

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет
Факультет бізнесу та права
Кафедра економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»

**Вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві (на матеріалах ТОВ «ВЕСТ
ВЕЙ»)**

спеціальність 051 Економіка

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Управління персоналом та бізнес-економіка»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи ЕК(УП)м-21
ДЕМКОВСЬКИЙ Валерій Михайлович

(підпис)

Керівник:
Д.е.н., професор
ШУБАЛИЙ Олександр Михайлович

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
Кандидат економічних наук, доцент
Гарант освітньої програми:
Гордійчук А.І.

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра економіки

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність: 051 Економіка

Освітня програма: «Управління персоналом та бізнес-економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
проф. Шубалий О.М.

« ___ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

ДЕМКОВСЬКИЙ Валерій Михайлович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи

Вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві (на матеріалах ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ»)

Керівник роботи: Шубалий О.М.

затвержені наказом закладу вищої освіти від «15» квітня 2025 р. №219/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «9» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи фахові наукові журнали та збірники наукових праць, навчальні посібники, монографії, навчальні підручники, нормативно-правові акти, навчально-методичні видання, статистична звітність ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ», зокрема на його Луцької філії відповідно до теми кваліфікаційної роботи, а також джерела Інтернет.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ»

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ
ВИСНОВКИ

ДОДАТКИ. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

1. Класифікація бізнес-процесів

2. Методи аналізу та оцінки бізнес-процесів

3. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ»

4. Схема організації бізнес-процесу виробництва продукції на Луцькій філії

5. Схема організації бізнес-процесу збуту продукції на Луцькій філії

6. Основні напрями вдосконалення бізнес-процесів на підприємствах

7. Загальна схема управління бізнес-процесом бюджетування на Луцькій філії

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>1 розділ</i>	<i>проф. Шубалий О.М.</i>		
<i>2 розділ</i>	<i>проф. Шубалий О.М.</i>		
<i>3 розділ</i>	<i>проф. Шубалий О.М.</i>		
<i>Висновки</i>	<i>проф. Шубалий О.М.</i>		

7. Дата видачі завдання «15» квітня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 15.04.2025</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 01.05.2025</i>	
3.	<i>1 розділ</i>	<i>до 01.07.2025</i>	
4.	<i>2 розділ</i>	<i>до 15.10.2025</i>	
5.	<i>3 розділ</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 25.11.2025</i>	
7.	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 27.12.2025</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 02.12.2025</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 05.12.2025</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 07.12.2025</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 08.12.2025</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 09.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ (ДЕМКОВСЬКИЙ В.М.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (ШУБАЛИЙ О.М.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Демковський В.М. Вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві (на матеріалах ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ»). – Кваліфікаційна робота магістра на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 051 Економіка, освітня програма «Управління персоналом та бізнес-економіка». Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у вдосконаленні бізнес-процесів на прикладі ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ», зокрема його відокремленого підрозділу – Луцької філії. Об'єктом дослідження є процес вдосконалення бізнес-процесів на ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ», зокрема його Луцькій філії. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві, зокрема на його самостійному структурному підрозділі.

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти дослідження бізнес-процесів на підприємствах, вивчено поняття та класифікацію бізнес-процесів; досліджено методи аналізу та оцінки бізнес-процесів на підприємствах; розглянуто сучасні інформаційні технології в бізнес-процесах.

У другому розділі представлено загальну характеристику підприємства та аналіз основних показників його діяльності; проведено аналіз організації бізнес-процесів на Луцькій філії ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ»; проведено оцінку ефективності бізнес-процесів на філії підприємства.

Третій розділ містить обґрунтування перспективних напрямів вдосконалення бізнес-процесів на підприємствах; пропозиції для формування механізму вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві за рахунок провадження технології бюджетування.

Ключові слова: бізнес-процеси, підприємства, бізнес-процес виробництва, бізнес-процес збуту, технологія бюджетування.

ANNOTATION

Demkovskiy V.M. Improving business processes at the enterprise (on materials of LLC "WEST WAY"). – Manuscript.

Qualification work of master in the specialty 051 Economics, educational program " Human Resources Management and Business Economics ". Lutsk National Technical University. Luck, 2025.

The aim of the master's thesis is to improve business processes using the example of LLC "WEST WAY", in particular its separate division – the Lutsk branch. The object of the study is the process of improving business processes at VEST LLC "WEST WAY", in particular its Lutsk branch. The subject of the study is the theoretical, methodological and applied aspects of improving business processes at the enterprise, in particular at its independent structural unit.

The first chapter examines the theoretical aspects of researching business processes at enterprises, studies the concept and classification of business processes, investigates methods of analysis and evaluation of business processes at enterprises, and considers modern information technologies in business processes.

The second chapter presents a general description of the enterprise and an analysis of its key performance indicators; analyses the organisation of business processes at the Lutsk branch of LLC "WEST WAY"; and evaluates the effectiveness of business processes at the branch.

The third chapter contains a justification of promising areas for improving business processes at enterprises; proposals for forming a mechanism for improving business processes at the enterprise through the implementation of budgeting technology.

Keywords: business processes, enterprises, production business process, sales business process, budgeting technology.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	11
1.1. Поняття та класифікація бізнес-процесів	11
1.2. Методи аналізу та оцінки бізнес-процесів на підприємствах	15
1.3. Сучасні інформаційні технології в бізнес-процесах	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ»	26
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників діяльності	26
2.2. Аналіз організації бізнес-процесів на Луцькій філії ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ»	30
2.3. Оцінка ефективності бізнес-процесів на філії підприємства	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	48
3.1. Перспективні напрями вдосконалення бізнес-процесів на підприємствах	48
3.2. Механізм вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві за рахунок провадження технології бюджетування	57
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність теми. Вдосконалення бізнес-процесів є ключовою умовою підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості сучасних підприємств. У динамічному ринковому середовищі, яке характеризується високою конкуренцією, швидким технологічним розвитком та зростанням вимог з боку споживачів, організації змушені постійно оптимізувати внутрішні процеси, підвищувати швидкість та якість виконання операцій, раціонально використовувати ресурси та впроваджувати інноваційні управлінські підходи.

Бізнес-процеси є фундаментом діяльності підприємства, адже саме через їхню ефективність забезпечується створення цінності для клієнтів, формування фінансових результатів та досягнення стратегічних цілей. Тому вдосконалення процесів передбачає системний аналіз їхнього стану, виявлення слабких місць, усунення неефективності, автоматизацію, стандартизацію та адаптацію до зміни умов функціонування.

Сучасні підходи до вдосконалення бізнес-процесів включають як традиційні методи оптимізації, так і інноваційні технологічні рішення від реінжинірингу та стандартизації до цифровізації, впровадження штучного інтелекту, гнучких методологій та інструментів оперативного управління. Їхнє комплексне застосування забезпечує підвищення продуктивності, зниження витрат, поліпшення якості та швидку адаптацію підприємства до зовнішніх змін.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у вдосконаленні бізнес-процесів на прикладі ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ», зокрема його відокремленого підрозділу – Луцької філії. Для її досягнення виникає необхідність вирішення таких завдань:

- вивчити поняття та класифікацію бізнес-процесів;
- дослідити методи аналізу та оцінки бізнес-процесів на підприємствах;
- розглянути сучасні інформаційні технології в бізнес-процесах;

- представити загальну характеристику підприємства та аналіз основних показників його діяльності;
- провести аналіз організації бізнес-процесів на Луцькій філії ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ»;
- провести оцінку ефективності бізнес-процесів на філії підприємства;
- обґрунтувати перспективні напрями вдосконалення бізнес-процесів на підприємствах;
- запропонувати механізм вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві за рахунок провадження технології бюджетування.

Об'єктом дослідження є процес вдосконалення бізнес-процесів на ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ», зокрема його Луцькій філії.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві, зокрема на його самостійному структурному підрозділі.

Гіпотеза дослідження базується на тому, що на основі вивчення теоретичних аспектів, проведення комплексного аналізу бізнес-процесів на підприємствах можна запропонувати комплекс заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів на відокремленій філії виробничого підприємства.

Методи дослідження. При написанні цієї дипломної роботи було використано окремі наукових підходи і методи: системний підхід – для систематизації методів аналізу та оцінки бізнес-процесів на підприємствах; методи логічного узагальнення – для вивчення сутності поняття та класифікації бізнес-процесів; аналізу та синтезу – для проведення аналізу організації бізнес-процесів на Луцькій філії ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ»; індукції, дедукції – при обґрунтуванні механізму вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві за рахунок провадження технології бюджетування; табличний і графічний аналіз – при побудові аналітичних таблиць, рисунків і діаграм; програмно-цільовий метод – при обґрунтуванні перспективних напрямів вдосконалення бізнес-процесів на підприємствах.

Наукова новизна одержаних результатів. У роботі отримано ряд нових наукових результатів, зокрема:

удосконалено:

– систематизацію перспективних напрямів вдосконалення бізнес-процесів на підприємствах;

дістали подальшого розвитку:

– методичний підхід до аналізу та оцінки ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві, зокрема його самостійній філії.

Інформаційною базою дослідження стали: фахові наукові журнали та збірники наукових праць, навчальні посібники, монографії, навчальні підручники, нормативно-правові акти, навчально-методичні видання, статистична звітність ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ», зокрема на його Луцької філії відповідно до теми кваліфікаційної роботи, а також джерела Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів. Підходи до аналізу, оцінки, а також пропозиції щодо вдосконалення бізнес-процесів можуть бути використані ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ», зокрема на його Луцькій філії.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна робота магістра є самостійно виконаною науковою працею, відповідно до мети і завдань якої сформовано теоретико-методологічні засади, висновки і пропозиції щодо вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві, зокрема його відокремленій філії. Під час виконання кваліфікаційної роботи магістра було використано інструменти штучного інтелекту для редагування та форматування тексту при дослідженні теоретичних аспектів, а також пропозицій для вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві виключно як допоміжний засіб для пошуку ідей, уточнення формулювань та опрацювання літератури. Усі твердження, висновки та результати дослідження належать автору та ґрунтуються на власному аналізі, а отримані результати від генеративного ШІ були перевірені на достовірність та відповідність академічній доброчесності.

Апробація результатів дослідження. Основні положення роботи були апробовані на XI Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції

«Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами»
(м. Луцьк, 05 грудня 2025 р.).

Публікації. Основні теоретико-методологічні положення і практичні результати дослідження викладені в 1 тезах доповідей конференції загальним обсягом 0,1 друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладений на 65 сторінках комп'ютерного тексту, в тому числі 12 рисунків та 10 таблиць. Список використаних джерел складається з 34 найменувань і представлений на 4 сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 11 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Поняття та класифікація бізнес-процесів

Загалом бізнес-процес – це послідовність взаємопов’язаних дій, операцій та рішень, спрямованих на створення певної цінності для споживача або досягнення конкретної цілі підприємства. Кожен бізнес-процес має вхідні ресурси (інформація, матеріали, фінанси), механізм перетворення та вихід – готову продукцію, послугу або результат управлінського рішення. Бізнес-процеси є основою функціонування підприємства та забезпечують досягнення його стратегічних цілей.

Класифікацію бізнес-процесів представлено на рисунку 1.1.



Рис.1.1. Класифікація бізнес-процесів (побудовано за джерелами [5])

Класифікація бізнес-процесів за функціональним призначенням є одним із ключових підходів до систематизації діяльності підприємства, оскільки вона відображає роль кожного процесу в створенні цінності та забезпеченні ефективності функціонування організації.

Основні бізнес-процеси (або ключові, операційні) забезпечують формування кінцевої цінності для споживача та визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку. Вони охоплюють повний цикл створення продукту чи послуги від ідентифікації потреб клієнтів до їх задоволення шляхом постачання готової продукції. До таких процесів, як правило, належать: дослідження та розробка продукції, закупівлі та постачання сировини, виробничі операції, збут, логістика та післяпродажне обслуговування.

«Допоміжні (підтримуючі) бізнес-процеси створюють умови для безперебійного функціонування основних процесів та забезпечують їх ресурсне, організаційне, технологічне та інформаційне підґрунтя. Вони не формують продукцію чи послугу, що споживається клієнтом, проте мають критичне значення для стабільності операційної діяльності»[9].

Управлінські бізнес-процеси забезпечують стратегічний та оперативний розвиток підприємства, координацію діяльності всіх підрозділів та контроль за досягненням поставлених цілей. Вони охоплюють такі функції, як стратегічне планування, організація та координація діяльності, контролінг, управління ризиками, моніторинг результатів, мотивація персоналу та прийняття управлінських рішень.

Класифікація бізнес-процесів за рівнем деталізації дає змогу структуровано описати діяльність підприємства від загальних, стратегічних напрямів до конкретних операцій, що виконуються виконавцями. Такий підхід забезпечує прозорість, контрольованість та можливість оптимізації процесів, дозволяючи менеджменту розглядати систему управління на різних масштабах.

«Макропроцеси – це найвищий рівень деталізації, що охоплює великі інтегровані напрями діяльності підприємства. Вони відображають ключові

функціональні блоки, які забезпечують стратегічні результати організації. Макропроцеси можуть включати цілий комплекс пов'язаних бізнес-процесів, таких як виробнича діяльність, маркетинг і продаж, логістика, фінансово-економічна діяльність тощо» [14].

Бізнес-процеси є середнім рівнем деталізації та представляють окремі напрями діяльності в межах макропроцесу. Вони мають чітко визначену мету, логіку виконання, відповідальних осіб і вимірювані результати. Бізнес-процес включає послідовність етапів, які забезпечують створення певного проміжного або кінцевого продукту.

