

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КУРИШ Анастасія Віталіївна

Управління бізнес-процесами в організації. / Management of business processes
in the organization

"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент"

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНз-41
А. В. Куриш

Науковий керівник:
д.е.н., професор, Р. Р. Августин

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	16
2.1. Аналіз організаційно-функціональної характеристики організації.....	16
2.2. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами в організації.....	28
РОЗДІЛ 3. ВЕКТОРИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	38
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, жорсткої конкуренції та глобалізації ринку питання ефективного управління бізнес-процесами набуває особливої актуальності. Бізнес-процеси є основою діяльності будь-якої організації, оскільки саме через їх правильну організацію та оптимізацію забезпечується досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Ефективне управління бізнес-процесами дозволяє підвищити якість продукції та послуг, скоротити витрати, підвищити продуктивність праці й конкурентоспроможність організації. В умовах постійних змін у зовнішньому середовищі організації змушені шукати нові підходи до ведення бізнесу, впроваджувати інноваційні технології управління, модернізувати свої внутрішні процеси. Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю комплексного підходу до управління бізнес-процесами для забезпечення стабільного розвитку організації, адаптації до змін ринку, підвищення гнучкості та ефективності роботи.

Теоретичні засади управління бізнес-процесами в організації ґрунтуються на наукових дослідженнях та працях провідних вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток цієї тематики зробили такі дослідники, як Я. Антонюк, О. Остапчук, Ю. Кравчик, Г. Радченко, Т. Левковська, Н. Сарай, Ю. Свірський, А. Терехух, Р. Русин-Гриник, М. Підвальний, С. Тютченко, О. Вагонова, В. Шепиленко, Т. Шматковська, М. Дзямулич, О. Стащук, Т. Янчук, О. Боєнко, М. Шкільняк та інші. Їхні наукові підходи до аналізу, моделювання та оптимізації бізнес-процесів стали основою для подальшого розвитку теорії і практики управління процесами в сучасних організаціях.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ управління бізнес-процесами, аналіз практики їх застосування в сучасних організаціях, а також

розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління бізнес-процесами в організації.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

- розкрити сутність та класифікацію бізнес-процесів;
- проаналізувати організаційно-функціональну характеристику організації;
- оцінити ефективність управління бізнес-процесами в організації;
- запропонувати напрями вдосконалення системи управління бізнес-процесами.

Об'єктом дослідження є система бізнес-процесів в організації.

Предметом дослідження є методи, підходи та інструменти управління бізнес-процесами.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме: аналіз і синтез - для вивчення теоретичних основ управління бізнес-процесами; порівняння - для зіставлення підходів до оптимізації бізнес-процесів; індукція та дедукція - для формулювання висновків; економіко-статистичний аналіз - для оцінки ефективності бізнес-процесів; метод моделювання - для побудови схем бізнес-процесів; метод експертних оцінок - для обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення управління бізнес-процесами.

Практичне значення роботи полягає у розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації бізнес-процесів, що можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності організації, зниження витрат, поліпшення якості управлінських рішень та забезпечення гнучкої адаптації організації до змін зовнішнього середовища. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені в діяльність підприємств різних галузей економіки для підвищення їх стійкості та конкурентоспроможності.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження висвітлені у матеріалах студентських науково-практичних конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Бізнес-процеси представляють собою сукупність взаємопов'язаних дій і заходів, спрямованих на створення продуктів або послуг, які мають цінність для споживачів. Завдяки бізнес-процесам здійснюється аналіз ефективності діяльності підприємства, виявлення слабких місць і «вузьких місць» у роботі, що створює підґрунтя для їх подальшого вдосконалення та оптимізації за потреби. Важливою рисою бізнес-процесів є їх побудова на основі послідовних етапів, що забезпечують раціональне використання економічних ресурсів і мотиваційних чинників для досягнення спільних цілей і отримання результатів, які приносять користь самій організації [24].

Аналіз наведених у табл. 1.1. визначень поняття «бізнес-процес» свідчить про існування різних підходів до його трактування, що обумовлено еволюцією поглядів на сутність процесного управління. Так, Х. Бінер підкреслює системний характер бізнес-процесу як взаємопов'язаної сукупності дій, результатом яких є створення цінності для як зовнішніх, так і внутрішніх споживачів. Такий підхід орієнтований на кінцевий результат та інтеграцію всіх елементів діяльності підприємства.

Натомість Т. Дейвенпорт і Шюр Дж. деталізують структуру бізнес-процесу, розглядаючи його як сукупність вимірюваних дій, що об'єднують людей та ресурси для досягнення певного результату. У їхньому визначенні акцент зроблено на ролі ресурсного забезпечення та вимірюваності процесів, що є ключовими ознаками процесного підходу в сучасному менеджменті.

Позиція Л. Чернобая та О. Думи дещо інша: вони роблять акцент на безперервності та керованості бізнес-процесів, розглядаючи їх як механізм формування доданої вартості. Такий підхід підкреслює важливість перетворення

ресурсів у готову продукцію, що особливо актуально для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Українські вчені Г. Козаченко, М. Ляшенко, Ю. Ладко - розглядають бізнес-процес як сукупність дій, що здійснюються для перетворення вхідних ресурсів на кінцевий результат, орієнтований на споживача. Їхній підхід є близьким до класичних процесних концепцій, проте він акцентує увагу на трансформаційній природі процесів.

М. Хаммер та Дж. Чампі, засновники концепції реінжинірингу бізнес-процесів, трактують бізнес-процес як сукупність різних видів діяльності, де відбувається перетворення вхідних ресурсів у кінцевий продукт, що має цінність для споживача. Їхнє визначення найбільш комплексне, оскільки охоплює як ресурсний аспект, так і результативний.

Таким чином, дискусія навколо поняття «бізнес-процес» демонструє, що всі автори визнають його системність, орієнтацію на створення цінності для споживача та необхідність ресурсного забезпечення. Водночас розбіжності полягають у ступені деталізації процесу: одні акцентують на його структурованості та вимірюваності, інші - на безперервності та перетворювальній функції.

Кожен бізнес-процес характеризується наявністю постачальників і споживачів, між якими встановлюються стійкі взаємозв'язки. Завершення одного процесу, як правило, ініціює початок наступного, що забезпечує безперервність функціонування підприємства. У межах організації бізнес-процеси утворюють складну мережу взаємозалежностей між функціональними підрозділами, виробничими ланками та робочими зонами, що здійснюють послідовну передачу завдань відповідно до стратегічних цілей підприємства. Перетворення вхідних ресурсів на кінцевий продукт є ключовим елементом у досягненні запланованих результатів.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз трактувань поняття «бізнес-процес» у науковій літературі*

Автори	Визначення
Х. Бінер	Бізнес-процес - це система взаємопов'язаних дій, кінцевими результатами здійснення яких є виробництво продуктів/послуг, що становлять цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів.
Т. Дейвенпорт, Шюр Дж.	Бізнес-процес – це структурована безліч вимірюваних дій, що спрямовані для виробництва специфічної послуги або продукту для конкретного споживача або ринку. Включає в себе робітників, визначений набір ресурсів, що мають на меті визначення “входів” та “виходів”.
Л. Чорнобай, О. Дума	Бізнес-процес - це система безперервних, пов'язаних між собою, спрямованих на керування дій, яка є елементом механізму формування доданої вартості в процесі перетворення ресурсів на готову продукцію.
Г. Козаченко, М. Ляшенко, Ю. Ладко	Бізнес-процес - це послідовність сукупності дій щодо здійснення діяльності, що трансформує на «вході» ресурси з метою отримання результату, що має цінність для споживача.
М. Хаммер, Дж. Чампі	Бізнес-процес - це сукупність різних видів діяльності, в межах якої на «вході» використовуються один чи більше видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності на «виході» утворюється продукт, що має цінність для споживача.

* Складено автором за даними [15, с. 149; 20, с. 21]

Функціонування бізнес-процесів базується на взаємодії між різними підрозділами організації, що забезпечують послідовну передачу завдань для створення кінцевої продукції або надання послуг, відповідно до ринкових вимог. Від якості організації бізнес-процесів та оперативності їх виконання безпосередньо залежить конкурентоспроможність підприємства та його здатність забезпечувати фінансову стійкість і прибутковість.

Бізнес-процес починається з входу, який включає ресурси у вигляді технологій, обладнання та персоналу. Дані ресурси забезпечуються під керівництвом керівника бізнес-процесу, який відповідає за організацію, управління та контроль виконання процесу. Виконання певного бізнес-процесу відбувається на основі отриманих ресурсів і супроводжується постійним інформаційним обміном. Зокрема, обробляється інформація про параметри процесу, характеристики продукції та рівень задоволеності споживачів, що

дозволяє здійснювати оперативні коригування процесу для досягнення поставлених цілей.

Результатом виконання є вихід - готова продукція або послуга, що передається споживачу. Зворотний зв'язок від споживача відіграє важливу роль у вдосконаленні параметрів процесу та продукції.



Рис. 1.1. Структурно-логічна модель виконання бізнес-процесу в організації [34, с. 40]

Базові бізнес-процеси є центральною ланкою діяльності підприємства, оскільки безпосередньо пов'язані з виробництвом товарів або наданням послуг, що створюють цінність для споживача. Саме на них орієнтовані усі інші процеси.

Підтримувальні бізнес-процеси забезпечують необхідні ресурси та умови для ефективного виконання базових процесів. Вони включають такі функції, як технічне обслуговування, постачання, кадрове забезпечення тощо. Підтримувальні процеси не створюють прямої цінності для клієнтів, однак є критично важливими для безперебійної роботи базових процесів.

Бізнес-процеси системи управління виконують координаційну та контролюючу функцію. Вони спрямовані на стратегічне планування, моніторинг діяльності, прийняття управлінських рішень і оцінку

результативності всіх інших процесів. Управлінські процеси мають забезпечувати відповідність діяльності підприємства визначеним цілям і стандартам.

Бізнес-процеси розвитку відповідають за оновлення і вдосконалення діяльності підприємства, сприяють його адаптації до змін зовнішнього середовища, освоєнню нових ринків, впровадженню інновацій. Розвиткові процеси є запорукою довгострокової конкурентоспроможності організації.

Модель на рис. 1.2. демонструє, що усі типи бізнес-процесів перебувають у постійній взаємодії: базові процеси потребують ресурсної підтримки, керуються системою управління і стимулюють розвиток організації. Водночас розвиток і підтримка забезпечують ефективність базових операцій та управлінських функцій.

