharakterystyka ta ekonomichna sut [Business processes of the enterprise: general characteristics and economic essence]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha". Menedzhment ta pidpryyemnystvo v Ukrayini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku*, no. 769, pp. 125–131. Available at: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_769_20.pdf
8. TOV "Epicentr K". Ofitsiynny sayt kompaniyi ["Epicenter K" LLC. Official site of the company]. Available at: <https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/>
9. Bezruk D. I. (2023) Upravlinnia biznes-protsesamy pidpryyemstva [Management of business processes of the enterprise]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomika*, vol. 25, pp. 188–197. Available at: https://visnyk-ekonomics.mdu.in.ua/publ/2023/vipusk_25_2023/bezruk_denis_igorovich/13-1-0-124

Denys Bezruk, *Poltava University of Economics and Trade. A complex approach to the improvement of business processes of "Epicentr K" LLC.*

Annotation. *The purpose of the article is to develop a comprehensive approach to improving the business processes of Epicenter K LLC. Research methodology.* The goal set in the article was achieved using the following research methods: generalization and scientific abstraction, analysis and synthesis, analytical method. **The results.** The article is devoted to highlighting the author's approach to improving business processes at domestic companies, in particular, "Epicentr K" LLC. The proposed three-dimensional space for improving business processes is a key element of a comprehensive approach to organizational transformation. Your conceptual model, which includes a three-dimensional space, a road navigation map and principles of improvement, allows you to clearly define the directions of development of business processes at "Epicentr K" LLC. These three components interact and create a structured approach to improving business processes, ensuring their purposefulness, integration and balance. The vertical vector ("from top to bottom") determines the strategic direction of the company, the ascending vector ("from bottom to mountain") activates employee initiatives for innovation and efficiency improvement, and the horizontal vector (cross-functional) contributes to the optimization of key business processes through new relationships between different spheres of activity. This approach will help avoid staff frustration and maintain competitiveness in the market. Your research and analysis of the reforms of leading global corporations confirm the need for such an approach to effectively improve business processes at "Epicentr K" LLC. Improvement of business processes at "Epicentr K" LLC includes changes in three main areas: structure (new structures for change management, rethinking of personnel roles and focus on value creation; transition to self-managed teams); systems (transformation of information systems and adaptation to the needs of teams; restructuring of payroll systems with a special emphasis on digitization and the company's readiness for it); personnel (determination of necessary qualities and skills of employees; review of requirements for new employees and development of personnel training programs). Consequently, these changes require the integration of individual initiatives into a consistent program based on conceptual frameworks such as the 3D Improvement Space, the Navigational Road Map, and the Principles of Business Process Improvement. This approach will help ensure effective transformation and maintain the company's competitiveness in the market.

Keywords: *process, business, business process, "Epicentr K" LLC, business process improvement.*