Підпроцеси – це складові частини бізнес-процесів, які деталізують окремі аспекти діяльності. Вони забезпечують виконання конкретних функцій у межах ширшого процесу й створюють структуровану і зрозумілу логіку роботи. Підпроцес має власний набір дій, проте його результат зазвичай є проміжним і слугує елементом досягнення цілей основного бізнес-процесу.

Операції або процедури – це найнижчий рівень деталізації бізнес-процесів. Вони являють собою конкретні дії, які виконуються виконавцями або автоматизованими системами. Операції є елементарними, повторюваними та добре регламентованими. Саме на цьому рівні визначаються конкретні інструкції, регламенти, форми документів, строки та показники якості виконання.

Регламентовані бізнес-процеси характеризуються високим рівнем стандартизації, наявністю чітких правил, інструкцій, нормативів та процедур виконання. Для таких процесів визначено послідовність дій, відповідальних осіб, строки, форми документів, критерії якості та показники результативності. Їх виконання контролюється за допомогою внутрішніх нормативних документів: положень, регламентів, стандартів, процедур, інструкцій тощо.

Нерегламентовані бізнес-процеси відзначаються відсутністю детально прописаних правил і часто виконуються залежно від конкретної ситуації, умов або професійного досвіду виконавця. Вони мають гнучку структуру, допускають варіативність у прийнятті рішень і застосуванні методів роботи.

Такі процеси зазвичай пов'язані з інноваційною, творчою, консультаційною та аналітичною діяльністю.

«Постійні бізнес-процеси – це процеси, що виконуються на регулярній основі та забезпечують безперервну діяльність підприємства. Вони характеризуються високою повторюваністю, усталеною структурою та постійною потребою у ресурсах. Їхня реалізація відбувається щоденно, щотижнево або в іншому короткому циклі, що зумовлює необхідність стабільної організації та чіткої регламентації» [8].

Періодичні бізнес-процеси виконуються через певні проміжки часу та мають циклічний характер, проте не є частиною щоденної діяльності. Їхня періодичність може бути місячною, квартальною, річною або залежати від потреб підприємства чи змін у зовнішньому середовищі.

Разові або проєктні бізнес-процеси виконуються одноразово або нерегулярно та мають унікальний характер. Вони спрямовані на досягнення конкретної цілі, що не повторюється в короткостроковій перспективі. Для таких процесів характерні чітко визначені строки, бюджет, команда, етапи реалізації та контроль результату.

До проєктних процесів можна віднести: запуск нового продукту, модернізація обладнання, впровадження інформаційної системи, реорганізація структури управління, вихід на новий ринок, будівництво об'єктів, реалізація інноваційних та інвестиційних проєктів. Завдяки їх унікальності процеси цього типу вимагають гнучкого підходу, управління ризиками та застосування проєктних методологій. Разові процеси відіграють важливу роль у стратегічному розвитку підприємства, забезпечуючи оновлення, інновації та підвищення конкурентних переваг.

Отже, класифікація бізнес-процесів є важливим інструментом систематизації діяльності підприємства та формування ефективної процесної моделі управління. Поділ процесів за різними ознаками – функціональним призначенням, рівнем деталізації, частотою виконання та ступенем формалізації, дозволяє комплексно охопити структуру організаційної

діяльності, визначити її особливості та розподілити відповідальність між учасниками.

1.2. Методи аналізу та оцінки бізнес-процесів на підприємствах

У сучасних умовах високої конкуренції та динамічного розвитку ринку ефективне управління бізнес-процесами стає ключовим чинником успіху будь-якого підприємства. Для забезпечення стабільності, підвищення продуктивності та оптимізації витрат організації мають здійснювати систематичний аналіз та оцінку своїх процесів. Саме тому методи (рис.1.2) дослідження бізнес-процесів набувають особливої важливості, адже вони дозволяють виявляти проблемні ділянки, визначати резерви підвищення ефективності та формувати основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Методи аналізу та оцінки бізнес-процесів охоплюють широкий спектр інструментів – від простих графічних схем і якісних описових підходів до складних кількісних та комплексних методик, що поєднують моделювання, статистичний аналіз та інформаційні технології. Кожен метод має власні особливості, переваги та сфери застосування, а їх вибір залежить від специфіки підприємства, масштабів дослідження та поставлених цілей.

Графічні методи аналізу бізнес-процесів є одним із найбільш поширених та ефективних інструментів вивчення діяльності підприємства. Їх сутність полягає у візуальному відображенні послідовності операцій, взаємозв'язків між учасниками, потоків інформації та ресурсів. Завдяки наочності ці методи забезпечують глибше розуміння внутрішньої логіки процесу, сприяють виявленню недоліків, дублювань, зайвих процедур і «вузьких місць». У реферативній формі основні графічні методи можна описати таким чином.

Одним із найпоширеніших способів графічного моделювання є блок-схеми, що відображають етапи процесу у вигляді послідовних блоків, з'єднаних логічними переходами.

Графічні методи	<ul style="list-style-type: none"> • Блок-схеми — описують послідовність дій у процесі та їх взаємозв'язки. • Бізнес-процесні моделі — міжнародний стандарт моделювання, що дозволяє детально відобразити структуру і логіку процесу. • Карті потоків створення цінності — використовуються для ідентифікації втрат та оптимізації потоків у виробництві. • Функціонально-вартісний аналіз (— дає змогу пов'язати бізнес-процеси з витратами на їх виконання). • IDEF-моделювання — структуровані методи опису функцій, ресурсів і потоків інформації.
Кількісні методи	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз ключових показників ефективності (KPI) — оцінює продуктивність, швидкість, якість та інші важливі параметри. • Тайм-стаді (Time Study) — вимірювання часу виконання операцій. • Аналіз витрат — оцінка прямих і непрямих витрат, пов'язаних з процесом. • Методи статистичного аналізу (регресійний аналіз, варіаційний аналіз, контрольні карти) — використовуються для оцінки стабільності та варіабельності процесів. • ABC/XYZ-аналіз — визначає пріоритетність процесів або ресурсів за обсягом, значущістю чи стабільністю.
Якісні методи	<ul style="list-style-type: none"> • SWOT-аналіз процесу — визначення його сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. • Інтерв'ювання персоналу та експертні оцінки — дають глибоке розуміння реального виконання процесів. • Метод “5 Чому” — дозволяє встановити кореневу причину проблеми. • Аналіз відповідності — оцінка відповідності процесів стандартам і нормативам. • Спостереження — безпосередній аналіз процесу на місці його виконання.
Комплексні методи	<ul style="list-style-type: none"> • Lean-аналіз — спрямований на скорочення втрат та підвищення ефективності. • Six Sigma — методологія підвищення якості та зниження рівня дефектів. • Реінжиніринг бізнес-процесів — радикальне переосмислення та перебудова процесів з метою досягнення суттєвого покращення результатів. • TQM (Total Quality Management) — управління якістю на всіх рівнях підприємства. • Kaizen — безперервне поліпшення процесів.

Рис. 1.2. Методи аналізу та оцінки бізнес-процесів (побудовано автором за джерелами [10, 14])

Більш деталізованим інструментом виступає функціональне моделювання, яке ґрунтується на представленні процесу через входи, виходи, механізми та керуючі впливи. Цей метод дає змогу не лише показати логіку дій, а й визначити ресурси та фактори, що забезпечують функціонування процесу.

До графічних методів також належать діаграми потоків даних, що відображають рух інформаційних потоків та способи їх обробки. Вони дають можливість глибше проаналізувати інформаційну інфраструктуру підприємства та визначити, наскільки ефективно здійснюється обмін даними. є важливими для оптимізації документообігу та підвищення якості інформаційних систем.

Графічні методи аналізу бізнес-процесів відіграють суттєву роль у систематизації діяльності організації, сприяють полегшенню комунікації між учасниками процесу і забезпечують підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Кількісні методи аналізу бізнес-процесів відіграють ключову роль у забезпеченні об'єктивного та вимірюваного підходу до оцінювання ефективності діяльності підприємства. На відміну від описових чи графічних методів, кількісні підходи ґрунтуються на числових показниках, статистичних даних і математичних моделях, що дозволяє точно визначити сильні та слабкі місця процесів, оцінити їх продуктивність, виявити втрати та обґрунтувати управлінські рішення.

Важливим інструментом є статистичні методи, зокрема аналіз варіацій, середніх значень, дисперсій та розподілів. Вони дають можливість визначити стабільність процесу, виявити відхилення та збої, а також спрогнозувати ймовірність виникнення проблем. Статистичний контроль якості (SPC), наприклад, широко застосовується для моніторингу виробничих процесів та своєчасного виявлення дефектів.

Методи фінансово-економічного аналізу також належать до кількісних. Вони охоплюють розрахунок собівартості бізнес-процесів, оцінку рентабельності, аналіз витрат і вигод, визначення економічного ефекту від оптимізаційних заходів.

Широко використовуються й моделі імітаційного моделювання, які дають змогу відтворити роботи процесу в умовах різних сценаріїв. Завдяки цьому можна оцінити, як зміниться ефективність процесу при зміні навантаження, ресурсів чи організаційних умов.

«Окрему групу становлять оптимізаційні методи, що включають лінійне, нелінійне та цілочисельне програмування. Вони дозволяють знайти оптимальний розподіл ресурсів, мінімізувати витрати, максимізувати продуктивність або скоротити час виконання процесів.

Кількісні методи аналізу бізнес-процесів також охоплюють аналіз ризиків, що передбачає розрахунок ймовірностей та наслідків можливих відхилень. Інструменти на кшталт чи аналіз дерева відмов дозволяють визначити критичні точки процесу та розробити заходи щодо їх усунення» [21].

Таким чином, кількісні методи забезпечують підприємство точними, об'єктивними та аналітично обґрунтованими даними, необхідними для підвищення ефективності бізнес-процесів.

Якісні методи аналізу бізнес-процесів являють собою групу підходів, спрямованих на дослідження змісту, логіки, організації та взаємодії елементів процесу без застосування кількісних розрахунків.

Одним із основних інструментів є експертні оцінки, що ґрунтуються на думках фахівців, які добре розуміють специфіку процесу. Експерти аналізують структуру процесу, визначають слабкі місця, пропонують рекомендації щодо оптимізації. Такий підхід часто використовується на етапах попереднього дослідження та формування концепції вдосконалення.

Важливе місце займають інтерв'ю та опитування персоналу, які дозволяють зібрати інформацію про реальні умови виконання процесів, труднощі працівників, неформальні практики та внутрішні взаємодії. Цей метод допомагає виявити проблеми, що не завжди фіксуються в документації чи регламентах, але суттєво впливають на ефективність роботи.

Аналіз документів та регламентів також належить до якісних методів. Він передбачає вивчення політик, стандартів, посадових інструкцій, схем процесів та внутрішніх нормативів.

«Корисним є метод спостереження, під час якого аналітик безпосередньо вивчає процес «у дії». Це дозволяє побачити фактичну послідовність операцій, реакцію працівників, організацію робочого місця та неформальні практики.

Поширеним підходом є SWOT-аналіз, що дає можливість визначити сильні та слабкі сторони бізнес-процесу, а також зовнішні можливості та загрози. Метод дозволяє комплексно оцінити потенціал процесу та розробити стратегії його покращення» [4].

До якісних методів належить також аналіз причин і наслідків, що допомагає з'ясувати ключові фактори, які впливають на проблеми процесу, структурувати інформацію та визначити корені низької ефективності.

У практиці управління використовується бенчмаркінг, що передбачає порівняння бізнес-процесів підприємства з найкращими галузевими практиками.

Якісні методи відіграють провідну роль на етапах дослідження, діагностики та проектування бізнес-процесів. Вони забезпечують глибоке розуміння сутності процесів, внутрішніх взаємодій та поведінкових аспектів, що створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та подальшого застосування кількісних методів.

«Комплексні методи аналізу бізнес-процесів становлять групу підходів, що поєднують елементи як кількісних, так і якісних методів. Їх особливістю є системний характер, орієнтація на всебічне дослідження процесів, з урахуванням організаційних, економічних, технічних, інформаційних і поведінкових чинників» [17].

Важливим інструментом у сучасному управлінні система збалансованих показників. Вона інтегрує фінансові та нефінансові індикатори, що дозволяє оцінити процеси з позиції чотирьох ключових напрямів: фінансів, клієнтів, внутрішніх процесів та розвитку персоналу.

«Окрему увагу заслуговують методи Lean та Six Sigma, що використовуються для покращення якості й усунення втрат. Lean-методи зосереджені на зменшенні неефективних дій, тоді як Six Sigma базується на статистичному контролі процесів. Комбінована методологія Lean Six Sigma є одним із найпотужніших комплексних підходів до оптимізації бізнес-процесів, адже поєднує швидкість, якість і точність аналізу» [8].

Таким чином, комплексні методи аналізу бізнес-процесів забезпечують багатовимірне дослідження діяльності підприємства, поєднуючи переваги традиційних кількісних та якісних підходів. Вони дозволяють глибоко зрозуміти логіку процесів, оцінити їх економічну ефективність, спрогнозувати можливі зміни та сформувані обґрунтовані рішення щодо вдосконалення системи управління.

1.3. Сучасні інформаційні технології в бізнес-процесах

У сучасних умовах цифрової трансформації використання інформаційних технологій стає ключовим чинником підвищення ефективності бізнес-процесів. Стрімкий розвиток цифрових платформ, автоматизації, аналітики даних та інтелектуальних систем докорінно змінює підходи до управління діяльністю підприємств. Інформаційні технології (рис. 1.3) не лише забезпечують оперативний доступ до даних і скорочують тривалість процесів, але й відкривають нові можливості для планування, контролю, комунікацій та стратегічного розвитку.

В умовах глобальної конкуренції підприємства змушені переходити від традиційних методів організації роботи до інтегрованих цифрових систем, які дозволяють оптимізувати ресурси, зменшити витрати, підвищити якість продукції та швидкість обслуговування клієнтів.