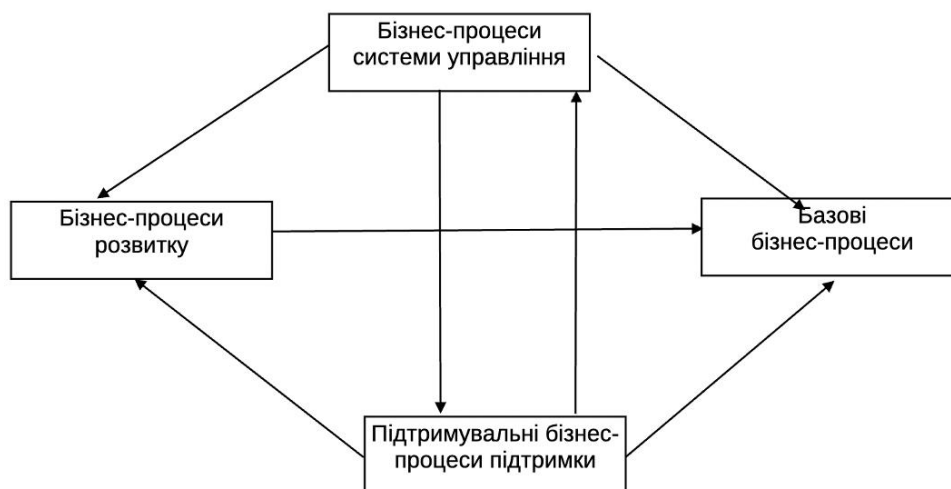


Рис. 1.2. Взаємозв'язок базових, підтримувальних, управлінських та розвиткових бізнес-процесів в організації [31, с. 575]

Елементи бізнес-процесу підприємства формуються через взаємодію трьох основних компонентів: входу, процесора та виходу. Вхід представляє собою сукупність ресурсів, необхідних для реалізації бізнес-процесу. До складу

ресурсів входять матеріальні, трудові, енергетичні та інформаційні компоненти, які повинні бути достатніми за обсягом і якістю для забезпечення ефективного функціонування процесу. Ресурси поділяються на первинні та вторинні: первинні входи забезпечують старт процесу, тоді як вторинні формуються у процесі діяльності підприємства в ході виконання окремих підпроцесів.

Процесор виступає як сукупність підпроцесів, робіт і операцій, що виконуються над вхідними ресурсами з метою отримання запланованих результатів. Саме на етапі обробки ресурсів відбувається перетворення вхідних елементів у вихідні продукти або послуги. Процесор є центральною складовою бізнес-процесу, оскільки визначає зміст і логіку взаємодії ресурсів у межах підприємства.

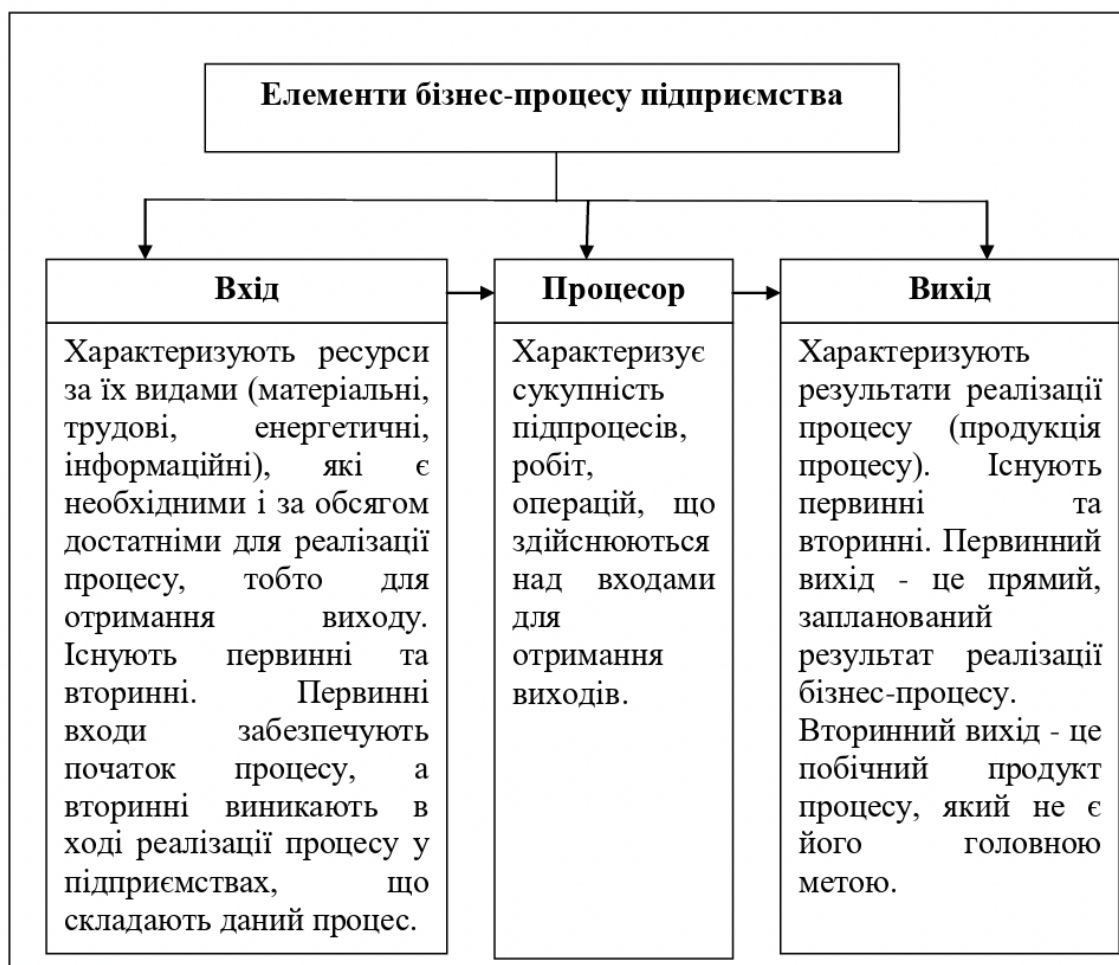


Рис. 1.3. Основні елементи бізнес-процесу підприємства [29, с. 80]

Вихід відображає результати реалізації бізнес-процесу, які можуть бути як первинними, так і вторинними. Первинний вихід є основним цільовим результатом процесу, що відповідає його запланованим завданням і очікуванням споживачів. Вторинний вихід становить собою побічний продукт діяльності, який не є основною метою процесу, але може мати певну цінність для організації. Таким чином, ефективність бізнес-процесу залежить від належного забезпечення вхідними ресурсами, раціональної організації підпроцесів і чітко визначеного результату діяльності.

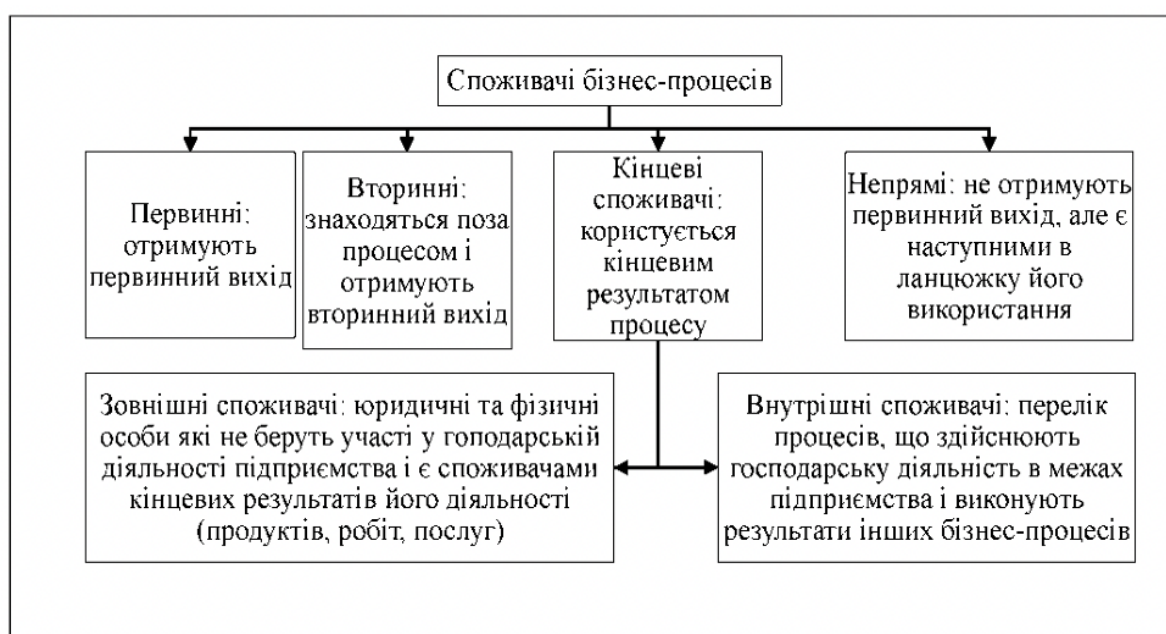


Рис. 1.4. Класифікація споживачів бізнес-процесів підприємства [20, с. 21]

Перш за все, споживачі поділяються на первинних і вторинних. Первинні отримують головний результат процесу, заради якого він створюється. Натомість вторинні споживачі знаходяться осторонь основного процесу й отримують побічний продукт, що утворюється в ході його реалізації.

Окремо виділяють кінцевих споживачів - це ті, хто використовує вже повністю завершений результат бізнес-процесу. Саме на кінцевого споживача

найчастіше орієнтуються підприємства, адже саме його задоволення є ключовим показником успіху роботи.

Непрямі споживачі безпосередньо не отримують результату бізнес-процесу, однак їхня діяльність пов'язана з подальшим використанням продукту або послуги в інших ланках створення цінності.

Також усіх споживачів можна поділити на зовнішніх та внутрішніх. Зовнішніми споживачами є юридичні та фізичні особи, які не беруть участі в господарській діяльності підприємства, але користуються кінцевими продуктами чи послугами. Натомість внутрішні споживачі - це ті підрозділи або працівники компанії, які використовують результати роботи інших бізнес-процесів у межах організації.

Управління бізнес-процесами є складним і безперервним процесом, спрямованим на досягнення високої ефективності діяльності підприємства через оптимізацію сукупності його взаємопов'язаних операцій. Основна мета управління бізнес-процесами полягає в узгодженні всіх процесів підприємства відповідно до стратегічних цілей і потреб споживачів.

Управління бізнес-процесами включає кілька ключових етапів:

- 1) ідентифікація процесів - визначення основних, допоміжних та управлінських процесів підприємства;
- 2) моделювання процесів - побудова графічного або описового зображення процесів для їх аналізу та покращення;
- 3) аналіз процесів - оцінка ефективності та виявлення проблемних зон чи «вузьких місць»;
- 4) оптимізація процесів - розробка та впровадження заходів для підвищення результативності, зниження витрат і скорочення часу виконання;
- 5) контроль та моніторинг - регулярне відстеження стану процесів і прийняття коригувальних заходів у разі відхилень.

Процесне управління базується на кількох принципах: орієнтація на споживача, прозорість та вимірюваність процесів, відповідальність за

результати, безперервне вдосконалення та використання інформаційних технологій.

Управління бізнес-процесами в організації базується на чітко визначеній послідовності їх організації. Для того щоб окремі бізнес-процеси відповідали загальній стратегії розвитку підприємства, доцільно виокремити певні етапи управління (рис. 1.5).

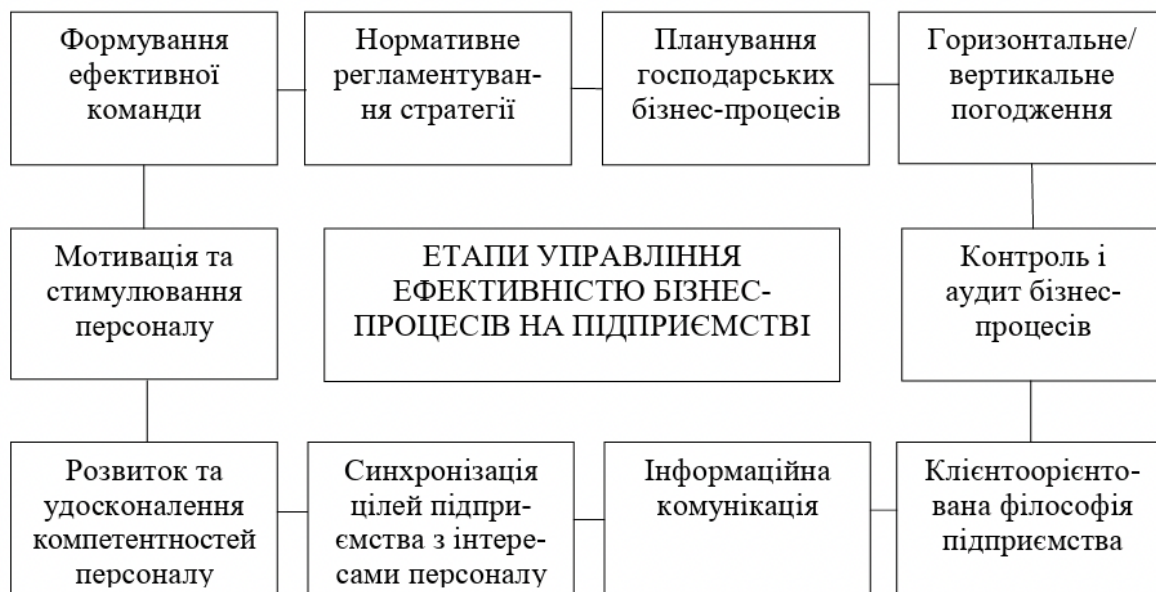


Рис. 1.5. Етапи управління ефективністю бізнес-процесів [2]

Запропонована етапність має універсальний характер і може бути застосована в організаціях різного профілю, незалежно від специфіки їх діяльності чи галузевої належності. Важливою умовою ефективності є послідовне і безперервне виконання всіх етапів управління бізнес-процесами.

Керівництво підприємства несе відповідальність за формування довгострокового напрямку розвитку компанії, координацію роботи окремих підрозділів, контроль відповідності бізнес-процесів вимогам чинного законодавства, внутрішнім регламентам та стратегічним завданням організації. Крім того, керівники здійснюють оцінювання ефективності процесів і несуть

відповідальність за досягнення встановлених цілей на кожному з етапів їх реалізації.

Система управління ефективністю бізнес-процесів дозволяє здійснювати оцінку досягнення стратегічних цілей, а також результативності стратегічного управління у контексті реалізації бізнес-процесів. За кожен бізнес-процес відповідає конкретна посадова особа, яка звітує перед вищим керівництвом про хід його реалізації та його внесок у загальну результативність діяльності підприємства. До її обов'язків входить оцінювання ефективності процесу шляхом розробки системи показників, порівняння фактичних результатів із нормативними значеннями, середньогалузевими стандартами чи результатами попередніх періодів. Також посадова особа відповідає за дотримання послідовності реалізації процесу та за досягнуті результати.

До інструментів управління бізнес-процесами відноситься впровадження системи комплексних показників оцінювання ефективності, які охоплюють усі сфери діяльності підприємства. Незважаючи на те, що використання широкого спектра показників підвищує трудомісткість розрахунків, це дозволяє суттєво збільшити точність оцінки та розширити можливості для подальшого аналізу, оскільки охоплюються важливі стратегічні аспекти діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз організаційно-функціональної характеристики організації

«Тернопільська пивоварня «Опілля» спеціалізується на виробництві та реалізації пива і квасу. ТОВ «Пивоварня «Опілля» є одним із провідних регіональних виробників, який не лише займається варінням пива, а й утримує значну позицію на українському ринку пивоварної продукції. Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Як юридична особа, пивоварня офіційно зареєстрована в місті Тернопіль 28 листопада 2011 року за адресою: вулиця Білецька, 33. Основним видом діяльності відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності є виробництво пива» [22].

На рис. 2.1 представлено організаційну структуру підприємства, яка ілюструє розподіл основних управлінських функцій та взаємозв'язки між підрозділами.

Управління підприємством здійснюється відповідно до чітко визначеної організаційної структури, яка забезпечує ефективний розподіл обов'язків і відповідальності між працівниками. Ключову роль у стратегічному управлінні відіграє директор. Він відповідає за розробку та реалізацію стратегії розвитку компанії, організацію роботи персоналу, планування виробничих процесів, а також за координацію фінансової діяльності та розвиток маркетингових стратегій. Однією з важливих функцій директора є аналіз ринкових трендів та впровадження інновацій для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Заступник директора координує діяльність окремих підрозділів - логістики, продажу, сервісу, обслуговування та бухгалтерії. Його обов'язки включають розробку стратегій розвитку підрозділів, контроль за виконанням виробничих завдань, організацію мотиваційної політики для працівників, а також взаємодію з клієнтами та партнерами за відповідними напрямками.

«Під керівництвом заступника функціонують п'ять основних підрозділів:

1) відділ логістики відповідає за організацію процесів зберігання, транспортування та постачання товарів. Його діяльність забезпечує ефективне переміщення продукції як усередині підприємства, так і за його межами;

2) відділ постачання займається придбанням сировини, матеріалів та інших ресурсів, необхідних для основної діяльності. Безпосередньо у цьому відділі працюють водії, які відповідають за фізичне переміщення ресурсів;

3) відділ продажу організовує процес реалізації готової продукції споживачам. У його складі працюють експедитори, які не лише займаються доставкою продукції, але й супроводжують вантажі та ведуть документацію, що підтверджує передачу товару;

4) відділ технічного обслуговування відповідає за справний технічний стан обладнання і транспортних засобів. Основним персоналом тут є механіки, які проводять ремонтно-профілактичні роботи для забезпечення безперервності виробничих процесів;

5) відділ бухгалтерії здійснює фінансово-економічний супровід діяльності підприємства. Його очолює головний бухгалтер, у підпорядкуванні якого працюють інші бухгалтери, що виконують окремі функції з ведення обліку, складання фінансової звітності та контролю за витратами» [22].

Важливою ланкою у забезпеченні логістичних процесів є водії автотransпортних засобів. Вони здійснюють транспортування продукції згідно з встановленими маршрутами та графіками, контролюють дотримання правил дорожнього руху та несуть відповідальність за збереження товару і супровідної документації під час перевезення.

Технічне обслуговування автотранспорту забезпечують механіки з ремонту транспорту і механіки автомобільної колони, які займаються ремонтом і діагностикою технічного стану машин, усуненням несправностей та забезпеченням справності техніки в польових умовах.

Експедитор транспортний відповідає за організацію транспортної логістики, розробку оптимальних маршрутів доставки, пошук нових постачальників транспортних послуг та контроль за збереженням товарів під час транспортування. Його діяльність спрямована на підвищення ефективності логістичних процесів і мінімізацію витрат на перевезення.

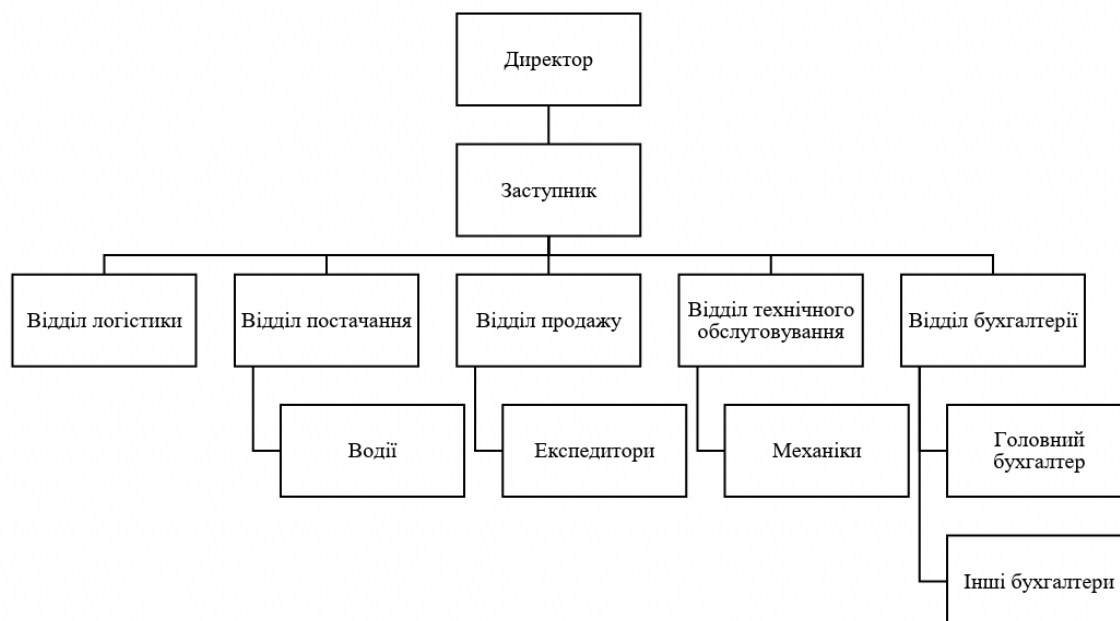


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Пивоварня «Опілля» [22]

На підприємстві функціонує служба охорони праці, де інженер з охорони праці розробляє і впроваджує заходи щодо забезпечення безпечних умов праці, здійснює контроль за дотриманням правил безпеки на робочих місцях та організовує постачання засобів індивідуального захисту. Його діяльність спрямована на зниження виробничих ризиків та попередження нещасних випадків.

Бухгалтерський облік і фінансовий контроль забезпечують головний бухгалтер та троє бухгалтерів. Основними їхніми завданнями є ведення обліку господарських операцій, нарахування заробітної плати, розрахунок податків, складання фінансової та податкової звітності, а також моніторинг фінансового стану підприємства. Головний бухгалтер контролює достовірність

бухгалтерської інформації, організовує роботу бухгалтерської служби та координує її взаємодію з іншими підрозділами.