ERP-системи – це комплексні корпоративні інформаційні системи, призначені для інтеграції, автоматизації та координації основних бізнес-

процесів підприємства. Їх основною метою є забезпечення ефективного управління ресурсами – матеріальними, фінансовими, інформаційними та людськими за допомогою єдиної централізованої платформи.

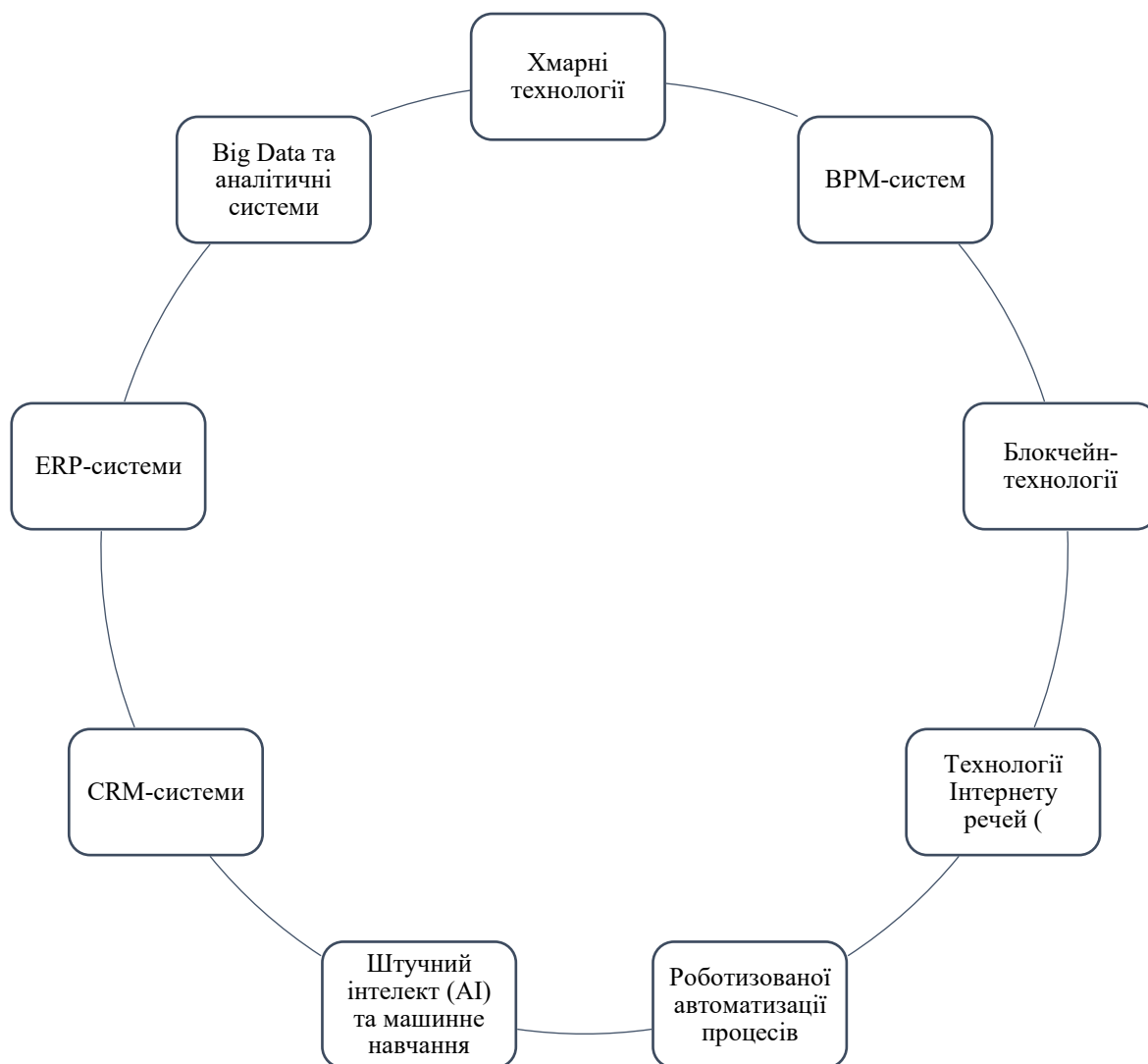


Рис. 1.3. Сучасні інформаційні технології в бізнес-процесах (побудовано автором за джерелами [11, 15])

Дані системи дозволяють об'єднати різні функціональні напрями діяльності підприємства в єдиному інформаційному середовищі. До таких напрямів належать фінансовий облік, закупівлі, виробництво, логістика, складський облік, управління кадрами, продажі та сервісне обслуговування. Завдяки цьому забезпечується безперервний обмін даними між підрозділами, що сприяє прозорості процесів і підвищує точність управлінських рішень.

Однією з ключових особливостей ERP-систем є їх модульність. Кожен модуль відповідає за певну ділянку діяльності, але всі вони інтегровані між собою та працюють на основі єдиної бази даних. Таке поєднання дозволяє уникнути дублювання інформації, зменшити кількість помилок, пришвидшити обробку даних і забезпечити доступ до актуальної та достовірної інформації в режимі реального часу.

Сучасні ERP-системи широко орієнтовані на взаємодію з іншими цифровими технологіями, зокрема CRM-платформами, інструментами бізнес-аналітики, хмарними рішеннями, мобільними застосунками та технологіями Інтернету речей. Така інтеграція сприяє формуванню єдиних інформаційних екосистем, що забезпечують безперервний обмін даними та значно розширюють управлінські можливості підприємства.

«CRM-системи – це сучасні інформаційні технології, призначені для управління взаємовідносинами з клієнтами та оптимізації процесів, пов'язаних із продажами, маркетингом і сервісним обслуговуванням. Основне призначення CRM полягає у створенні єдиної цифрової платформи, яка забезпечує збирання, зберігання та аналіз інформації про клієнтів з метою підвищення рівня їх задоволеності та лояльності» [22].

Дана система дозволяє підприємству формувати повний профіль клієнта, що включає історію покупок, поведінкові особливості, канали комунікації, відгуки та інші важливі дані. Така інформація надає можливість персоналізувати взаємодію зі споживачами, формувати індивідуальні пропозиції, прогнозувати потреби та підвищувати ефективність маркетингових кампаній. Орієнтація на клієнта стає ключовою складовою конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринку.

Однією з важливих функцій цих систем є автоматизація процесу продажів. Системи фіксують кожний етап взаємодії з клієнтом – від першого контакту до завершення угоди, що дозволяє менеджерам контролювати воронку продажів, визначати пріоритетні ліди, відстежувати виконання планів і оцінювати ефективність роботи персоналу. Завдяки цьому підвищується продуктивність

праці та зменшується кількість помилок, пов'язаних із ручною обробкою інформації.

Упровадження CRM-систем має значний вплив на стратегічний розвиток підприємства. Воно сприяє підвищенню доходів за рахунок ефективнішого управління продажами, зменшенню витрат на маркетинг, зміцненню стосунків зі споживачами та формуванню позитивного іміджу компанії. Водночас успішне використання цих систем потребує адаптації бізнес-процесів, навчання персоналу та налагодження системи внутрішніх комунікацій.

«BPM-системи – це сучасні інформаційні технології, призначені для моделювання, управління, автоматизації та оптимізації бізнес-процесів у організаціях» [11]. Головною метою їх є створення гнучкої та зрозумілої системи управління діяльністю, що дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін ринку, підвищувати ефективність роботи та забезпечувати безперервне вдосконалення процесів.

Основою даних систем є детальне описання бізнес-процесів, їх візуалізація, аналіз та подальша оптимізація. Вони дозволяють створювати графічні моделі процесів, встановлювати взаємозв'язки між підрозділами, визначати ключові етапи, виконавців і ресурси. Це забезпечує прозорість діяльності підприємства та дає змогу виявляти недоліки, дублювання функцій, затримки та «вузькі місця».

Ці системи забезпечують можливість моніторингу процесів у режимі реального часу. Завдяки цьому керівництво може оцінювати ефективність діяльності, відстежувати виконання ключових показників, оперативно реагувати на відхилення та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Аналітичні інструменти, що інтегровані в BPM-платформи, дозволяють прогнозувати наслідки змін, моделювати різні сценарії та оцінювати їхній вплив на діяльність підприємства.

Важливою перевагою цих систем є підтримка концепції безперервного покращення процесів. Вони забезпечують можливість швидко вносити зміни до

моделі бізнес-процесів, тестувати їх, аналізувати результати та впроваджувати оптимізовані рішення без суттєвих затрат.

Big Data та аналітичні системи відіграють ключову роль у сучасних бізнес-процесах, адже надають можливість здійснювати поглиблений аналіз значних масивів інформації та слугують основою для прийняття виважених управлінських рішень. Під терміном Big Data розуміють великі обсяги як структурованих, так і неструктурованих даних, що формуються з різноманітних джерел – від транзакційних систем і вебресурсів до мобільних застосунків, сенсорів, соціальних мереж та онлайн-сервісів [5]. Для таких даних характерні значний масштаб, висока швидкість надходження та різноманітність форматів, що зумовлює необхідність застосування спеціальних технологій і інструментів їх обробки та аналізу.

Застосування технологій Big Data та аналітичних систем у бізнес-процесах є важливим чинником зростання конкурентних переваг підприємств. Використовуючи ці інструменти, компанії отримують змогу оперативно адаптуватися до ринкових змін, ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, створювати персоналізовані пропозиції для споживачів, а також оптимізувати логістичні процеси й управління запасами. Крім того, аналітичні підходи сприяють скороченню витрат і підвищенню результативності як виробничої, так і управлінської діяльності.

Отже, аналітичні системи є ключовими інструментами цифрової трансформації, які забезпечують глибоке розуміння внутрішніх і зовнішніх процесів, формують стратегічні переваги та сприяють довгостроковому розвитку підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Штучний інтелект і машинне навчання належать до ключових технологій сучасної цифрової трансформації, які докорінно впливають на способи організації та підвищення ефективності бізнес-процесів. Вони охоплюють комплекс методів і алгоритмів, що дають змогу комп'ютерним системам виконувати завдання, які раніше вимагали участі людини, зокрема аналіз великих масивів даних, ухвалення рішень, розпізнавання образів,

прогнозування та автоматизацію діяльності. Машинне навчання як один із провідних напрямів штучного інтелекту забезпечує здатність систем навчатися на основі накопичених даних і постійно вдосконалювати точність результатів без необхідності детального програмування кожної операції.

Роботизована автоматизація процесів є інноваційною технологією, орієнтованою на виконання стандартних, повторюваних і чітко регламентованих бізнес-процесів із використанням програмних роботів. На відміну від класичних підходів до автоматизації, вона не вимагає суттєвих змін або глибокої інтеграції з інформаційними системами підприємства, оскільки функціонує на рівні користувацького інтерфейсу, відтворюючи дії людини. Завдяки цьому роботизована автоматизація є гнучким, економічно доцільним і швидким у впровадженні інструментом підвищення ефективності операційної діяльності.

Технології Інтернету речей є одним із провідних векторів цифрової трансформації бізнесу, адже вони забезпечують автоматизований збір, передавання й обробку інформації від різних фізичних об'єктів, зокрема обладнання, машин, транспортних засобів, складської інфраструктури, сенсорів та інших пристроїв. Їхня сутність полягає у формуванні мережі «розумних» пристроїв, підключених до мережі Інтернет, які можуть самостійно обмінюватися даними між собою та з корпоративними інформаційними системами без безпосередньої участі людини.

У межах бізнес-процесів ці технології застосовуються для спостереження за технічним станом обладнання, контролю показників виробничих процесів, відстеження переміщення товарів, управління рівнем запасів, умовами зберігання продукції та виконання логістичних операцій. Використання сенсорних пристроїв дає змогу підприємствам у реальному часі отримувати дані про температуру, вологість, рівень вібрації, навантаження, місцезнаходження та інші ключові параметри. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення, оперативно реагувати на них, запобігати аварійним ситуаціям, простоям виробництва й фінансовим втратам.

Таким чином, технології Інтернету речей виступають важливим засобом оновлення та вдосконалення бізнес-процесів, забезпечуючи постійний контроль, підвищену прозорість і ефективне управління операційною діяльністю, що сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємств у умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ»

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВЕСТ ВЕЙ» (код ЄДРПОУ 40817370) є суб'єктом господарювання, зареєстрованим відповідно до законодавства України 07 вересня 2016 року. Юридична локалізація компанії знаходиться у Львівській області (м. Львів, вул. Зелена, буд. 111). Правовий статус суб'єкта є діючим. Статутний капітал підприємства складає 2 000 000 (два мільйони) гривень, що визначає його мінімальну фінансово-правову стійкість.

Ключовим видом економічної діяльності (КВЕД) ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ», згідно з даними Єдиного державного реєстру, є 11.01 «Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв». Ця класифікація відносить компанію до сектору переробної промисловості, зокрема до виробництва алкогольних напоїв. Проте, оперативна матриця діяльності суб'єкта характеризується високим рівнем диверсифікації з великою кількістю додаткових зареєстрованих КВЕД, які охоплюють:

- оптову торгівлю: неспеціалізована торгівля, оптова торгівля напоями, хімічними продуктами, деревиною та будівельними матеріалами;
- будівництво та нерухомість: будівництво житлових і нежитлових будівель, будівництво доріг, надання в оренду власного нерухомого майна;
- логістику та послуги: вантажний автомобільний транспорт, складське господарство, консультування з питань комерційної діяльності, діяльність у сфері інжинірингу.

ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ» функціонує як багатопрофільний суб'єкт господарювання, основним вектором якого є виробництво алкогольних напоїв (КВЕД 11.01). Незважаючи на високий обсяг валового доходу, фінансово-господарська діяльність компанії у 2024 році завершилася чистим збитком та характеризується

значним рівнем фінансових зобов'язань. Операційно компанія є активною та забезпечує зайнятість значного штату працівників.

Функціональний аспект діяльності ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ» характеризується просторовою дивергенцією між офіційною юридичною адресою (м. Львів, Львівська область) та фактичною локацією основних виробничих потужностей.

«Підприємство реалізувало стратегічний контроль над активами, що відповідають Луцькому місцю провадження діяльності та зберігання спирту (м. Луцьк, Волинська область), засвідчуючи цим вертикальну інтеграцію та розширення виробничого потенціалу у сфері дистиляції» [29].

Операційний профіль компанії передбачає технологічний процес, сфокусований на виробництві етилового спирту та лікєро-горілочаних виробів, що корелює з її основним класифікатором економічної діяльності (КВЕД 11.01). Аналіз історичних реєстраційних даних фіксує кардинальну стратегічну репрофілізацію компанії, що відбулася наприкінці 2021 року. Ця репрофілізація полягала у зміні пріоритетного економічного вектора: з попередньої орієнтації на будівельну сферу (зокрема, КВЕД 41.20) відбувся перехід до промислового виробництва алкогольних напоїв. Ця обставина свідчить про прийняття маркетингової стратегії, орієнтованої на історичну спадщину та легітимізацію продукції через автентичність виробничої локації, що є типовим для преміального сегменту алкогольної індустрії.

Юридичний профіль суб'єкта господарювання відзначається значною інтенсивністю взаємодії у господарському середовищі, про що свідчить наявність десятків зареєстрованих судових рішень у реєстрі (господарських, цивільних та адміністративних).

Компанія демонструє ознаки підприємства-інвестора шляхом володіння часткою корпоративних прав в інших товариствах, що підтверджує її участь у складніших корпоративних структурах.

На наступному етапі проведемо аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ» за 2020-2024 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ» за 2020-2024 роки

Показник	Роки					Відхилення			
	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне, +, -		Відносне, %	
						2024/ 2023	2024/ 2020	2024/ 2023	2024/ 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	72,7	282,8	70969	272781	283648	10866,8	283575	4,0	390061,8
Чистий прибуток, тис. грн.	-23,9	-20916	-2439,7	21488	-18945	-40433	-18921	-188,2	79168,6
Сума активів, тис. грн.	5383,4	172180	220230	170964	195176	24212,6	189793	14,2	3525,5
Власний капітал, тис. грн.	5383,4	-19958	-22398	-1166,5	-20463	-19297	-25847	1654,2	-480,1
Зобов'язання довгострокові і поточні, тис. грн.	0	192139	242628	172130	215640	43509,2	215640	25,3	0,0
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	31	34	48	109	132	23	101	21,1	325,8
Обсяг реалізації на 1 працівника, тис. грн./особу	2,3	8,3	1478,5	2502,6	2148,8	-353,73	2146,5	-14,1	91528,9
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн./особу	-0,8	-615,2	-50,8	197,1	-143,5	-340,66	-142,75	-172,8	18516,1
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	1,00	-0,12	-0,10	-0,01	-0,10	-0,098	-1,1048	1436,6	-110,5
Рентабельність продажу, %	-32,9	-7396,0	-3,4	7,9	-6,7	-14,557	26,1957	-184,8	-79,7
Рентабельність активів, %	-0,4	-12,1	-1,1	12,6	-9,7	-22,276	-9,2627	-177,2	2086,4
Рентабельність власного капіталу, %	-0,4	104,8	10,9	-1842,1	92,6	1934,68	93,0262	-105,0	-20953,9

Примітка. Побудовано автором.

Чистий дохід від реалізації продукції демонструє різке зростання: з 72,7 тис. грн у 2020 році до 283 648 тис. грн у 2024 році. Це становить зростання на понад 390 000% за п'ять років, що свідчить про колосальне нарощування ринкової присутності та операційних обсягів. Сума активів підприємства зросла з 5 383,4 тис. грн до 195 176 тис. грн, тобто більш ніж у 35 разів. Це підтверджує активну інвестиційну політику та розширення виробничої бази.

Фінансові результати підприємства характеризуються високою нестабільністю. Протягом більшої частини аналізованого періоду підприємство фіксувало чистий збиток, зокрема у 2020, 2021, 2022 та 2024 роках. Найбільший чистий збиток (-20916 тис. грн) було зафіксовано у 2021 році. Єдиний прибутковий рік – 2023 рік, коли чистий прибуток склав 21 488 тис. грн. У 2024 році підприємство знову повернулося до збиткової діяльності (-18 945 тис. грн), що вказує на відсутність стійкої прибутковості.

Рентабельність продажу також була переважно негативною, досягаючи пікового збитку -7 396,0% у 2021 році. Хоча у 2023 році рентабельність продажу досягла позитивного значення 7,9%, у 2024 році вона знову знизилася до -6,7%.

Власний капітал також демонстрував нестабільність, перебуваючи у від'ємному значенні в більшості років, що свідчить про незадовільну структуру балансу та відсутність фінансової стійкості. Зобов'язання підприємства зросли з 0 у 2020 році до 215 640 тис. грн у 2024 році. Це, у поєднанні з від'ємним власним капіталом, призводить до критично низького коефіцієнта фінансової незалежності (автономії). Коефіцієнт фінансової незалежності, за винятком 2020 року (1,00), був стабільно негативним (-0,12 у 2021 році та -0,10 у 2024 році), що підтверджує повну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та високий ризик неплатоспроможності.

Обсяг реалізації на 1 працівника зростає (з 2,3 тис. грн/особу у 2020 році до 2148,8 тис. грн/особу у 2024 році), але цей показник знизився у 2024 році на -14,1% порівняно з 2023 роком. Чистий прибуток на 1 працівника є переважно негативним, відображаючи загальну збитковість діяльності. У 2024 році він становив -143,5 тис. грн/особу.

Отже, діяльність ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ» характеризується нестабільним розвитком, що виражається у колосальному зростанні доходів та активів. Водночас, підприємство демонструє високу операційну неефективність та критичну фінансову нестійкість, постійно фіксуючи збитки та маючи від'ємний власний капітал. Це свідчить про те, що масштабування діяльності не супроводжується належним контролем за витратами та ризиками, що ставить під сумнів довгострокову життєздатність компанії.

2.3. Аналіз організації бізнес-процесів на Луцькій філії ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ»

На Луцькій філії ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ» як виробничому майданчику, який перебуває в управлінні головного підприємства організовано ряд бізнес-процесів, які можна логічно впорядкувати за етапами його роботи – логістика (постачання сировини та матеріальних ресурсів), виробництво продукції, управління якістю продукції, збут продукції, управління інформацією, фінансові операції.

Функції основних елементів бізнес-процесу логістики (постачання сировини та матеріальних ресурсів)

Метою бізнес-процесу логістики на підприємстві є поставка матеріалів і продукції «точно в термін», тобто забезпечення необхідними матеріалами і продуктами в необхідній кількості в потрібний час і на потрібне місце з мінімальними затратами, пов'язаними з перевезенням.

Логістична система підприємства має свої складові елементи, які виконують відповідні функції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Елементи логістичної системи на підприємстві

Складові	Функції
1. Планування потреб у сировині та ресурсах	Розробка планів забезпечення виробництва матеріалами та сировиною; вивчення циклів економічного розвитку на потребу в матеріальних ресурсах; аналіз ринку матеріалів, сировини; планування величини запасів.
2. Транспорт	Перевезення вантажів від постачальника до споживачів; вибір оптимального виду транспорту й перевезень; організація вантажно-розвантажувальних процесів.
3. Складське господарство	Догляд за всіма приміщеннями для збереження матеріалів, оптимальне розміщення складських приміщень і їх використання.
4. Інформація	Передача замовлень, вимог про відвантаження і транспортування продукції, підтримувати певний рівень запасів.
5. Виробниче планування і контроль	Планування та контроль матеріалопотоків у процесі виробництва.
6. Персонал	Здійснюють управління матеріалопотоками

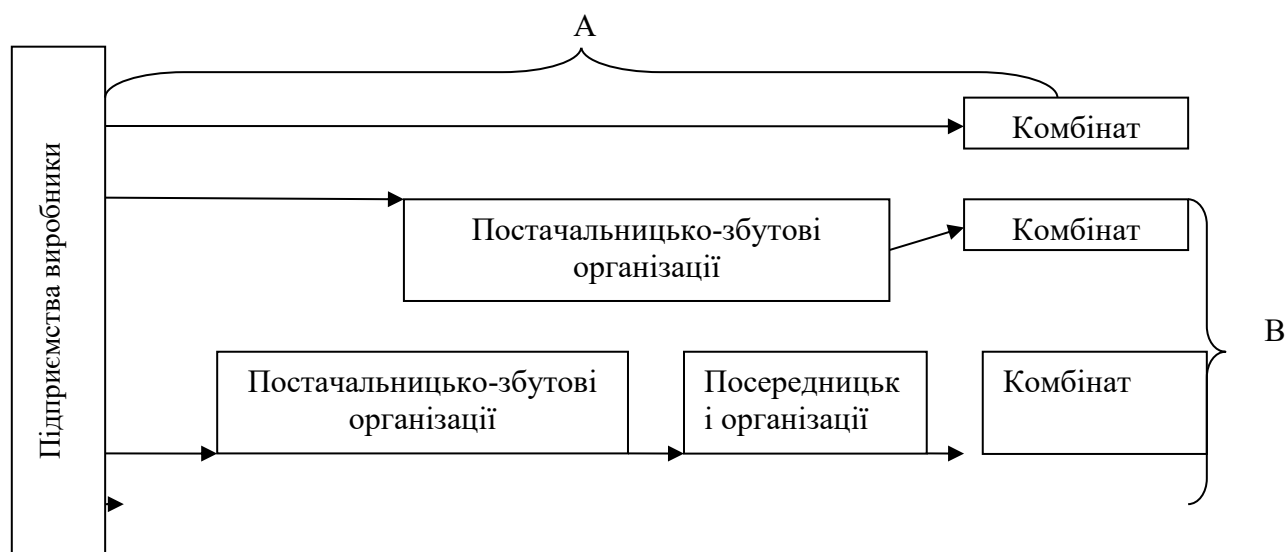
Примітка. Побудовано автором.

Враховуючи особливості, процесу виробництва на підприємстві створено відділ сировина і матеріальних ресурсів, який відіграє важливу роль оскільки

слідкує, щоб виробництво було своєчасно забезпечене необхідними матеріальними ресурсами відповідної якості.

Спеціаліст другої категорії займається забезпеченням виробництва іншими матеріальними ресурсами.

В процесі своєї оперативної діяльності відділ сировини і матеріальних ресурсів постійно взаємодіє з підприємствами-виробниками матеріальних ресурсів, постачальницько-збутовими та посередницькими організаціями (рис. 2.1).



А – прямі канали постачання;

В – непрямі канали постачання.

Рис. 2.1. Схема бізнес-процесу постачання сировини та матеріальних ресурсів на Луцькій філії ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ» (побудовано автором)

Так, наприклад постачання пляшок здійснюється безпосередньо від виробника. Закупка і постачання зерна проводиться на основі укладання біржових угод, тобто тут підприємство співпрацює переважно з постачальницько-збутовими організаціями. А, наприклад, закупка необхідних ферментів, які використовуються в процесі виробництва проводиться через посередницькі організації.

Процес управління закупками на філії підприємства проходить шляхом визначення необхідної суми грошових коштів для формування запасів товарно-матеріальних цінностей в розрізі окремих видів запасів.

Умовою безперервного перебігу виробничих процесів на філії підприємства є створення певних запасів сировини, матеріалів, палива, а також міжцехове та внутрішньо цехових запасів власного виробництва (наприклад, спирту). Усі ці запаси зберігаються на складах підприємства, сукупність яких утворює його складське господарство.

На філії підприємства складське господарство складається з таких відділів:

- спиртосховище – зберігання спирту різної якості від технічного до харчового;
- матеріальний склад – зберігання пляшок, ковпачків, етикеток, гофропіддонів, ферментів, тощо;
- склад готової продукції.

Управління роботою складського господарства вимагає високої точності у дотриманні всіх вимог по зберіганню матеріальних ресурсів. Управління цим складним процесом покладено на начальників вищезазначених відділів та на вище керівництво.

Першим кроком в управлінні складським господарством на філії підприємства є безпосереднє планування цього процесу.

На філії підприємства управління матеріальними ресурсами здійснюється в рамках відкритої системи, тобто характеризується взаємозв'язками із зовнішнім середовищем, і має здатність пристосовуватись до змін у ньому.

Кожен функціональний підрозділ на філії підприємства діє у відповідності із завданнями, що перед ним поставлені, критеріями зі збільшення прибутку та мінімізації затрат. При цьому, комплексна оптимізація системи управління матеріальними ресурсами досягається за допомогою системного підходу (або концепції логістики), суть якого полягає в інтеграції виробництва, матеріально-технічного забезпечення, транспортування, інформації та комунікації.

Складовими елементами системного управління матеріальними ресурсами на філії підприємства є: планування потреб у сировині та ресурсах, транспорт,

складське господарство, інформація, виробниче планування і контроль та кадри. Характеристика даних складових подана в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. Елементи бізнес-процесу забезпечення матеріальними ресурсами

Складові	Характеристика
1. Планування потреб у сировині та ресурсах	Розробка планів забезпечення виробництва матеріалами та сировиною; вивчення циклів економічного розвитку на потребу в матеріальних ресурсах; аналіз ринку матеріалів, сировини; планування величини запасів.
2. Транспорт	Перевезення вантажів від постачальника до споживачів; вибір оптимального виду транспорту й перевезень; організація вантажно-розвантажувальних процесів.
3. Складське господарство	Включає всі приміщення для збереження матеріалів, оптимальне розміщення складських приміщень і їх використання.
4. Інформація	Допомагає передачі замовлень, вимог про відвантаження і транспортування продукції, підтримувати певний рівень запасів.
5. Виробниче планування і контроль	Спрямоване на планування та контроль матеріалопотоків у процесі виробництва.
6. Кадри	Здійснюють управління матеріалопотоками

Примітка. Побудовано автором.