Така побудова організаційної структури дозволяє забезпечити чіткий розподіл функцій, уникнути дублювання обов'язків та налагодити ефективні канали комунікації між підрозділами. Кожен відділ має свою сферу відповідальності, що сприяє концентрації зусиль на виконанні спеціалізованих завдань та досягненні загальних цілей підприємства. Водночас структура демонструє логічну ієрархію влади, де всі підрозділи координуються через заступника і в кінцевому підсумку підзвітні директору, що дозволяє підтримувати порядок, дисципліну та цілеспрямованість у діяльності компанії.

Асортимент продукції ТОВ «Пивоварня Опілля» є доволі широким і включає пиво, квас, питну воду та солодові напої. Основну частку продукції становить різноманітний вибір сортів пива, серед яких є як традиційні світлі та темні види, так і спеціальні сезонні варіанти. Пивоварня також активно розвиває експортну лінійку, що свідчить про орієнтацію на зовнішні ринки.

Таблиця 2.1

Асортимент продукції ТОВ «Пивоварня Опілля»*

Категорія продукції	Основні види продукції
Пиво	Корифей, Віденське, Фірмове, Класичне, Світле, Біле, Міцне, Безалкогольне, Зимова Вишня, Різдвяне, Портер
Експортна серія пива	KORYFEI, 1851, LAGER, DUNKEL, ZERO
Квас живого бродіння	Опілля зі смаком яблука, Чорний, Білий, Домашній
Питна вода	Сильногазована, Слабогазована, Негазована
Солодові напої	Лимон, Жовта малина, Апельсин

* Складено автором за даними [22].

Крім основної продукції, підприємство виробляє натуральний квас та питну воду, що дозволяє диверсифікувати асортимент та задовольняти потреби

ширшої аудиторії споживачів. Окремий напрямок - солодові напої з фруктовими ароматами - спрямований на споживачів, які шукають альтернативу традиційним безалкогольним напоям. Такий різноплановий асортимент підвищує конкурентоспроможність підприємства і дозволяє йому ефективно реагувати на зміни споживчих уподобань.

Аналіз даних свідчить, що основну частину реалізованої продукції становить пиво, яке займає 84% загального обсягу продажів. Така висока частка підтверджує спеціалізацію підприємства на пивоварній продукції та її стабільний попит серед споживачів.

Квас посідає друге місце за обсягами реалізації, його частка складає 14%, що свідчить про певне розширення асортименту в напрямку безалкогольних напоїв, що може бути реакцією на попит серед споживачів, орієнтованих на здоровий спосіб життя.

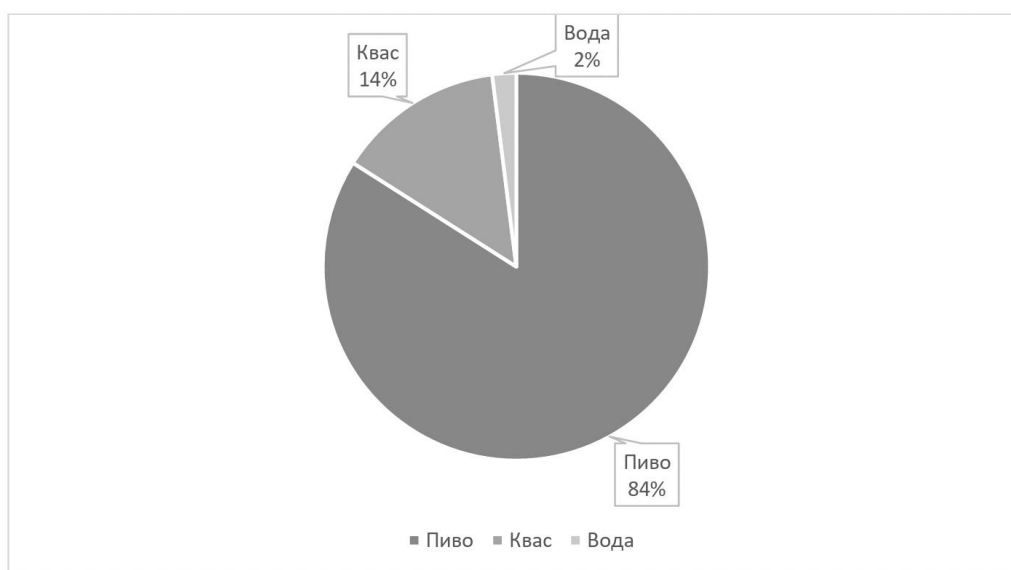


Рис. 2.2. Розподіл реалізованої продукції ТОВ «Опілля» у 2024 р., %*

* Складено автором за даними [22].

Найменшу частку у загальному обсязі продажів займає питна вода - всього 2%, що вказує на те, що виробництво води є додатковим напрямом діяльності компанії й поки що не має суттєвого впливу на загальну структуру

доходів. Отже, підприємство зберігає традиційну орієнтацію на виробництво пива, водночас поступово розширюючи асортимент продукції за рахунок безалкогольних напоїв.

Найбільшу частку в загальній чисельності персоналу займають робітники -70,2%, що становить 330 осіб, що свідчить про виробничу спрямованість підприємства і залежність його діяльності від праці основного виробничого персоналу. Спеціалісти становлять 12,1% або 57 осіб. Їхня роль полягає у забезпеченні технологічної, економічної та технічної підтримки виробничого процесу. На адміністративно-управлінський персонал припадає 5,5% загальної чисельності, що дорівнює 26 особам. Це працівники, які виконують функції загального управління та організації діяльності підприємства.

Таблиця 2.2

Структура та чисельність персоналу ТОВ «Пивоварня Опілля» у 2024 р.*

Група персоналу	Чисельність персоналу, чол.	Частка у загальній чисельності, %
Керівники	6	1,3
Адміністративно-управлінський персонал	26	5,5
Спеціалісти	57	12,1
Робітники	330	70,2
Вантажники	33	7,0
Водії-експедитори	18	3,8
Чисельність персоналу всього	470	100

* Складено автором за даними [22].

Чисельність керівників становить лише 6 осіб або 1,3% загальної чисельності персоналу, що вказує на досить компактний управлінський апарат. Вантажники складають 7,0% (33 особи), що пояснюється необхідністю забезпечення фізичних операцій з переміщення товарів і продукції. Водії-експедитори становлять 3,8% або 18 осіб, що свідчить про наявність власного транспортного забезпечення процесу доставки продукції до споживачів.

Загальна чисельність персоналу підприємства становить 470 осіб, що підтверджує статус середнього за розмірами підприємства.

Таким чином, структура персоналу підприємства відповідає його виробничому профілю, з домінуванням робітничого складу та оптимальним співвідношенням між спеціалістами, адміністративно-управлінським персоналом і керівниками.

Таблиця 2.3

**Фінансові показники діяльності ТОВ «Пивоварня Опілля» у
2020–2024 рр., тис. грн.***

Показники	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	1 063 133	929 499	758 617	397 603	378 782
Чистий прибуток	107 272	99 558	111 167	21 737	46 732
Активи	1 084 871	889 247	749 549	592 202	505 287
Зобов'язання	427 869	322 654	151 604	150 355	256 968

* Складено автором за даними [22].

Фінансові показники ТОВ «Пивоварня Опілля» за період 2020-2024 рр. демонструють позитивну динаміку розвитку підприємства. Загальний дохід компанії протягом аналізованого періоду зростає: з 378 782 тис. грн. у 2020 р. до 1 063 133 тис. грн у 2024 р., що свідчить про активне розширення ринкової присутності та збільшення обсягів реалізації продукції.

Показник чистого прибутку також демонструє стабільні значення. Найнижчий прибуток спостерігався у 2021 р. (21 737 тис. грн), однак у наступні роки підприємству вдалося суттєво покращити результат, досягнувши 107 272 тис. грн. у 2024 році, що свідчить про підвищення операційної ефективності та рентабельності діяльності.

Активи підприємства зростали протягом усього періоду, збільшившись з 505 287 тис. грн у 2020 р. до 1 084 871 тис. грн у 2024 р. Така тенденція вказує на нарощування виробничого та інвестиційного потенціалу компанії. Разом із тим, зростали і зобов'язання підприємства. З 256 968 тис. грн. у 2020 р. вони зросли до 427 869 тис. грн. у 2024 р., що свідчить про активне використання позикових ресурсів для фінансування розвитку. Водночас співвідношення активів і зобов'язань залишається на прийнятному рівні, що забезпечує фінансову стійкість компанії.

Аналізуючи дані балансу підприємства, варто відзначити позитивну тенденцію зростання сукупних активів. На кінець 2024 р. загальний обсяг активів становив 1 084 871 тис. грн., що на 22% більше порівняно з початком періоду. Така динаміка свідчить про розширення економічного потенціалу компанії та про її здатність до нарощування виробничих і фінансових ресурсів.

У структурі активів переважають необоротні активи, питома вага яких становить близько 64%. Найсуттєвішим компонентом серед них є основні засоби, вартість яких зросла із 452 098 тис. грн. до 601 167 тис. грн. Таке збільшення, ймовірно, пов'язане з оновленням або модернізацією виробничого обладнання, що, у свою чергу, є передумовою підвищення продуктивності праці та якості продукції. Незважаючи на високий рівень основних засобів, що є позитивним фактором для виробничого підприємства, надмірна капіталомісткість може обмежувати гнучкість підприємства у разі зміни ринкової кон'юнктури.

Оборотні активи також продемонстрували зростання, що зумовлено переважно збільшенням дебіторської заборгованості та запасів. Зокрема, дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи і послуги зросла з 118 990 тис. грн. до 163 841 тис. грн., що свідчить як про розширення ринків збуту, так і про потенційні ризики уповільнення оборотності капіталу. Така ситуація вимагає посилення контролю за станом розрахунків із покупцями.

Важливою характеристикою фінансової стабільності підприємства є структура джерел фінансування. Протягом звітного періоду власний капітал підприємства зріс на 24%, що є позитивною тенденцією, оскільки збільшення нерозподіленого прибутку свідчить про ефективність господарської діяльності. Водночас спостерігається певна зміна у структурі зобов'язань: скорочення довгострокових зобов'язань супроводжувалося суттєвим зростанням поточних зобов'язань, що вказує на зміщення акценту на короткострокове фінансування.

Таблиця 2.4

Динаміка основних показників ТОВ «Пивоварня Опілля» у 2024 р.*

Показники	2023 (тис. грн.)	2024 (тис. грн.)
Нематеріальні активи	2542	1714
Незавершені капітальні інвестиції	112833	91469
Основні засоби	452098	601167
Запаси	149481	177284
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	118990	163841
Гроші та їх еквіваленти	1812	9062
Власний капітал	447005	554283
Довгострокові зобов'язання	119588	102719
Поточні зобов'язання	322654	427869

* Складено автором за даними [22].

Особливу увагу привертає поява короткострокових кредитів у розмірі 85 000 тис. грн., що свідчить про необхідність швидкого поповнення обігових коштів або про фінансування короткострокових виробничих потреб. Однак така ситуація підвищує ризик ліквідності та вимагає ретельного моніторингу фінансових потоків.