Відповідальними за ефективне функціонування системи управління матеріальними ресурсами на підприємстві є відділ сировини та матеріальних ресурсів та відділ збуту.

Характеристика бізнес-процесу виробництва продукції на підприємстві

У бізнес-процесі виробництва філія підприємства використовує різноманітні матеріально-технічні ресурси (сировину, матеріали, паливо, енергію, комплектуючі вироби, тощо.). Вони в процесі виробництва перетворюються на продукцію і підлягають постійному поповненню, тому виробнича логістика грає важливу роль у процесі протікання виробництва.

Бізнес-процес виробництва на філії підприємства охоплює процес постачання сировини та матеріалів на і з складів підприємства чи з складів постачальників безпосередньо у виробничі цехи, де проходить процес виробництва, з мінімальними витратами. В самому цеху, завданням виробничої логістики є забезпечити та прослідкувати за дотриманням встановлених термінів і норм використання матеріальних ресурсів та при необхідності своєчасно реагувати на збої в поставці сировини чи невідповідній її якості.

В загально, виробнича логістика базується на взаємодії інформаційних, фінансових, матеріальних та продуктових потоках в системі підприємства (рис. 2.2).

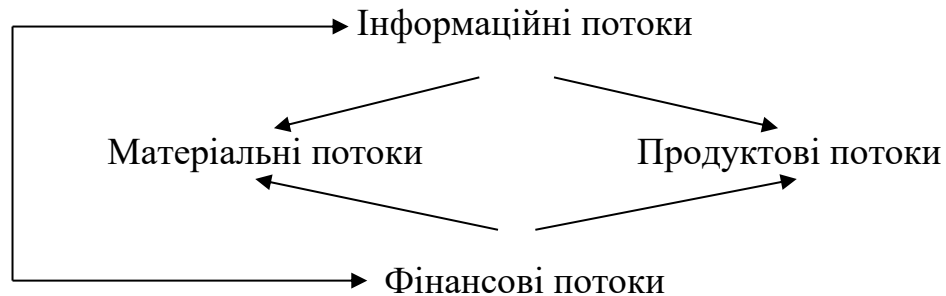


Рис. 2.2. Взаємодія основних потоків в системі бізнес-процесів на підприємстві (побудовано автором)

Розглянемо дану взаємодію на прикладі такого матеріального ресурсу як пляшки. Так, перш за все, йде тісна взаємодія між фінансовими та інформаційними потоками, яка базується на тому, що спочатку збирається інформація про фінансовий стан на підприємстві для того, щоб визначити, які саме фінансові ресурси підприємство зможе виділити на закупівлю певної кількості пляшок.

Паралельно з тим, відділ сировини і матеріальних ресурсів збирає інформацію про потенційних постачальників необхідних пляшок. Кінцевим результатом цієї взаємодії є прийняття управлінського рішення про закупівлю пляшок відповідної кількості, якості та на певну суму у визначеного постачальника.

Луцька філія ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ» спеціалізується на виготовленні горілки та лікєро-горілчаних виробів. Так, на філії організовано повний технологічний цикл виробництва горілчаних виробів від надходження зерна до відвантаження горілчаних виробів покупцям. У загальному вигляді схема бізнес-процесу виробництва на підприємстві представлена на рисунку 2.3.

Взагалі на підприємстві процеси виробництва розділяють на спиртове та горілчане, які у свою чергу об'єднують відповідні цехи з різними технологічними процесами.

Також, слід відмітити, що на даний час комбінат виробляє харчовий спирт переважно для власних потреб на виробництво горілок.

Так спиртове виробництво проходить у такій послідовності. Зерно надходить від постачальників на зерновий склад, звідки надходить у спиртовий цех, де після подрібнення та додавання ферментних препаратів проходить процес бродіння харчової маси. Після цього проходить процес перегонки та очистки спирту. При цьому спочатку отримується так званий умовний (100%) спирт, а в процесі ректифікації (фільтрації та очистки) з нього відділяється побічна продукція (зворотні відходи та попутна продукція). В якості попутної продукції виступають ефіри (головна фракція) та сивушне масло, а якості зворотних відходів – зернова барда та вуглекислий газ.

Щодо горілчаного виробництва, то його внутрішня структура об'єднує у собі два цехи: горілчаний цех та посудний. В свою чергу до складу горілчаного цеху входить ряд дільниць, де з очищеного спирту отримують горілку.

Бізнес-процесу управління якістю продукції підприємства

З метою підвищення достовірності оцінки якості спирту, горілки і лікеро-горілчаних виробів наказом по комбінату створено постійно діючу дегустаційну комісію.

Затверджено також інструкції для кожного виконавця на всіх стадіях технологічних процесів. Тобто організовано постійний процес внутрішнього аудиту діючих технологічних процесів та системи якості в цілому.

Отже, для прикладу, розглянемо докладніше бізнес-процеси виробництва спирту та горілки і горілчаних виробів. Кожен з цих процесів складається з багатьох технологічних операцій, на кожній з яких є свої особливості контролю якості (табл. 2.4-2.5).

Отже, на підприємстві роботою по забезпеченню якості охоплені практично всі працівники на кожній стадії технологічного процесу, які в межах

своїх посадових обов'язків та інструкцій здійснюють оперативний контроль якості. Але головним контролером, все ж таки, є начальник виробничо-технологічної лабораторії, який відповідає за дотримання вимог технологічної інструкції.

Таблиця 2.4. Схема бізнес-процесу виробництва етилового спирту

№ п/п	Назва технологічної операції	Місце використання операцій	Ким виконується операція	Документ який регламентує операцію	Примітки
1	2	3	4	5	6
1.	Зерно, що надходить у виробництво	Зерно приймальне відділення і лабораторія	Нач. в-ва, зав. зерновим складом, працівник лабораторії	„Технологічний регламент в-ва етилового спирту з крохмалевмісної сировини”. ТРУ 18.8049-2000 „Сборник положений и инструкций по сырью для спиртовых заводов” М.1985	Головний етап. Встановлюється відповідність якості зерна вимогам встановленим в НД, ведеться кількісний облік
2.	Подрібнення зерна	Відділення подрібки зерна	Мельник, працівник лабораторії	„Технологічний регламент виробництва етилового спирту з крохмалевмісної сировини”. ТРУ 18.8049-2000 Робоча інструкція	Головний етап. Здійснюється контроль помолу 2-3 рази в зміну
3.	Приготування замісу	Відділення подрібки сировини	Варильник сировини	„Технологічний регламент в-ва етилового спирту з крохмалевмісної сировини”. ТРУ 18.8049-2000 Технологічна інструкція	Головний етап. Здійснюється контроль задачі води і помелу
4.	Розварювання маси	Розварювальне відділення	Варильник сировини, працівник лабораторії	„Технологічний регламент в-ва етилового спирту з крохмалевмісної сировини”. ТРУ 18.8049-2000 Технологічна інструкція	Головний етап. Здійснюється контроль якості розварювання і залишковий крохмаль 2-3 рази в зміну
5.	Приготування ферментних препаратів	Варильне відділення	Оператор вирощування чистої культури дріжджів	„Технологічний регламент в-ва етилового спирту з крохмалевмісної сировини”. ТРУ 18.8049-2000 „Рекомендації по використанню концентрованих ферментних препаратів на спиртових заводах” Затв. 14.06.97р., Технологічна інструкція	Головний етап. Ведеться кількісний облік задачі ферментних препаратів

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
6.	Оцукрення розвареної маси	Варильне відділення	Варильник, працівник лабораторії	Технологічний регламент в-ва етилового спирту з крохмалевмісної сировини”. ТРУ 18.8049-2000 „Рекомендації по викори-станню концентрованих ферментних препаратів на спиртових заводах” Затв. 14.06.97р., Технологічна інструкція технохімконтролю	Головний етап. Здійснюється контроль повноти оцукрення, кислотності, % вмісту сухих речовин. Через 1 год.
7.	Виробничі дріжджі	Дріжджове відділення	Оператор вирощування чистої культури дріжджів, працівник лабораторії	„Технологічний регламент в-ва етилового спирту з крохмалевмісної сировини”. ТРУ 18.8049-2000 Технологічна інструкція, інструкція технохімконтролю	Головний етап. Здійснюється контроль % вмісту сухих речовин, кислотності, мікробіологічних стан перед випуском дріжджанки в бродильний чан і періодичний кон-троль (2-3 рази в зміну) % вмісту речовин та кислотно-сті в період роз-множення дріжджів
8.	Бражка в процесі бродіння	Бродильне відділення	Оператор процесу бродіння, працівник лабораторії	„Технологічний регламент в-ва етилового спирту з крохмалевмісної сировини”. ТРУ 18.8049-2000 Технологічна інструкція, інструкція технохімконтролю	Головний етап. Здійснюється періодичний контоль (2-3 рази в зміну)% вмісту сухих речовин, кислотність і при необхідності мікробіологічний стан з кожного чана.
9.	Дозріла бражка	Бродильне відділення	Працівник лабораторії	„Технологічний регламент в-ва етилового спирту з крохмалевмісної сировини”. ТРУ 18.8049-2000 Технологічна інструкція, інструкція технохімконтролю	Головний етап. Здійснюється контроль в кожному бродильному апараті перед згоном: - %вміст сухих речовин; - кислотність;- концентрація спирту;- незброжені вуглеводи; - нерозчинний крох-маль (при не обхід-ності, але не менше 1 разу в 3 доби)

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
10.	Промивна вода вловлювача	Бродильне відділення	Працівник лабораторії	„Технологічний регламент в-ва етилового спирту з крохмалевмісної сировини”. ТРУ 18.8049-2000	Контролюється вміст спирту
11.	Браго-ректифікація	Браго-ратифікаційне відділення	Апаратник перегонки і ректифікації спирту, працівник лабораторії	Технологічна інструкція, інструкція по технохімконтролю	Головний етап. Контролюється вміст спирту в конденсаті бардяних парів (3-4 рази в зміну) вміст спирту в лютері (1 раз в зміну)
12.	Контроль готової продукції	Контрольно-виробнича лабораторія	Працівник лабораторії	Схематичний план лабораторії, інструкція по технохімконтролю	Головний етап. Партія продукції контролюється на відповідність вимогам, встановленим в НД

Примітка. Побудовано автором.

Таблиця 2.5. Схема бізнес-процесу виробництва горілки та горілчаних виробів

№ п.п	Назва технологічної операції	Місце виконання операції	Ким виконується операція	Документ, який регламентує операцію	Примітки
1	2	3	4	5	6
1	Приймання і зберігання спирту етилового	Спиртосховище і лабораторія	Нав. цеху, зав. спиртосховищем і працівник лабораторії	„Інструкція по прийманню, зберіганню, відпуску. Транспортивні і обліку етилового спирту” Мінхарчпром СРСР 25.09.85	Головний етап Встановлюється відповідність якості спирту вимогам, встановленим в НД ведеться кількісний облік
2	Підготовка води	Очисне відділення	Оброблювач води, працівник лабораторії	Технологічний регламент на виробництво горілок і лікєро-горілчаних напоїв ТР 18 України 4179-93; Експлуатаційні інструкції на обладнання	Головний етап Здійснюються наступні види контролю: - постійний технологічний контроль згідно плану графіку лабораторії; - періодичний щозмінний;

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
3	Приготування сортівки	Очисне відділення	Купажник	Технологічний регламент на виробництво горілок і лікєро-горілочаних напоїв ТР 18 України 4179-93; Рецептури, технологічні інструкції	Головний етап Здійснюється контроль міцності, зовнішнього вигляду, очистки, органолептичних показників
4	Обробка активованим вугіллям. Регенерація вугілля	Очисне відділення	Купажник, працівник лабораторії	Технологічний регламент на виробництво горілок і лікєро-горілочаних напоїв ТР 18 Україна 4179-93; Технологічна інструкція	Головний етап Здійснюється періодичний лабораторний контроль за активністю вугілля
5	Приготування водно-спиртової суміші для ароматних спиртів і напоїв	Купажне відділення	Купажник ароматних спиртів, працівник лабораторії	Технологічний регламент на виробництво горілок і лікєро-горілочаних напоїв ТР 18 Україна 4179-93; Технологічна інструкція	Головний етап Здійснюється контроль міцності
6	Приготування ароматних спиртів	Купажне відділення	Купажник ароматних спиртів, працівник лабораторії	Технологічний регламент на виробництво горілок і лікєро-горілочаних напоїв ТР 18 Україна 4179-93; Технологічна інструкція Експлуатаційна інструкція на обладнання	Головний етап Здійснюється контроль міцності ароматних спиртів, зовнішнього вигляду, органолептичних показників

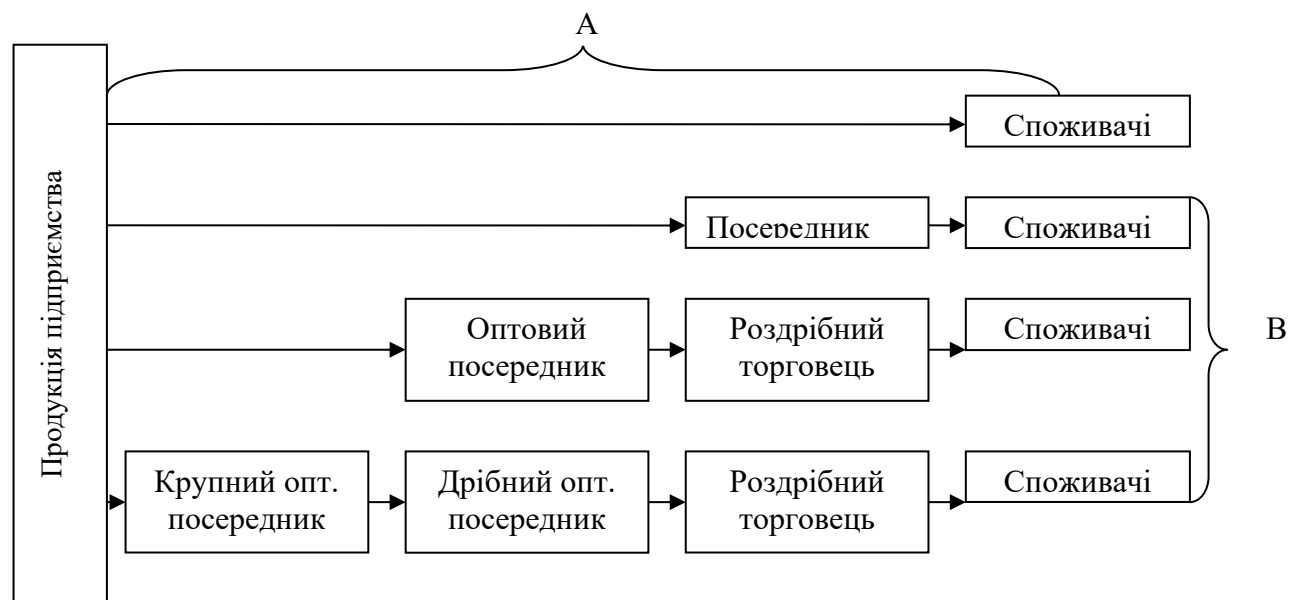
Примітка. Побудовано автором.