Загалом структура балансу ТОВ «Пивоварня Опілля» свідчить про достатньо стабільний фінансовий стан компанії, орієнтований на подальший розвиток. Водночас підвищення частки короткострокових зобов'язань та

зростання дебіторської заборгованості потребують посиленої уваги з боку фінансового менеджменту з метою збереження поточної платоспроможності та фінансової стійкості.

Фінансові показники ТОВ «Пивоварня Опілля» за 2024 р. демонструють як сильні сторони діяльності підприємства, так і окремі проблемні аспекти, що потребують уваги з боку керівництва. Висока частка основних засобів в активах підприємства на рівні 55,41% свідчить про значну капіталомісткість виробничого процесу. Така структура активів є типовою для компаній, що здійснюють виробництво продукції, де матеріально-технічна база є основою функціонування бізнесу. Водночас висока частка основних засобів може обмежувати гнучкість у реагуванні на ринкові зміни.

Таблиця 2.5

Показники фінансового стану ТОВ «Пивоварня Опілля» у 2024 р.*

Показники	Значення
Частка основних засобів в активах підприємства, %	55,41
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,91
Коефіцієнт фінансової залежності	1,96
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,96
Поточна платоспроможність, грн.	-521 526
Рентабельність продукції, %	90,53

* Розраховано автором за даними [22].

Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності, який дорівнює 0,91, є нижчим за нормативне значення (1,0–2,0), що вказує на те, що підприємство має недостатній обсяг обігових активів для повного покриття своїх короткострокових зобов'язань, що свідчить про певну напруженість у сфері поточної платоспроможності.

Показник коефіцієнта фінансової залежності, який становить 1,96, свідчить про те, що майже половина фінансування підприємства здійснюється за рахунок позикового капіталу. Такий рівень залежності є прийнятним, однак вказує на

певну фінансову вразливість у разі зростання вартості кредитних ресурсів або зміни умов запозичення.

Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів дорівнює 0,96, що підтверджує практично рівномірний розподіл між позиковим та власним капіталом, що свідчить про значну залежність від зовнішніх джерел фінансування і створює додаткові фінансові ризики для підприємства.

Негативне значення поточної платоспроможності у розмірі -521 526 грн. вказує на дефіцит обігових коштів і неможливість повного покриття поточних зобов'язань за рахунок власних оборотних активів, що сигналізує про критичну необхідність поліпшення ліквідності компанії та підвищення ефективності управління обіговими коштами. Водночас високий рівень рентабельності продукції (90,53%) свідчить про здатність підприємства ефективно перетворювати витрати на виробництво продукції у прибуток. Така позитивна характеристика, яка вказує на високу прибутковість основної діяльності та конкурентоспроможність продукції на ринку.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «Пивоварня Опілля» є стабільним регіональним виробником із розвиненою організаційною структурою, чітким розподілом функціональних обов'язків між підрозділами та широким асортиментом продукції. Основними сильними сторонами підприємства є висока частка виробничого персоналу, що забезпечує ефективність виробничих процесів, та значна рентабельність продукції.

Водночас було виявлено окремі проблемні аспекти. Серед них: недостатній рівень поточної ліквідності, висока залежність від позикового капіталу та негативне значення поточної платоспроможності. Незважаючи на це, позитивна динаміка фінансових показників і високий рівень чистого прибутку свідчать про добрі перспективи розвитку підприємства за умови усунення наявних недоліків.

SWOT-аналіз ТОВ «Пивоварня Опілля» дозволяє окреслити основні аспекти діяльності компанії. Серед сильних сторін виділяється висока рентабельність продукції, розвинена виробнича інфраструктура, значна частка

регіонального ринку та акцент на натуральності продукції. До слабких сторін належать низький рівень ліквідності, висока фінансова залежність і обмежена присутність на зовнішніх ринках.

Можливості розвитку пов'язані з розширенням асортименту безалкогольних напоїв, виходом на нові ринки та активізацією експортної діяльності. Серед загроз- зміна смакових уподобань споживачів, посилення конкуренції, зростання вартості кредитних ресурсів і загальна економічна нестабільність. Загалом аналіз свідчить про необхідність зміцнення фінансової стійкості та активізації маркетингової стратегії підприємства.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ТОВ «Пивоварня Опілля»*

Сильні сторони - висока рентабельність продукції; - розвинена виробнича інфраструктура; - значна частка ринку в регіоні; - натуральність і якість продукції	Слабкі сторони - низький рівень поточної ліквідності; - висока фінансова залежність від кредитів; - негативна поточна платоспроможність; - обмежена присутність на зовнішніх ринках
Можливості - розширення асортименту безалкогольних напоїв; - вихід на нові регіональні та міжнародні ринки; - розвиток експортної діяльності; - використання сучасних маркетингових технологій	Загрози - зміна смакових уподобань споживачів; - підвищення конкуренції на пивоварному ринку; - зростання вартості кредитних ресурсів; - нестабільність економічної ситуації

* Складено автором за даними [22].

ТОВ «Пивоварня Опілля» має ряд чітко окреслених конкурентних переваг, що дозволяють йому успішно конкурувати як на регіональному, так і на національному ринку.

Однією з основних переваг компанії є натуральність і висока якість продукції. Виробництво пива і квасу здійснюється на основі традиційних технологій без використання штучних добавок і консервантів, що позитивно

сприймається споживачами, які орієнтуються на здоровий спосіб життя та цінують автентичність.

Важливою конкурентною перевагою є розвинена виробнича інфраструктура. Наявність сучасного обладнання, власної виробничої бази та транспортного парку дає змогу підприємству оперативно реагувати на попит і забезпечувати високу якість продукції на всіх етапах виробничого процесу. Ще одним вагомим чинником є регіональне лідерство і сильна впізнаваність бренду у Західній Україні. Висока лояльність споживачів у регіоні базується на тривалій історії бренду, якісній продукції та активній участі компанії у місцевих соціальних ініціативах.

Крім того, широкий асортимент продукції дозволяє компанії задовольняти різні смаки та потреби споживачів. Виробництво не лише класичних сортів пива, але й квасу, води та солодових напоїв дозволяє диверсифікувати товарну лінійку й охоплювати ширшу аудиторію. Окремо варто підкреслити орієнтацію на розвиток експортного напрямку, що свідчить про прагнення компанії не лише зберегти позиції на внутрішньому ринку, а й активно виходити на нові регіони, що створює додаткові можливості для зростання.

Таким чином, поєднання традиційності, якості продукції, сильної регіональної присутності та прагнення до інновацій формує стійкі конкурентні позиції ТОВ «Пивоварня Опілля» у пивоварній галузі.

2.2. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами в організації

Бізнес-процеси ТОВ «Пивоварня Опілля» мають чітко визначену структуру, що забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів підприємства та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. У процесі функціонування підприємства бізнес-процеси поділяються на три основні групи: основні, допоміжні та управлінські.

Основні бізнес-процеси безпосередньо пов'язані із створенням кінцевої продукції, що має цінність для споживача. До них належить виробництво пива, квасу та питної води. Виробничий процес включає всі необхідні етапи - від підготовки сировини до розливу та пакування готової продукції. Важливою складовою основних процесів є також реалізація продукції, яка здійснюється через налагоджені канали збуту та власні логістичні ресурси. Саме основні бізнес-процеси створюють основну частину доданої вартості й формують фінансовий результат діяльності компанії.

Допоміжні бізнес-процеси мають на меті забезпечення ефективності основної діяльності. Вони охоплюють такі напрямки, як логістика, постачання та технічне обслуговування обладнання і транспорту. Логістичні процеси на підприємстві включають організацію зберігання, транспортування сировини й готової продукції, а також планування оптимальних маршрутів доставки. Постачання забезпечує підприємство необхідними матеріальними ресурсами, створюючи умови для безперервного виробничого процесу. Технічне обслуговування обладнання та транспорту, що виконується кваліфікованими механіками, гарантує працездатність усіх виробничих систем і мінімізує ризики незапланованих зупинок виробництва.

Важливою складовою системи бізнес-процесів є управлінські процеси, що забезпечують стратегічне планування, організацію та контроль діяльності підприємства. Стратегічне управління включає розробку довгострокових цілей, планування розвитку компанії та визначення пріоритетних напрямів діяльності. Фінансовий облік та контроль здійснюється бухгалтерською службою підприємства, яка відповідає за точність обліку, складання фінансової звітності, контроль витрат та ефективне управління фінансовими ресурсами. Управління персоналом спрямоване на підбір, навчання, мотивацію працівників та формування сприятливого соціального клімату на підприємстві.

Організаційна структура ТОВ «Пивоварня Опілля» побудована таким чином, що забезпечує чіткий розподіл відповідальності за окремі етапи бізнес-

процесів. Ключову роль у стратегічному управлінні відіграє директор підприємства, який визначає загальний напрямок розвитку компанії та координує діяльність усіх підрозділів. Його заступник відповідає за оперативне управління та контроль за виконанням виробничих завдань у таких сферах, як логістика, постачання, продажі, технічне обслуговування та фінанси. Кожен керівник структурного підрозділу несе персональну відповідальність за ефективність виконання відповідних бізнес-процесів.

Взаємозв'язок основних, допоміжних та управлінських бізнес-процесів забезпечує інтегровану роботу підприємства, сприяючи досягненню його стратегічних цілей. Завдяки такій побудові бізнес-процесів компанія здатна підтримувати високий рівень якості продукції, своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати стабільний розвиток. Таким чином, структура бізнес-процесів ТОВ «Пивоварня Опілля» характеризується логічною послідовністю та чітким розподілом функцій, що дозволяє ефективно управляти всіма аспектами діяльності підприємства, оптимізувати виробничі та логістичні процеси, а також підвищувати рівень загальної організаційної ефективності.

Таблиця 2.6

Структура бізнес-процесів ТОВ «Пивоварня Опілля»*

Тип бізнес-процесів	Зміст процесів	Роль у діяльності підприємства
Основні бізнес-процеси	Виробництво пива, квасу, питної води; реалізація продукції	Створення кінцевого продукту для споживача, формування доходу
Допоміжні бізнес-процеси	Логістика, постачання, технічне обслуговування обладнання і транспорту	Забезпечення безперервності та підтримки основної діяльності
Управлінські бізнес-процеси	Стратегічне планування, фінансовий облік, управління персоналом	Організація, планування і контроль загальної діяльності підприємства

* Складено автором за даними [22].

Управління бізнес-процесами на ТОВ «Пивоварня Опілля» орієнтоване на забезпечення стійкого розвитку підприємства, підвищення конкурентоспроможності продукції та зміцнення позицій на ринку. Основна мета організації бізнес-процесів полягає в ефективній координації всіх ланок виробництва, логістики, збуту та управління ресурсами для досягнення стратегічних і оперативних цілей компанії.

Організація бізнес-процесів підприємства базується на принципах споживацької орієнтації, безперервного вдосконалення, інтеграції функцій між підрозділами та персональної відповідальності за кінцевий результат. Особлива увага приділяється забезпеченню високої якості продукції, оптимізації витрат та підвищенню рівня задоволеності споживачів.

Для оцінювання ефективності управління бізнес-процесами на підприємстві застосовуються ключові показники результативності (KPI), зокрема: обсяг реалізованої продукції, рівень виконання планових завдань, рентабельність виробництва, тривалість виробничого циклу, частота технічних збоїв обладнання та швидкість доставки товару споживачу.

Водночас виявлено ряд проблем, які стримують потенціал розвитку підприємства. Зокрема, існує потреба у підвищенні рівня автоматизації бізнес-процесів, оптимізації інформаційного обміну між підрозділами, удосконаленні системи контролю за якістю та посиленні кадрового забезпечення у сфері логістики й обслуговування.

Тривалість бізнес-процесів на ТОВ «Пивоварня Опілля» є важливим показником, що відображає оперативність функціонування виробничо-логістичної системи підприємства. Аналіз засвідчує, що загальний виробничий цикл пива, включаючи всі основні етапи – від закупівлі сировини до доставки готової продукції споживачу – становить у середньому 14-18 днів. Зокрема, процес варіння пива займає близько 6-8 год., після чого слідує етап бродіння та дозрівання, що триває 10-14 днів, залежно від виду продукції та технологічних вимог. Для квасу технологічний цикл коротший: виробництво займає в

середньому 2-3 дні. Обробка замовлень на підприємстві здійснюється досить оперативно – від моменту їх надходження до повного комплектування на складі проходить 1-2 дні, що свідчить про високий рівень організації складської діяльності. Час транспортування продукції залежить від географії поставок: для локального ринку Тернопільської області він становить близько 1 дня, тоді як доставка у віддалені регіони України триває до 3 днів.

Таким чином, тривалість повного виробничо-логістичного циклу для пивної продукції становить 14-18 днів, для квасу і питної води – 5-7 днів. Такі показники відповідають середньоринковим стандартам для галузі, однак потенціал для вдосконалення залишається. Стратегічною метою підприємства є скорочення тривалості виробничо-логістичного циклу для основної продукції до 12-14 днів шляхом оптимізації виробничого планування, удосконалення логістичних процесів та автоматизації обробки замовлень.

Витрати на виконання бізнес-процесів на ТОВ «Пивоварня Опілля» охоплюють усі ключові елементи виробничого та логістичного циклу і суттєво впливають на фінансову стійкість підприємства. Основними складовими витрат є витрати на сировину, енергоресурси, технічне обслуговування обладнання, а також витрати, пов'язані з транспортуванням продукції.

Витрати на сировину займають найбільшу частку у структурі виробничих витрат і становлять орієнтовно 45-50% загальних витрат підприємства. Сировинна база включає солод, хміль, воду та допоміжні інгредієнти, які закупаються як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Вартість цих компонентів значною мірою залежить від сезонних коливань цін та валютних курсів, що обумовлює потребу у ретельному плануванні закупівель та укладанні довгострокових контрактів із постачальниками. Витрати на енергоресурси, а саме електроенергію, воду, газ для виробничих потреб, складають близько 20% загальних витрат. Підтримка роботи сучасного пивоварного обладнання, а також забезпечення необхідних технологічних режимів у процесі бродіння і дозрівання продукції потребують значних енергетичних ресурсів. Крім того, витрати на

технічне обслуговування та ремонт виробничого обладнання становлять близько 5% витратної частини бюджету, що є прийнятним показником для підприємства даного профілю.

Логістичні витрати, пов'язані з транспортуванням продукції до торгових точок та утриманням автотранспортного парку, займають близько 15% витрат. Основними статтями витрат у цій сфері є витрати на пальне, амортизацію транспорту, заробітну плату водіїв та експедиторів, а також витрати на обслуговування автотранспортних засобів.

Стратегічною метою ТОВ «Пивоварня Опілля» є зменшення виробничих і логістичних витрат без зниження якості продукції. Для цього підприємство планує впровадити принципи ощадливого виробництва (Lean production), спрямовані на усунення втрат, оптимізацію використання ресурсів та підвищення ефективності внутрішніх процесів. Зокрема, передбачається вдосконалення енергоменеджменту, автоматизація обліку витрат на сировину та ресурсів, оптимізація маршрутів доставки та впровадження програм технічного обслуговування обладнання за принципом превентивного ремонту.

Таблиця 2.7

**Аналіз результатів оцінки рівня задоволеності споживачів ТОВ
«Пивоварня Опілля»***

Критерій оцінки	Показник
Позитивні відгуки у мережі	85% позитивних відгуків
Рівень задоволеності за результатами анкетування	88% задоволених покупців
Готовність рекомендувати продукцію	72% готові рекомендувати
Рівень повторних покупок	60% повторних покупок протягом 3 місяців

* Складено автором самостійно.

Оцінювання рівня задоволеності споживачів є важливим елементом аналізу ефективності управління бізнес-процесами підприємства, адже саме задоволеність клієнтів визначає стабільність попиту та перспективи розвитку компанії. Результати аналізу свідчать, що ТОВ «Пивоварня Опілля» має високі показники задоволеності споживачів: частка позитивних відгуків у мережі становить 85%, що вказує на високу якість продукції та позитивне сприйняття бренду серед цільової аудиторії, відзначаючи натуральність, смакові якості та доступну цінову політику. Натомість серед зауважень найчастіше згадуються обмежений асортимент безалкогольних напоїв та сезонні перебої з постачанням окремих видів продукції.

Проведене анкетування підтвердило ці тенденції: 82% покупців задоволені якістю продукції, що демонструє ефективність контролю за виробничими процесами та дотримання високих стандартів якості. Водночас рівень повторних покупок становить 78%, що є свідченням стабільної клієнтської лояльності, що дозволяє стверджувати про успішне формування довгострокових відносин із споживачами. Проте для збереження та зміцнення цих позицій підприємству доцільно й надалі розширювати асортимент продукції, удосконалювати якість сервісу та оперативно реагувати на зміну споживчих уподобань. Систематичний моніторинг рівня задоволеності клієнтів має стати невід'ємною складовою управління бізнес-процесами ТОВ «Пивоварня Опілля», оскільки високий рівень задоволення безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і прибутковість підприємства в умовах динамічного ринку.

Контроль якості продукції є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності та підвищення ефективності бізнес-процесів ТОВ «Пивоварня Опілля». Висока якість готової продукції прямо впливає на рівень задоволеності споживачів, лояльність клієнтів і репутацію бренду. Для оцінювання цього аспекту використовуються кілька показників. Перш за все, важливо контролювати відсоток бракованої продукції, що виявляється як на етапі внутрішнього виробничого контролю, так і під час надходження товару до

споживачів. За попередніми оцінками, частка бракованої продукції на підприємстві складає близько 1,2% від загального обсягу виробництва, що є прийнятним показником для харчової промисловості, однак потребує постійного вдосконалення процедур контролю.

Другим важливим показником є кількість рекламаций від покупців. У середньому протягом року підприємство отримує близько 15 рекламаций, що стосується як смакових характеристик продукції, так і якості упаковки. Хоча кількість рекламаций є відносно невеликою, аналіз цих випадків дозволяє оперативно виявляти «вузькі місця» у виробничих або логістичних процесах і вживати коригувальних заходів. Третім показником є кількість повернень продукції торговими точками. У 2024 р. цей показник склав близько 0,8% від обсягу реалізованої продукції. Основними причинами повернень були виявлені порушення умов зберігання або транспортування, що вказує на необхідність підвищення стандартів логістичних операцій та контролю за дотриманням температурного режиму.

Метою удосконалення системи контролю якості на ТОВ «Пивоварня Опілля» є зниження кількості дефектів шляхом впровадження стандартних операційних процедур (SOP) на всіх етапах виробничого процесу, а також автоматизації контролю якості через використання сучасних датчиків, сканерів і систем моніторингу параметрів продукції.

Ефективність функціонування бізнес-процесів значною мірою залежить від якості кінцевої продукції, що особливо актуально для підприємств харчової промисловості. Для ТОВ «Пивоварня Опілля» показник кількості помилок або дефектів є одним із ключових критеріїв оцінювання результативності управління виробничими процесами. Першим елементом аналізу є відсоток бракованої продукції, який визначається шляхом внутрішнього контролю якості на всіх етапах виробництва – від обробки сировини до розливу готового продукту. В середньому частка бракованої продукції на підприємстві становить 1,2%. Цей показник відповідає загальноприйнятим нормам для галузі, однак із урахуванням

зростаючих вимог до якості продукції з боку споживачів, існує потреба у його подальшому зниженні через автоматизацію контролю критичних параметрів виробництва.

Наступним важливим індикатором є кількість рекламаций від покупців. За результатами моніторингу споживацьких звернень у 2024 р. було зафіксовано близько 15 рекламаций, які в основному стосувалися дефектів упаковки або змін смакових властивостей продукту. Хоча кількість рекламаций не є критичною, їхня наявність вказує на необхідність систематичного збору і аналізу відгуків споживачів, що дозволить оперативно реагувати на виявлені недоліки та запобігати їх повторенню.

Окремо варто звернути увагу на кількість повернень продукції торговими точками, яка у 2024 р. склала 0,8% від загального обсягу реалізації. Основними причинами повернень були порушення температурного режиму під час транспортування або зберігання продукції, що свідчить про потребу в посиленні контролю за логістичними операціями, зокрема в удосконаленні умов транспортування та впровадженні автоматизованих систем моніторингу температури. Для досягнення поставленої мети - зниження кількості дефектів - доцільним є впровадження стандартних операційних процедур (SOP) на всіх етапах виробництва й логістики.

Рентабельність бізнес-процесів є визначальним показником фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства, оскільки вона демонструє ефективність використання ресурсів для отримання прибутку. Для ТОВ «Пивоварня Опілля» оцінка рентабельності бізнес-процесів ґрунтується на аналізі кількох ключових показників, що відображають результативність основної діяльності. Одним із основних фінансових індикаторів є показник рентабельності продукції, який у 2024 р. склав 90,53%. Такий високий рівень рентабельності свідчить про ефективне перетворення виробничих витрат у прибуток та підтверджує стабільну економічну позицію підприємства на ринку пивоварної продукції. Висока рентабельність зумовлена, зокрема, оптимізацією

витратних статей, дотриманням технологічної дисципліни у виробничому процесі та ефективною політикою ціноутворення.

Важливо також оцінювати співвідношення прибутку до витрат на виробництво. Для ТОВ «Пивоварня Опілля» співвідношення залишається на стабільно високому рівні, що свідчить про раціональне використання матеріальних, енергетичних та трудових ресурсів. Проте для підтримання цієї позитивної тенденції підприємству необхідно й надалі впроваджувати елементи ощадливого виробництва і проводити регулярний аналіз ефективності окремих етапів виробничого процесу.

Окрему увагу слід приділити рентабельності окремих видів продукції. Найвищу рентабельність має виробництво пива, яке складає основну частку доходу підприємства. Виробництво квасу і питної води демонструє нижчу рентабельність, однак їх наявність у товарному асортименті дозволяє компанії диверсифікувати ризики і розширювати споживчу аудиторію.