Аналіз бізнес-процесу розподілу та збуту продукції підприємства

Бізнес-процес розподілу та збуту продукції підприємства займається потоками готової продукції, тобто вона покликана забезпечити такий розподіл та збут товарів, щоб якомога менше готової продукції залишалось на складах, а також забезпечити якомога більшу прихильність споживачів до даної продукції. Ці завдання на підприємстві виконує відділ збуту. Тобто, даний процес проходить на підприємстві в такій послідовності:

- аналізується маркетингове середовища та проводяться маркетингові дослідження ;
- проводиться аналіз ринкової кон'юнктури;
- формується оптимальна збутова мережа (з використанням прямих та непрямих каналів збуту, тощо);
- здійснюється підготовка та укладання договорів щодо реалізації продукції визначеним посередникам;
- проводиться планування, організація та контроль за поставками готової продукції у відповідності з умовами договору;
- виконується контроль дебіторської заборгованості;
- розробляються та реалізуються плани по стимулюванню збуту;
- плануються та проводяться рекламні кампанії;
- оцінюється ефективність здійснення політики розподілу та збуту продукції на підприємстві та розробляються наступні рекомендації, щодо її підвищення у майбутньому.

Отже, побудуємо схему бізнес-процесу збуту продукції філії (рис. 2.4).



А – прямі канали збуту;

В – непрямі канали збуту.

Рис. 2.4. Схема організації бізнес-процесу збуту продукції на Луцькій філії ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ» (побудовано автором)

Продукція філії підприємства реалізується за допомогою прямих і непрямих каналів. До непрямих каналів збуту віднесемо: крупно оптові посередники (дистриб'ютори), дрібнооптові посередники та роздрібні торговці. В свою чергу, до прямих каналів збуту віднесемо виробничі підприємства та магазин комбінату.

Розглянемо детальніше, структуру збуту продукції підприємства відповідно кожному каналу збуту (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. Аналіз каналів збуту основної продукції підприємства, %

Канали збуту	Вид продукції					
	Горілка і горілчані вироби		Спирт етиловий ректифікований		Вуглекислота	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024
<i>1. Непрямі канали збуту, усього</i>	93	92	-	-	100	100
1.1. Крупно-оптовий посередник (дистриб'ютор)	84	85	-	-	93	92
1.2. Дрібнооптові покушці	6	5	-	-	-	-
1.3. Роздрібний торговець	3	2	-	-	7	8
<i>2. Прямі канали збуту</i>	7	8	100	100	-	-
2.1. Магазин	7	8	-	-	-	-
2.2. Виробничі підприємства	-	-	100	100	-	-

Примітка. Побудовано автором.

Отже, як видно з таблиці, всі 100% спирту етилового ректифікованого збувається через прямі канали збуту, а саме виробничим підприємствам переважно фармацевтичної галузі. Вуглекислоту підприємство реалізує лише через непрямі канали збуту - дистриб'юторів і роздрібних торговців. А вже у процес збуту горілки та горілчаних виробів підприємства залучені прямі і непрямі канали збуту, при цьому, найбільша частка припадає на дистриб'юторів (85%), а найменша на роздрібних покупців (2%). Також слід відмітити, що у 2008 році збільшились обсяги продажу горілки у магазині підприємства на 1%.

В загальному, різких змін в динаміці ринків збуту продукції за 2023 та 2024 роки не відбулось. Успішний збут продукції філії гарантують вдало підібране співвідношення «ціна-якість», чітко визначена маркетингова стратегія та відпрацьована технологія співпраці з дистриб'юторами.

Структура та функції маркетингової служби в системі логістики

Кожному підприємству перед тим, як планувати об'єм виробництва, формувати виробничу потужність, необхідно знати, яку продукцію, в якому обсязі, де, коли і по яким цінам вона буде продаватися.

Для цього необхідно вивчати попит на продукцію, ринки її збуту, їх місткість, реальних і потенційних покупців і конкурентів, можливість організувати виробництво по конкурентній ціні, доступність необхідних матеріальних ресурсів, наявність кадрів необхідної кваліфікації тощо. Від цього залежать кінцеві фінансові результати, оновлення капіталу, його структура і як результат, фінансова стійкість підприємства. Іншими словами, діяльність будь-якого підприємства починається з маркетингового аналізу.

Враховуючи велику конкуренцію на ринку спиртних напоїв, на підприємстві створено відділ маркетингу та реалізації (маркетингова служба), який відіграє важливу роль оскільки слідкує, щоб продукція комбінату була конкурентоспроможною не тільки на ринку України, а і на міжнародних ринках.

Організаційна структура відділу маркетингу та реалізації представлена на рисунку 2.5.



Рис. 2.5. Організаційна структура відділу маркетингу та реалізації на Луцькій філії ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ» (побудовано автором)

Отже, даний відділ складається з чотирьох працівників, кожен з яких має свої функції та обов'язки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. Функції та обов'язки працівників відділу маркетингу та реалізації

Посада працівника	Функції та обов'язки працівників
1. Начальник відділу маркетингу та реалізації	<ul style="list-style-type: none"> - розробка маркетингової стратегії підприємства; - управління діяльністю працівників відділу; - контроль за проведенням заходів по просуванню продукції та маркетингових досліджень; - контроль за збуту продукції підприємства; - отримувати від різних підрозділів інформацію для співставлення власної продукції з товарами, що пропонують конкуренти по якості, рентабельності і ціни (SWOT-аналіз); - подає керівникові необхідну інформацію, що стосується збутової діяльності, тощо.
2. Менеджер з реклами	<ul style="list-style-type: none"> - розробляє план проведення рекламних кампаній; - вибирає фірми-посередники для проведення рекламних кампаній; - аналізує результати проведення рекламних кампаній; - розробляє заходи по стимулюванню збуту продукції та інші заходи по просуванню продукції, тощо.
3. Менеджер по збуту	<ul style="list-style-type: none"> - організація збуту продукції підприємства; - формування збутової мережі; - підготовка і укладання договорів на реалізацію продукції; - планування поставок продукції у відповідності з укладеними договорами; - виконання планів поставок в строки і об'єму у відповідності з замовленнями та укладеними договорами; - облік відвантаженої покупцям продукції; - контроль дебіторської заборгованості покупців, тощо.
4. Менеджер з маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> - проводить діагностику маркетингового середовища; - розробляє план проведення маркетингових досліджень; - аналізує конкурентоспроможність продукції; - вивчає попит на продукцію, тощо.

Примітка. Побудовано автором.

В загальному, працівники відділу маркетингу та реалізації ефективно виконують свої функції і обов'язки про що свідчить щорічне збільшення обсягів реалізації продукції підприємства.

2.3. Оцінка ефективності бізнес-процесів на філії підприємства

Оцінку ефективності бізнес-процесів на Луцькій філії ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ» проведено на основі оцінки зміни показників прибутку і рентабельності даного підприємства за останні три роки його активної економічної діяльності – 2022-2023 роки.

Управління операційним прибутком охоплює велику кількість трансакцій, які виконуються на різних етапах руху грошових коштів, що надійшли від реалізації продукції, послуг, робіт і забезпечують отримання чистого прибутку. У зв'язку з цим основною метою управління прибутком є оптимізація грошових надходжень та витрат, виявлення резервів та їх мобілізація.

На розмір операційного прибутку впливають багато факторів, які мають як позитивний так і негативний характер. Детальний аналіз представлений у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. Аналіз формування прибутку від операційної діяльності підприємства за 2022-2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення			
				2023р. до 2022р.		2008/2007	
				тис.грн.	%	тис.грн.	%
1. Чистий дохід від реалізації продукції	29231	45986	47734	16755	57,3	1748	3,8
2. Собівартість реалізованої продукції	19 981	32 395	32 734	12414	62,1	339	1,0
3. Прибуток від реалізації продукції (валовий прибуток)	9250	13591	15000	4341	46,9	1409	10,4
4. Інші операційні доходи	6315	20020	5907	13705	217,0	-14113	-70,5
5. Адміністративні витрати	1620	2068	2311	448	27,7	243	11,8
6. Витрати на збут	1224	2614	4298	1390	113,6	1684	64,4
7. Інші операційні витрати	11545	25595	7495	14050	121,7	-18100	-70,7
8. Прибуток від операційної діяльності	1176	3334	6803	2158	183,5	3469	104,0

Примітка. Побудовано автором.

Отже, збільшення валового прибутку в 2024 році на 1409 тис.грн в порівнянні з 2023 роком було спричинено збільшенням за рахунок збільшення

обсягів реалізації продукції та зменшенням інших операційних витрат на 70,7% (в основному за рахунок зменшення витрат на реалізацію оборотних активів).

Резервом підвищення прибутку від операційної діяльності на наступний рік може слугувати збільшення інших операційних доходів, а також зменшення адміністративних витрат на витрат на збут.

Прибуток є основним джерелом фінансування розвитку підприємства, удосконалення його матеріально-технічної бази, забезпечення всіх форм інвестування. Уся діяльність підприємства спрямовується на те, щоб забезпечити зростання прибутку або принаймні стабілізацію його на певному рівні. Отриманий чистий прибуток підприємство використовує у напрямках:

- на виплату винагороди власникам за вкладений капітал (в даному випадку державі);
- відрахування до резервного капіталу;
- на розвиток підприємства.

Тобто, оскільки дане підприємство є державним, то воно крім податку на прибуток сплачує і певні відсотки від безпосереднього чистого прибутку державі, а та сума, що залишилась йде на розвиток підприємства.

Динаміка структури чистого прибутку підприємства за напрямками його розподілу подана в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9. Аналіз структури розподілу чистого прибутку підприємства за 2022-2024рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення			
				2023р. до 2022р.		2024р. до 2023р.	
				тис.грн.	%	тис.грн.	%
Чистий прибуток	424	506	794	82	19,3	288	56,9
Виплата власникам	197	253	119	56	28,4	-134	-53,0
Відрахування до резервного капіталу	0	125	668	125	-	543	434,4
На розвиток підприємства	227	128	7	-99	-43,6	-121	-94,5

Примітка. Побудовано автором.

Отже, підприємство отримує менше коштів на власний розвиток та більше формування резервного капіталу за рахунок постійного росту суми чистого прибутку. Аналіз рентабельності підприємства представлено у таблиці 2.10.

З таблиці видно, що постійно зростають основних показників рентабельності підприємства. Так, коефіцієнт рентабельності активів у 2024 році зріс на 38,3%, в порівнянні з минулим роком, це свідчить про те, що підприємство ефективно використовує свої активи для отримання прибутку, тобто 22 коп прибутку приносить кожна гривня вкладена в активи.

Таблиця 2.10. Розрахунок показників рентабельності підприємства за 2022-2024рр.

Назва показника	Алгоритм розрахунку	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення			
					2023/2022		2024/2023	
					тис. грн.	%	тис. грн.	%
1. Коефіцієнт рентабельності активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів	0,014	0,016	0,022	0,002	13,1	0,006	38,3
2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Чистий прибуток / Середньорічна вартість власного капіталу	0,47	0,44	0,62	-0,027	-5,7	0,181	40,9
3. Коефіцієнт рентабельності діяльності	Чистий прибуток / Чистий дохід	0,015	0,011	0,017	-0,004	-24,1	0,006	51,2
4. Коефіцієнт рентабельності продукції	Валовий прибуток / Собівартість реалізованої продукції	0,46	0,42	0,46	-0,043	-9,4	0,039	9,2
5. Коефіцієнт рентабельності продаж	Чистий прибуток / Чистий дохід	0,015	0,011	0,017	-0,004	-24,1	0,006	51,2

Примітка. Побудовано автором.

Значення коефіцієнта рентабельності власних активів на протязі аналізованого періоду свідчить про те, що підприємство намагається ефективніше використовувати власний капітал. Так, даний коефіцієнт зріс у 2024 році на 40,9% в порівнянні з 2022 роком. Рентабельною залишається і продукція підприємства, особливо відчутно це було у 2022 році та 2024 році в результаті значного росту валового прибутку. В 2024 році коефіцієнт рентабельності продукції зріс в порівнянні з 2023 роком на 9,2%. Розрахунок коефіцієнта рентабельності продаж показав, що підприємство вже у 2024 році отримує 17 коп прибутку з кожної гривні проданої продукції, це є досить непоганим показником і дозволяє підприємству впевнено дивитись у майбутнє.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Перспективні напрями вдосконалення бізнес-процесів на підприємствах

У сучасних умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища підприємства змушені постійно вдосконалювати свою діяльність, щоб забезпечити стабільність та підвищити ефективність. Одним із ключових напрямів такого розвитку є оптимізація бізнес-процесів, які безпосередньо визначають продуктивність роботи, якість надання послуг, рівень витрат та здатність компанії оперативно реагувати на зміни. Ефективне управління процесами дозволяє виявити слабкі місця, усунути нераціональні операції та забезпечити узгодженість роботи всіх підрозділів.

Сучасні методи й інструменти вдосконалення бізнес-процесів дають змогу підприємствам не лише підвищувати результативність, а й формувати нові конкурентні переваги. Вони охоплюють організаційні, аналітичні, технологічні та інноваційні підходи, що дозволяють системно трансформувати діяльність компанії. Саме комплексне застосування таких інструментів забезпечує гнучкість, адаптивність та сталий розвиток бізнесу. Напрями вдосконалення бізнес-процесів представлено на рисунку 3.1.

Оптимізація та стандартизація бізнес-процесів є одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. Вони спрямовані на впорядкування операцій, усунення зайвих дій, скорочення часу виконання завдань та підвищення загального рівня якості. У сучасних умовах швидких ринкових змін саме оптимізовані процеси забезпечують конкурентоспроможність і стабільність підприємства.

Оптимізація бізнес-процесів передбачає системний аналіз існуючих операцій з метою виявлення слабких місць, дублювання функцій, надмірних витрат часу або ресурсів. На основі отриманих результатів здійснюється їх

удосконалення шляхом спрощення процедур, покращення логіки виконання, автоматизації або перерозподілу завдань між підрозділами. Оптимізовані процеси дозволяють скоротити витрати, прискорити виконання операцій та підвищити оперативність управлінських рішень.

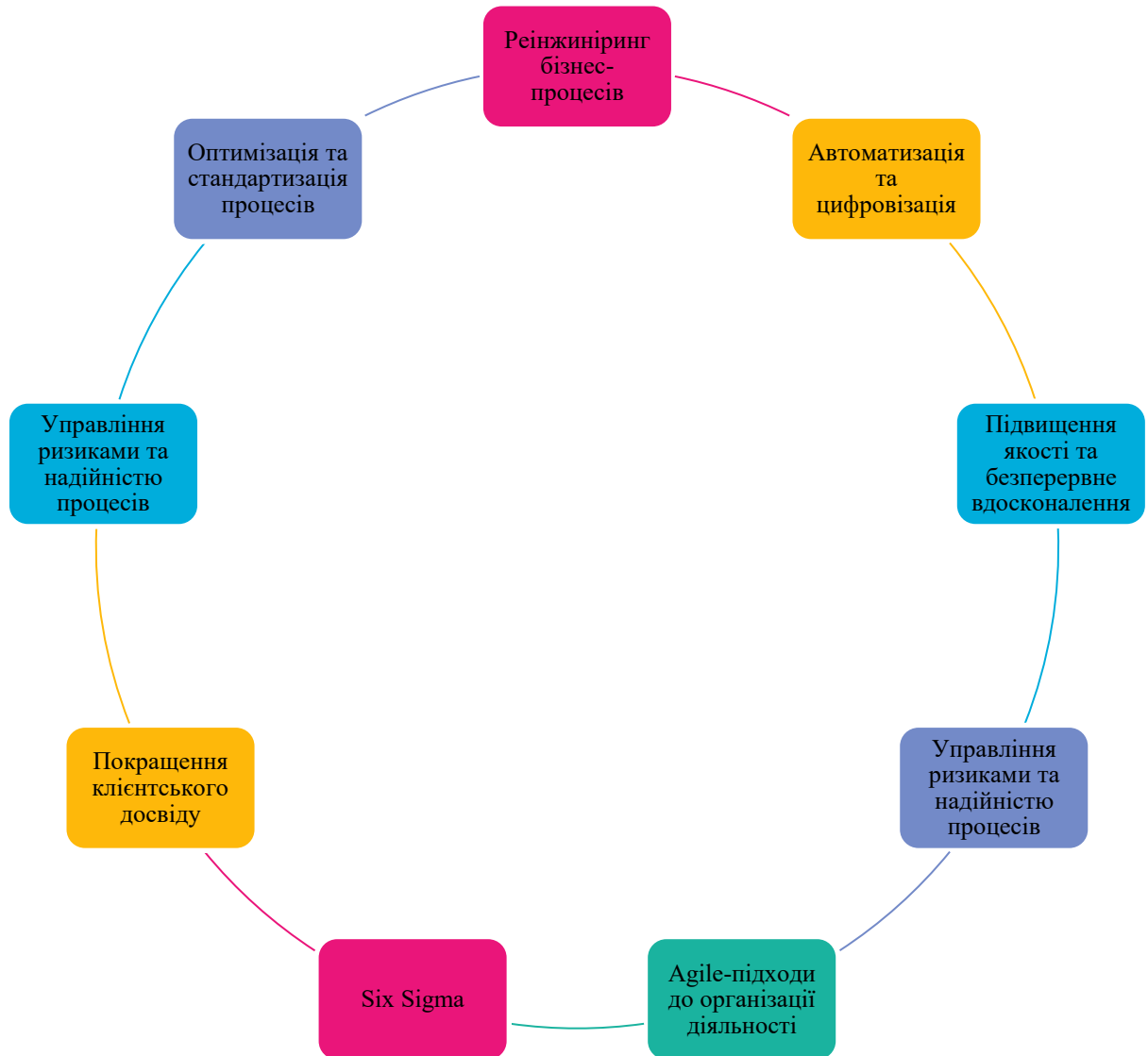


Рис. 3.1. Основні напрями вдосконалення бізнес-процесів на підприємствах (побудовано автором за джерелами [25])

Стандартизація є важливим продовженням процесу оптимізації. Вона передбачає розробку чітких правил, інструкцій, регламентів та алгоритмів виконання операцій. Завдяки стандартизації забезпечується стабільність і повторюваність результатів, оскільки всі працівники дотримуються однакових

вимог і процедур. Це знижує ризик помилок, підвищує відповідальність виконавців та покращує контроль за діяльністю.

Впровадження стандартизованих процесів сприяє підвищенню прозорості роботи підприємства, а також полегшує навчання нових працівників, оскільки вони отримують чіткі інструкції щодо виконання завдань. Крім того, стандартизація є основою для подальшої автоматизації, оскільки формалізовані операції легко перетворюються у цифрові алгоритми або програмні модулі.

Автоматизація та цифровізація діяльності є ключовими складовими сучасної трансформації підприємств, спрямованими на підвищення ефективності, зниження операційних витрат та покращення якості управління бізнес-процесами. У умовах зростаючої конкуренції та швидкого розвитку технологій підприємства дедалі частіше впроваджують цифрові рішення, які дають змогу модернізувати як внутрішні операції, так і взаємодію з клієнтами.

Автоматизація передбачає заміну ручних, повторюваних та рутинних операцій програмними інструментами, системами або роботизованими рішеннями. Це дозволяє зменшити кількість людських помилок, прискорити виконання завдань і забезпечити стабільність результатів. Автоматизація є особливо важливою в таких сферах, як бухгалтерія, логістика, складські операції, документообіг, обробка клієнтських заявок та виробництво. Завдяки впровадженню роботизованої автоматизації процесів підприємства можуть значно скоротити час виконання типових операцій та оптимізувати використання ресурсів.

«Цифровізація охоплює ширший спектр змін і передбачає інтеграцію сучасних інформаційних технологій у всі аспекти діяльності підприємства. Важливим результатом цифровізації є підвищення гнучкості та адаптивності підприємства. Оцифрування інформаційних потоків, автоматизація документообігу та впровадження інтегрованих платформ дозволяють компаніям оперативно реагувати на зміни ринку, краще розуміти потреби клієнтів та формувати інноваційні бізнес-моделі. Крім того, цифровізація

сприяє створенню єдиного інформаційного простору, який об'єднує всі підрозділи підприємства» [17].

Таким чином, автоматизація та цифровізація діяльності є важливими напрямками розвитку сучасного бізнесу. Вони забезпечують значне підвищення продуктивності, покращення якості управління, скорочення витрат і створення нових можливостей для зростання. Підприємства, що активно впроваджують цифрові технології, отримують суттєві конкурентні переваги та здатні більш ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки.

«Реінжиніринг бізнес-процесів це радикальний підхід до вдосконалення діяльності підприємства, який передбачає повне переосмислення та фундаментальне перепроєктування ключових процесів з метою досягнення істотних поліпшень у показниках ефективності, як-от витрати, якість, швидкість, продуктивність та рівень обслуговування клієнтів» [12]. На відміну від оптимізації, яка спрямована на поступове вдосконалення існуючих процесів, реінжиніринг базується на створенні принципово нових підходів і схем роботи.

У процесі реінжинірингу аналізуються всі основні бізнес-процеси підприємства, визначаються їх слабкі місця, дублювання функцій, зайві операції та неефективні ланки. Після цього формується нова модель діяльності, яка базується на сучасних інформаційних технологіях, автоматизації, інтеграції функцій і перерозподілі ролей. Такий підхід дозволяє значно скоротити час виконання операцій, знизити витрати, усунути бюрократичні бар'єри та підвищити гнучкість організації.

Важливою складовою реінжинірингу є орієнтація на потреби клієнта та створення цінності на кожному етапі процесу. Задля цього оновлені процеси будуються за принципом від запиту клієнта до повного його задоволення. Таким чином, реінжиніринг бізнес-процесів виступає дієвим інструментом суттєвих структурних змін, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринку.

Підвищення якості та безперервне вдосконалення – це стратегічний напрям удосконалення бізнес-процесів, спрямований на систематичне покращення продукції, сервісу, операційних процедур та управлінських підходів. Він ґрунтується на ідеї, що будь-який процес може бути оптимізований, а якість – підвищена за рахунок регулярного аналізу, корекції та впровадження нових рішень.

Особлива увага приділяється виявленню причин помилок, зниженню варіативності процесів, пошуку можливостей для мінімізації втрат та забезпеченню стабільності результатів.

Підвищення якості охоплює різні аспекти діяльності: від удосконалення технологій виробництва та контролю якості до покращення роботи з клієнтами та оптимізації комунікацій. Постійний моніторинг ключових показників, аналіз відгуків клієнтів та впровадження коригувальних дій забезпечують ефективне управління якістю на всіх етапах виробничо-операційного циклу.

Безперервне вдосконалення сприяє формуванню корпоративної культури розвитку, яка стимулює ініціативність і відповідальність працівників. Завдяки цьому підприємства стають більш гнучкими, конкурентоспроможними та здатними своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи стабільне зростання та зміцнення ринкових позицій.

Удосконалення системи управління та контролю є важливим напрямом підвищення ефективності бізнес-процесів, оскільки забезпечує чіткість, узгодженість і прозорість управлінської діяльності. Ефективна система управління дозволяє координувати дії структурних підрозділів, оптимізувати прийняття рішень та забезпечувати контроль за досягненням стратегічних цілей підприємства.

«Удосконалення цієї системи передбачає впровадження сучасних методів планування, моніторингу та оцінки результатів. Зокрема, використовуються інструменти стратегічного менеджменту, системи KPI, Balanced Scorecard, а також механізми ризик-менеджменту, що дозволяють оперативно реагувати на відхилення у процесах» [16]. Важливим аспектом є автоматизація

управлінських функцій через інформаційні системи, що підвищує точність даних, швидкість обробки інформації та знижує ймовірність помилок.

Зміцнення системи контролю включає формування чітких процедур внутрішнього аудиту, регламентів та стандартів виконання операцій. Це забезпечує відповідність діяльності встановленим вимогам, сприяє своєчасному виявленню проблем і запобігає повторенню помилок. Крім того, створення ефективних механізмів зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками дозволяє швидше ідентифікувати потреби та удосконалювати процеси.

Орієнтація на клієнта та покращення клієнтського досвіду є одним із ключових напрямів удосконалення бізнес-процесів, оскільки саме задоволеність клієнтів визначає конкурентоспроможність і довгостроковий успіх підприємства. У сучасних умовах ринку компанії прагнуть не лише задовольняти потреби споживачів, але й прогнозувати їх, створюючи максимально комфортний, персоналізований та позитивний досвід взаємодії.

Цей підхід передбачає глибоке вивчення поведінки клієнтів, аналіз їхніх очікувань, мотивацій, рівня задоволеності та ключових точок контакту з підприємством. Інструментами такого аналізу є маркетингові дослідження, опитування, аналітика даних та моніторинг відгуків. Зібрана інформація дозволяє адаптувати бізнес-процеси так, щоб вони були максимально орієнтовані на потреби споживачів.

Покращення клієнтського досвіду охоплює оптимізацію комунікацій, підвищення якості обслуговування, скорочення часу обробки звернень, удосконалення сервісних процедур та підвищення доступності продукту. У практиці все більшого значення набуває персоналізація пропозицій, автоматизація клієнтських сервісів і використання чат-ботів для швидкої підтримки.

Крім того, орієнтація на клієнта передбачає формування корпоративної культури, у центрі якої перебуває споживач. Це потребує навчання персоналу сервісним стандартам, розвитку емпатії, компетентності та здатності швидко вирішувати проблеми клієнтів.