Основною метою управління рентабельністю на ТОВ «Пивоварня Опілля» є підтримання високого рівня прибутковості через ефективний контроль витрат, підвищення продуктивності праці та стратегічне розширення асортименту продукції відповідно до змін ринкового попиту. Використання системного підходу до аналізу та моніторингу фінансових результатів забезпечить збереження лідируючих позицій підприємства в галузі та його подальший розвиток.

РОЗДІЛ 3

ВЕКТОРИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Управління бізнес-процесами нерідко супроводжується значними труднощами, зокрема у сфері підтримки процесу прийняття рішень. Для більшості українських підприємств характерними є такі проблеми: переважання функціонального підходу над процесним управлінням; недостатнє усвідомлення ролі бізнес-процесів або ігнорування їхньої сутності; повільне впровадження сучасних інформаційних технологій та систем. При цьому слід зазначити, що автоматизація хаотичних процесів без попередньої їх оптимізації призводить лише до "автоматизованого безладу", а не до реального покращення управління [23, с. 145].

Серед інших проблем можна виділити орієнтацію компаній переважно на виробничі потреби замість фокусування на запитах споживачів; слабку мотивацію працівників та їх низьку залученість у процес управління; недостатній рівень професійної підготовки спеціалістів з управління бізнес-процесами; а також прагнення керівників середньої і вищої ланки зберігати чинний порядок речей за принципом "працює – і так добре". Додатково ситуацію ускладнює вразливе становище малого та середнього бізнесу, який часто перебуває на межі виживання.

Для ефективної організації підтримки процесу прийняття рішень необхідно чітко визначити обов'язки і зони відповідальності учасників на всіх рівнях управління, а також з'ясувати, які знання є необхідними для забезпечення узгодженості рішень. Науковці підкреслюють доцільність аналізу проблематики прийняття рішень у двох вимірах: у контексті ієрархічної структури системи управління підприємством та з позицій управлінських аспектів.

Система управління повинна бути орієнтована на підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства, що вимагає наявності чітко розробленої системи аналізу. Максимально повне й ефективне залучення ресурсів до виробничого процесу сприятиме досягненню цілей економічного розвитку та розкриттю потенціалу національної економіки. Система управління має не лише своєчасно виявляти та усувати невідповідності, а й аналізувати їх причини для запобігання подальшим проблемам. У цьому контексті встановлення критеріїв ефективності бізнес-процесів і їх постійний моніторинг є надзвичайно важливими [19, с. 101].

Оцінювання ефективності бізнес-процесів дає змогу своєчасно ідентифікувати проблемні ділянки діяльності й реагувати на них. Метрики для оцінки можуть варіюватися залежно від цілей організації, що дозволяє проводити як загальну, так і вузькоспеціалізовану оцінку окремих напрямів діяльності.

Попри те, що методологічні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів потребують подальшого вдосконалення, доцільним є використання традиційних методів аналізу, адаптованих до специфіки конкретних бізнес-процесів.

Забезпечення ефективної діяльності українських підприємств передбачає безперервне вдосконалення бізнес-процесів та їх адаптацію до змін ринкового середовища і запитів споживачів (рис. 3.1). Оптимізація бізнес-процесів виступає ключовим елементом організаційного розвитку і передбачає послідовну ідентифікацію, аналіз і поліпшення існуючих процесів із метою підвищення прибутковості, продуктивності та скорочення витрат [6, с. 67].

Удосконалення бізнес-процесів може здійснюватися двома основними шляхами: еволюційним та революційним. Еволюційний шлях передбачає поступове покращення процесів без істотних змін, тоді як революційний метод пов'язаний із радикальними перетвореннями, такими як впровадження повної автоматизації або розробка нових продуктів. Революційна оптимізація, яка

реалізується через реінжиніринг бізнес-процесів, дозволяє не просто застосовувати нові технології, а й суттєво змінювати структуру процесів відповідно до вимог сучасного ринку.



Рис. 3.1. Методи удосконалення бізнес-процесів [2]

На рис. 3.1 представлено алгоритм удосконалення бізнес-процесів підприємства, який складається із шести послідовних етапів. Перший етап - аналіз результативності бізнес-процесів підприємства. Він передбачає виокремлення бізнес-процесів для подальшого вивчення, формування системи показників для оцінки їхньої ефективності та проведення комплексної діагностики поточного стану процесів.

Другий етап включає виокремлення проблемних і ключових бізнес-процесів. На цьому етапі здійснюється SWOT-аналіз бізнес-процесів, виявляються "вузькі місця" за допомогою методів Дендлі та GAP-аналізу, а також проводиться ранжування бізнес-процесів за критеріями ефективності (використовуючи методики KPI, ABC-аналізу та експертних опитувань).



Рис. 3.2. Алгоритм удосконалення бізнес-процесів підприємства [12, с. 145]

Третій етап - оцінка ресурсних можливостей для реалізації заходів покращення. Він передбачає аналіз виробничого та ринкового потенціалу підприємства, а також виявлення резервів підвищення ефективності системи управління бізнес-процесами.

На четвертому етапі здійснюється вибір форм і методів удосконалення та економічне моделювання бізнес-процесів. Визначаються способи вдосконалення, обираються оптимальні форми змін та встановлюються параметри і показники досягнення запланованих цілей.

П'ятий етап полягає у розрахунку ефективності запропонованих заходів удосконалення. На цьому етапі проводиться кількісна оцінка скорочення витрат ресурсів і розраховується інтегральний ефект від запровадження відповідних заходів.

Шостий, завершальний етап передбачає контроль за реалізацією заходів удосконалення. Він включає перевірку досягнення запланованих результатів, виявлення причин можливих відхилень, аналіз невикористаних можливостей та коригування обраних напрямів розвитку бізнес-процесів.

Аналіз організаційно-функціональної характеристики та фінансового стану підприємства дозволив виявити ряд ключових проблем, які можуть стримувати його подальший розвиток, а також запропонувати шляхи їх усунення.

Проблеми та шляхи вдосконалення управління бізнес-процесами в організації ТОВ «Пивоварня Опілля»*

Проблеми в управлінні бізнес-процесами	Шляхи вдосконалення
Нечітке визначення меж і відповідальності за бізнес-процеси	Розробка карт бізнес-процесів, чітке закріплення відповідальності
Відсутність стандартизації процесів	Впровадження системи стандартних операційних процедур (SOP)
Недостатня інтеграція інформаційних технологій	Автоматизація бізнес-процесів за допомогою ERP/CRM систем
Орієнтація на внутрішні потреби замість потреб клієнтів	Впровадження принципів клієнтоорієнтованого підходу
Високий рівень ручної праці і низька ефективність	Використання цифрових технологій та оптимізація процесів
Недостатній контроль і моніторинг виконання процесів	Встановлення системи ключових показників ефективності (KPI)
Слабка комунікація між підрозділами	Запровадження єдиної системи комунікації та обміну даними
Опір змінам серед персоналу	Проведення тренінгів, залучення працівників до процесу змін
Низький рівень гнучкості процесів	Розробка адаптивної моделі управління бізнес-процесами
Відсутність регулярного аналізу та вдосконалення процесів	Запровадження циклу постійного поліпшення (PDCA, Kaizen)

* Складено автором самостійно.

Управління бізнес-процесами є критично важливою складовою успішного функціонування сучасної організації. Однак у процесі управління бізнес-процесами виникає низка проблем, які ускладнюють досягнення

стратегічних цілей. Однією з основних проблем ТОВ «Пивоварня Опілля» є нечітке визначення меж та відповідальності за окремі бізнес-процеси, що призводить до плутанини в обов'язках та втрати ефективності. Вирішення цієї проблеми вимагає розробки карт процесів та закріплення відповідальності за їх виконання.

Відсутність стандартизації процесів уповільнює роботу організації та ускладнює контроль якості. Впровадження стандартних операційних процедур дозволяє знизити кількість помилок і забезпечити стабільний рівень якості.

Недостатня інтеграція сучасних інформаційних технологій гальмує швидкість обробки даних та взаємодії між підрозділами. Автоматизація за допомогою ERP- та CRM-систем сприяє підвищенню продуктивності та оперативності прийняття рішень.

Орієнтація процесів лише на внутрішні потреби організації без урахування запитів клієнтів може знижувати конкурентоспроможність. Перехід до клієнтоорієнтованого підходу сприяє кращій адаптації компанії до змін ринку. Високий рівень ручної праці та слабка автоматизація збільшують витрати часу та коштів, що можна вирішити за допомогою цифровізації процесів. Проблеми з моніторингом та контролем бізнес-процесів знижують ефективність управління, тому важливо впроваджувати системи контролю через ключові показники ефективності (KPI).

Слабка комунікація між підрозділами призводить до дублювання функцій та втрат часу, що вирішується впровадженням єдиної системи обміну інформацією. Опір змінам серед працівників гальмує оновлення бізнес-процесів. Для його подолання необхідно активно залучати персонал до змін через тренінги та комунікаційні програми. Низька гнучкість процесів заважає швидко реагувати на зміну ринкових умов. Створення адаптивної моделі управління дозволяє підвищити стійкість організації. Відсутність регулярного аналізу процесів ТОВ «Пивоварня Опілля» не дозволяє вчасно виявляти

недоліки. Використання циклів постійного вдосконалення (PDCA, Kaizen) сприятиме стабільному розвитку та оптимізації діяльності.

Ефективне управління бізнес-процесами є ключовим чинником забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Пивоварня Опілля». З огляду на результати проведеного аналізу діяльності підприємства, пропонується впровадити такі напрями вдосконалення управління бізнес-процесами:

1) оптимізація структури бізнес-процесів. Необхідно чітко визначити межі кожного бізнес-процесу, розробити карти процесів, а також закріпити відповідальність за їх виконання за конкретними підрозділами та посадовими особами, що сприятиме уникненню дублювання функцій і підвищенню прозорості діяльності;

2) впровадження стандартних операційних процедур (SOP). Стандартизація ключових операцій дозволить забезпечити стабільність якості продукції, зменшити ризики виникнення помилок і підвищити контрольованість процесів;

3) автоматизація та цифровізація процесів. Впровадження сучасних інформаційних систем (ERP, CRM) дасть змогу автоматизувати процеси обліку, контролю та логістики, скоротивши час обробки інформації та зменшивши навантаження на персонал;

4) орієнтація на споживача. Рекомендується переорієнтувати бізнес-процеси з внутрішньої логіки на потреби споживачів шляхом впровадження системи збору та аналізу зворотного зв'язку від клієнтів, що дозволить оперативно реагувати на зміни попиту і підвищити лояльність клієнтів;

5) оптимізація витрат і підвищення продуктивності. Необхідно переглянути виробничі та адміністративні витрати з метою їх скорочення без втрати якості. Використання принципів ощадливого виробництва (Lean production) дозволить виявити та усунути надлишкові операції;

6) підвищення рівня моніторингу ефективності. Запровадження системи оцінки ефективності бізнес-процесів на основі ключових показників результативності (KPI) дозволить своєчасно виявляти відхилення та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення;

7) підвищення кваліфікації персоналу. Важливим є регулярне проведення навчання співробітників з питань управління бізнес-процесами, впровадження нових технологій і методів роботи. Залучення персоналу до процесу змін сприятиме зменшенню опору інноваціям;

8) розвиток гнучкості бізнес-процесів. Слід запровадити механізми адаптації бізнес-процесів до змін зовнішнього середовища, що дозволить підприємству зберігати стійкість у конкурентному середовищі;

9) регулярний перегляд і вдосконалення бізнес-процесів. Запровадження циклу безперервного вдосконалення (PDCA) дозволить систематично підвищувати ефективність діяльності, адаптуючись до нових вимог ринку;

10) удосконалення комунікаційних процесів. Необхідно налагодити ефективні канали внутрішньої комунікації між підрозділами для забезпечення оперативного обміну інформацією та координації дій.

У контексті постійної трансформації бізнес-середовища ефективне управління бізнес-процесами є визначальним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. В умовах стрімких змін ринкових запитів, цифрової трансформації та посилення конкуренції, компаніям необхідно не лише впроваджувати інструменти вдосконалення, а й усвідомлювати потенційні ризики, формувати культуру безперервного поліпшення та застосовувати сучасні підходи до управління.

Насамперед важливо приділити увагу оцінці ризиків, що супроводжують процес удосконалення бізнес-процесів. Будь-яке втручання в існуючі механізми діяльності несе в собі потенційну загрозу виникнення помилок, технічних збоїв або опору з боку персоналу. Тому доцільним є впровадження процедури

управління ризиками, що передбачає їх ідентифікацію, аналіз й обґрунтований вибір методів мінімізації.

Не менш важливою є формалізація та підтримка корпоративної культури, орієнтованої на процеси. Працівники повинні усвідомлювати свою роль у досягненні цілей підприємства через якісне виконання своїх обов'язків у межах конкретного бізнес-процесу. Формування такої культури передбачає не лише мотиваційні заходи, але й комунікаційну підтримку, навчання, активне залучення персоналу до процесу трансформацій.

Ще одним перспективним напрямом є залучення зовнішніх консультантів, що дозволяє отримати незалежну експертну оцінку стану бізнес-процесів, уникнути замилення погляду всередині компанії та впровадити кращі практики, апробовані в інших підприємствах. Зовнішній досвід дозволяє компанії обійти поширені помилки на етапі трансформації.

Серед важливих кроків варто також зазначити необхідність використання сучасних методологій оптимізації. Наприклад, моделювання бізнес-процесів за допомогою BPMN дозволяє візуалізувати та стандартизувати логіку дій, виявити неефективності та розробити дієві сценарії покращення. Методологія Six Sigma, у свою чергу, може бути використана для підвищення якості та зниження кількості відхилень у процесах.

Важливим напрямом також є розробка системи мотивації персоналу, орієнтованої на результати бізнес-процесів. Прив'язка системи винагороди до досягнення певних KPI дозволить активізувати участь працівників у процесі вдосконалення, сприятиме зростанню продуктивності й загальному підвищенню результативності.

У рамках цифровізації доцільно розглядати впровадження інструментів Business Intelligence (BI). Використання BI-систем дозволяє керівництву оперативно отримувати ключові дані щодо діяльності підприємства, виявляти тенденції та закономірності, що сприяє більш обґрунтованому ухваленню рішень.

Окрему увагу необхідно приділити моніторингу зовнішнього середовища. Оскільки ринок напоїв, зокрема пивоварної продукції, демонструє високий рівень чутливості до споживчих трендів, сезонних коливань та соціально-економічних змін, управлінська модель має бути адаптивною й здатною до швидкої реакції, що передбачає створення системи раннього попередження, моніторингу конкурентного середовища, змін у законодавстві та поведінкових патернів споживачів.

Таким чином, удосконалення управління бізнес-процесами в ТОВ «Пивоварня Опілля» потребує комплексного підходу, що поєднує технологічну модернізацію, організаційну трансформацію, розвиток персоналу та орієнтацію на потреби ринку. Лише системне впровадження змін із паралельним моніторингом ефективності дозволить досягти стійкого розвитку та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Таким чином, системне вдосконалення управління бізнес-процесами дозволить ТОВ «Пивоварня Опілля» не лише підвищити ефективність операційної діяльності, а й забезпечити динамічний розвиток на внутрішньому та зовнішньому ринках.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теоретичних засад управління бізнес-процесами було встановлено, що ключовими характеристиками бізнес-процесів є орієнтація на споживача, взаємозв'язок етапів діяльності та спрямованість на створення доданої вартості. Різні підходи до трактування поняття бізнес-процесу узгоджуються в основному на ідеї його системності та результативності. Ефективна організація бізнес-процесів передбачає чітке визначення їх структури, етапності виконання та відповідальності за досягнення результатів, що дозволяє забезпечити узгодженість операцій та стратегічну стійкість підприємства.

Управління бізнес-процесами повинно спиратися на принципи прозорості, вимірюваності, безперервного вдосконалення та активного використання сучасних інформаційних технологій. Постійний моніторинг, аналіз та оптимізація бізнес-процесів сприяють своєчасному виявленню «вузьких місць», підвищенню ефективності діяльності та адаптації організації до змін ринкового середовища.

У процесі аналізу організаційно-функціональної характеристики та фінансово-економічного стану ТОВ «Пивоварня Опілля» встановлено, що підприємство має чітку ієрархічну структуру управління, що забезпечує ефективний розподіл обов'язків між підрозділами та дозволяє досягати поставлених стратегічних цілей. Підприємство демонструє стабільну динаміку розвитку, що проявляється у зростанні доходів, чистого прибутку та активів. Сильними сторонами компанії є висока рентабельність продукції, орієнтація на натуральність товару, розвинена виробнича інфраструктура, а також сильна регіональна позиція на ринку пивоварної продукції. Структура персоналу, що базується на домінуванні виробничих працівників, відповідає профілю діяльності підприємства і сприяє ефективній організації виробничих процесів.

Виявлено окремі проблемні аспекти, які потребують уваги для забезпечення подальшого сталого розвитку. Серед основних викликів слід

відзначити недостатній рівень поточної ліквідності, високу залежність від позикового капіталу та негативну поточну платоспроможність. SWOT-аналіз підприємства вказує на необхідність посилення фінансової стійкості, диверсифікації асортименту продукції, активізації експортної діяльності та впровадження заходів з удосконалення бізнес-процесів.

У результаті проведеної оцінки встановлено, що бізнес-процеси ТОВ «Пивоварня Опілля» мають чітко визначену структуру, яка забезпечує скоординовану діяльність усіх підрозділів підприємства. Ефективна взаємодія основних, допоміжних та управлінських процесів сприяє досягненню стратегічних цілей організації, підтриманню високої якості продукції та забезпеченню стабільного розвитку. Системне управління виробничими, логістичними та управлінськими ланками дозволяє оптимізувати витрати, скоротити тривалість виробничого циклу та підвищити рівень задоволеності споживачів.

Аналіз виявив окремі проблемні аспекти, що обмежують потенціал розвитку підприємства. Основними з них є недостатній рівень автоматизації бізнес-процесів, потреба в оптимізації інформаційного обміну між підрозділами, удосконалення системи контролю якості та зміцнення кадрового потенціалу в сфері логістики та технічного обслуговування. У зв'язку з цим для подальшого підвищення ефективності управління бізнес-процесами доцільним є впровадження цифрових технологій, посилення моніторингу ключових показників ефективності (KPI) та вдосконалення організаційних механізмів координації між структурними підрозділами.

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Пивоварня Опілля» дозволив комплексно оцінити рівень ефективності управління бізнес-процесами на підприємстві. Встановлено, що тривалість виробничо-логістичного циклу для основної продукції є оптимальною для галузі (14–18 днів для пива), однак має потенціал для подальшого скорочення за рахунок оптимізації планування та автоматизації обробки замовлень. Оцінка витрат на виконання бізнес-процесів

виявила їх раціональну структуру, де основними статтями є витрати на сировину та енергоресурси. Разом із тим зменшення логістичних витрат і підвищення енергоефективності залишаються пріоритетними завданнями для підвищення фінансової стійкості підприємства.

Рівень задоволеності споживачів перебуває на високому рівні: частка позитивних відгуків складає 85%, а рівень повторних покупок - 78%, що свідчить про успішну роботу з клієнтами, однак вимагає подальшого розширення асортименту безалкогольної продукції та підвищення гнучкості логістичних процесів. Контроль якості на підприємстві є стабільно ефективним: відсоток бракованої продукції не перевищує 1,2%, кількість рекламаций є низькою. Водночас удосконалення системи контролю якості через впровадження стандартних операційних процедур (SOP) та автоматизованих систем моніторингу є необхідною умовою для подальшого зниження кількості дефектів. Рентабельність продукції ТОВ «Пивоварня Опілля» є високою (90,53%), що свідчить про ефективне використання ресурсів та успішну реалізацію цінової стратегії.

Встановлено, що серед основних проблем функціонування бізнес-процесів виділяються нечіткість меж відповідальності, відсутність стандартизації, недостатня інтеграція сучасних інформаційних технологій, орієнтація на внутрішні потреби без урахування запитів споживачів, а також слабкий рівень автоматизації та моніторингу ефективності.

Удосконалення управління бізнес-процесами має здійснюватися як через еволюційні, так і революційні зміни, передбачаючи поступове покращення процесів або радикальну їх реорганізацію відповідно до викликів ринкового середовища. Серед ефективних заходів пропонується впровадження стандартних операційних процедур, автоматизація процесів за допомогою ERP- і CRM-систем, розбудова клієнтоорієнтованої моделі бізнесу, застосування циклу постійного вдосконалення (PDCA) та створення адаптивної організаційної структури.

Основними напрямками вдосконалення управління бізнес-процесами в ТОВ «Пивоварня Опілля» є оптимізація структури процесів шляхом чіткого розподілу обов'язків і впровадження карт процесів, стандартизація операцій через запровадження SOP, активна автоматизація обліку, логістики та взаємодії з клієнтами за допомогою ERP- та CRM-систем. Важливим кроком має стати посилення клієнтоорієнтованості шляхом збору та аналізу зворотного зв'язку, а також впровадження системи моніторингу ефективності на основі KPI для оперативного управлінського реагування. Окрему увагу необхідно приділити розвитку гнучкості бізнес-процесів для адаптації до змін ринку, підвищенню кваліфікації персоналу і мотивації до участі у вдосконаленні процесів, а також посиленню комунікації між підрозділами з метою підвищення узгодженості діяльності та прискорення прийняття рішень. Комплексна реалізація цих заходів сприятиме зміцненню конкурентоспроможності підприємства і забезпечить його стійкий розвиток у динамічному ринковому середовищі.