У результаті підприємство отримує підвищення рівня лояльності клієнтів, зростання повторних продажів, поліпшення репутації та зміцнення ринкових позицій. Таким чином, орієнтація на клієнта стає важливим фактором формування стійкої конкурентної переваги.

Розвиток персоналу та управління змінами є одним із ключових напрямів удосконалення бізнес-процесів, оскільки саме людський фактор визначає успішність впровадження інновацій, стабільність роботи та здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів.

«Розвиток персоналу передбачає систематичне підвищення кваліфікації працівників, удосконалення їхніх професійних компетенцій та формування навичок, необхідних для виконання завдань у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Це включає навчання, тренінги, програми підвищення кваліфікації, коучинг, менторство та розвиток лідерських якостей» [19]. Інвестування у персонал сприяє підвищенню продуктивності, мотивації, відповідальності та залученості працівників у досягнення стратегічних цілей компанії.

Управління змінами є невід'ємною складовою розвитку підприємства, оскільки будь-які трансформації бізнес-процесів потребують підготовленості персоналу та ефективної комунікації. Основним завданням є забезпечення плавного переходу до нових умов роботи, мінімізація опору змінам та формування позитивного ставлення до інновацій. Це досягається через роз'яснення цілей змін, участь працівників у процесі планування, поетапне впровадження нововведень та постійний зворотний зв'язок.

Важливим аспектом є створення сприятливої організаційної культури, яка підтримує відкритість до нового, ініціативність та командну взаємодію. Розвинена система управління змінами дозволяє підприємству швидше реагувати на ринкові коливання, впроваджувати цифрові технології, удосконалювати процеси та зміцнювати конкурентоспроможність.

Методологія Six Sigma є одним із найпоширеніших підходів до підвищення ефективності та якості бізнес-процесів у провідних світових компаніях. Вона ґрунтується на концепції статистичного управління та

спрямована на мінімізацію варіативності процесів і зниження рівня дефектності до показника 3,4 дефекта на мільйон можливостей. Six Sigma має комплексний характер і передбачає поєднання технічних, організаційних та управлінських інструментів, що забезпечують системне вдосконалення діяльності підприємства.

В основі методології лежить принцип орієнтації на клієнта, відповідно до якого визначаються ключові параметри якості, що впливають на задоволеність споживачів. Всі рішення ухвалюються на основі даних, що потребує розвинутої системи збору, вимірювання та аналізу інформації про стан процесів. У рамках Six Sigma особлива увага приділяється пошуку та усуненню корінних причин відхилень, що дозволяє досягти стабільності й передбачуваності результатів.

«Основою практичного впровадження Six Sigma виступають дві структуровані методології – DMAIC для вдосконалення існуючих процесів та DMADV для створення нових. Метод DMAIC передбачає покрокове виконання етапів: визначення проблеми, вимірювання параметрів процесу, аналіз причин, розробка та впровадження покращень, а також контроль результатів. Метод DMADV орієнтований на проектування процесів, які відповідають встановленим вимогам та забезпечують високий рівень якості з моменту запуску» [26].

Успішне впровадження цих систем потребує залучення спеціально підготовлених кадрів – аналітиків і менеджерів, які володіють необхідними статистичними методами та інструментами процесного вдосконалення. Для цього у світовій практиці сформовано систему сертифікації, що забезпечує професіоналізацію підходу. Це дозволяє підприємствам підвищити якість продукції та послуг, зменшити витрати, оптимізувати використання ресурсів і посилити конкурентні позиції на ринку. Методологія широко використовується у виробництві, логістиці, фінансовому секторі, охороні здоров'я та сфері послуг.

Отже, зазначені системи є ефективним інструментом комплексного вдосконалення бізнес-процесів, який поєднує статистичний аналіз,

стандартизацію діяльності та культуру безперервного поліпшення, що відповідає сучасним вимогам управління якістю у глобальному бізнес-середовищі.

«Agile-підходи є сучасною зарубіжною концепцією управління діяльністю, спрямованою на гнучке, швидке та адаптивне вдосконалення бізнес-процесів. Вони виникли як відповідь на недостатню ефективність традиційних жорстких моделей управління та нині широко застосовуються у сфері ІТ, виробництві, проєктному менеджменті, маркетингу та сервісній діяльності. Основна ідея Agile полягає у здатності організації оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом коротких циклів планування, постійної взаємодії з клієнтами та гнучкого перерозподілу ресурсів» [27].

Центральним принципом даного підходу є орієнтація на цінність для клієнта: підприємство концентрується на створенні продуктів та послуг, які максимально відповідають актуальним потребам споживачів. Управління процесами будується на поступовому створенні результату невеликими частинами (ітераціями), що дозволяє регулярно тестувати зміни, виявляти помилки та підвищувати якість рішень без значних витрат. Такий підхід значно знижує ризики, пов'язані з довгостроковим плануванням, та забезпечує більшу гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

Важливу роль у реалізації цієї концепції відіграє командна взаємодія. Команди мають високий рівень автономії, що дозволяє їм самостійно визначати пріоритети, оцінювати обсяг робіт і пропонувати способи вдосконалення процесів. Така модель управління сприяє розвитку відповідальності, мотивації та творчого потенціалу працівників, а також формує культуру безперервного вдосконалення.

Застосування сучасних підходів забезпечує значне підвищення гнучкості організації, прискорює вихід продуктів на ринок, підвищує якість управлінських рішень та рівень задоволеності клієнтів. Ці методи є надзвичайно ефективними у динамічних умовах, де швидкість реакції та інноваційність стають ключовими конкурентними перевагами.

Отже, всі сучасні підходи щодо використання новітніх систем управління бізнес процесами становлять важливий сучасний напрям, що базується на гнучкості, адаптивності, командній роботі та орієнтації на клієнта. Вони сприяють формуванню ефективних, інноваційних і стійких систем управління, здатних швидко реагувати на виклики сучасного ринку.

3.2. Механізм вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві за рахунок провадження технології бюджетування

З метою вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві пропонується впровадити у практику роботи Луцької філії ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ» широко застосовувану за кордоном технологію бюджетування (управління за бюджетами), яка дозволить раціонально поєднати та узгодити оперативні, тактичні та стратегічні плани підприємства.

Відповідно до цього Луцька філія ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ» розроблятиме бюджет на плановий місяць, що в результаті стає складовою частиною квартального, річного а також стратегічного бюджету, і є основним робочим (оперативним) планом для управління поточною роботою комбінату. Квартальний бюджет складається по місяцях за результатами попереднього місяця відбувається «зсув» планового горизонту на один місяць. Річний бюджет (тактичний рівень планування) складатиметься по кварталах, а за результатами роботи також відбуватиметься «зсув» планових показників. Відповідно, стратегічний бюджет складатиметься вже по роках і коректуватиметься при наявності суттєвих змін ситуації, з врахуванням „бюджетних рамок” довгострокової стратегії для планового року.

Пропонується з вересня 2026 року розпочати роботи щодо остаточного впровадження нової системи планування та контролю діяльності на базі широко застосовуваної за кордоном системи бюджетного управління (бюджетування), яка в останні роки набуває поширення і на підприємствах.

Впровадження бюджетування стане основним механізмом реалізації стратегії управління логістичними процесами на Луцькій філії ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ». Після визначення цільових показників (обсяг реалізації, ціни, ліміти проведення розрахунків та ін.) проводиться розрахунок витрат та доходів (за наявності) кожного бюджетного центру (підрозділу). Загалом механізм узгодження планів на Луцькій філії ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ» працюватиме за схемою поданою на рисунку 3.2.

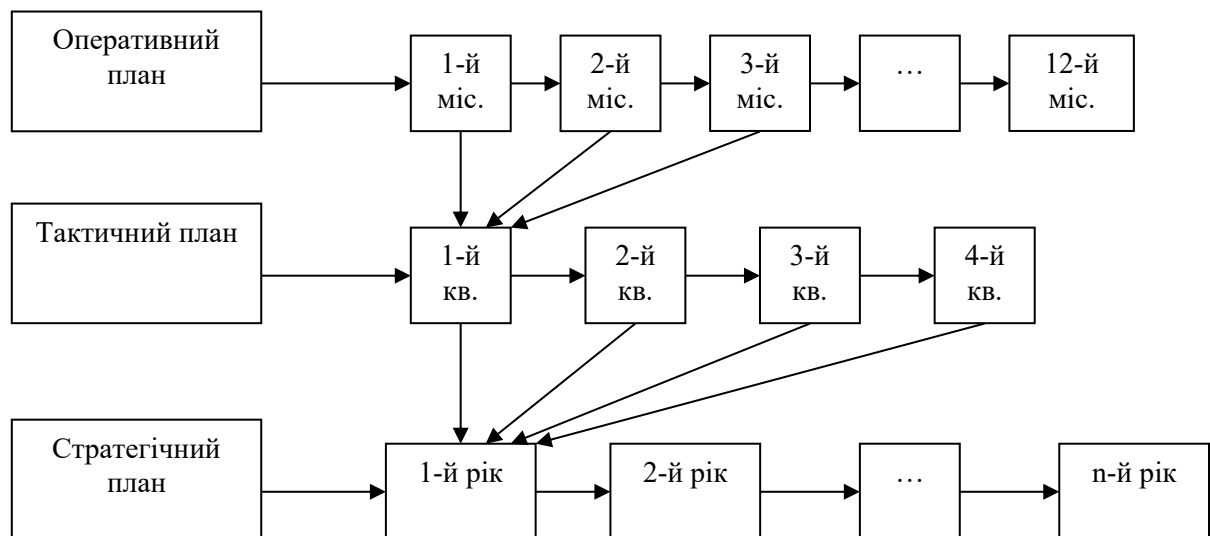


Рис. 3.2. Схема узгодження оперативних, тактичних та стратегічних планів на Луцькій філії ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ» (побудовано автором на основі узагальнення джерел [28, 30, 32])

Отримавши сукупність кошторисів витрат і доходів, заповнюються основні бюджетні документи: звіт про прибутки і збитки, рух грошових коштів, прогнозний баланс на кінець місяця. Відповідно до фінансового результату складається план інвестицій, в якому окремими рядками враховані і такі укрупнені статті – «проведення технічної реконструкції» та «на соціальні потреби». На завершальному етапі оцінюватиметься можливість залучення позикових засобів та проводитиметься аналіз отриманої інформації і за необхідності перерахунок результатів.

До початку впровадження планово-економічним відділом разом з керівниками структурних підрозділів має бути проведено великий обсяг підготовчих робіт:

- визначення бюджетних центрів (центрів відповідальності);
- розробка і формалізація розрахунку нормативів витрат сировини і матеріалів;
- розробка і формалізація розрахунку нормативів інших виробничих витрат (витрат на паливо та енергію, ремонти і профілактику технологічного обладнання та ін.);
- визначення нормативів витрат на оплату праці по підрозділах;
- алгоритмізація та зв'язок системи оплати праці з контрольованими бюджетними центрами;
- визначення нормативів накладних витрат;
- визначення і стандартизація на рівні комбінату бази розподілу накладних витрат;
- регламентація переліку об'єктів інформації для складання бюджету, строки подання цієї інформації та відповідальних осіб;
- створення бюджетного комітету на чолі із заступником директора з фінансових питань;
- регламентування на рівні доповнень до посадових інструкцій місця кожного виконавця в системі формування основного бюджету;
- створення регламенту документообороту і порядку обміну інформацією;

Загалом на початок впровадження (вересень 2026 року) потрібно розробити чіткий механізм взаємодії всіх адміністративних, виробничих, допоміжних та обслуговуючих підрозділів. Паралельно необхідно завершити роботи із автоматизації процесу планування і контролю. В результаті керівництво отримає потужну інформаційну базу для прийняття управлінських рішень.

З впровадженням системи бюджетування процес планування на підприємстві має стати безперервним, всеохоплюючим та обґрунтованим.

Після визначення цільових показників (обсяг реалізації, ціни, ліміти проведення розрахунків та ін.) має проводитися розрахунок витрат та доходів (за наявності) кожного бюджетного центру (підрозділу). Тут специфічним є те, що керівник окремого центру не є відповідальним за деякі статті, які є специфічними і мають свого відповідального. Наприклад, начальник відділу збуту не заповнює статті витрат на електроенергію, що прямо належить до функцій головного енергетика.

Отримавши сукупність кошторисів витрат і доходів, мають заповнюватися основні бюджетні документи: звіт про прибутки і збитки, рух грошових коштів, прогнозний баланс на кінець місяця. Відповідно до фінансового результату складається план інвестицій, в якому окремими рядками враховані і такі укрупнені статті як „проведення технічної реконструкції”, „на системи управління якістю”, детальне заповнення яких здійснюється на засіданні технічної ради комбінату. Оцінюється можливість залучення позикових засобів. Проводиться аналіз отриманої інформації і за необхідності - перерахунок результатів.

Слід також зазначити, що поряд з бюджетами окремих центрів витрат паралельно формуються бюджети за економічним змістом діяльності цих підрозділів (центрів) – бюджет виробничих витрат, накладних виробничих, адміністративних і витрат на збут та ін.

Загалом механізм бюджетування на Луцькій філії ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ» працює за схемою, зображено на рисунку 3.3. При цьому провідна роль у процесі бюджетування належить відділу збуту, який оцінює можливості реалізації продукції, та, де аналізується стан розрахунків за відвантажену продукцію і виконання договорів.

Впровадження системи бюджетного управління дозволить, крім загального контролю встановити і внутрішній контроль витратами та доходами в центрах відповідальності. Кожен робітник конкретно знатиме свою ділянку відповідальності та буде зацікавлений у покращенні якісних показників роботи.

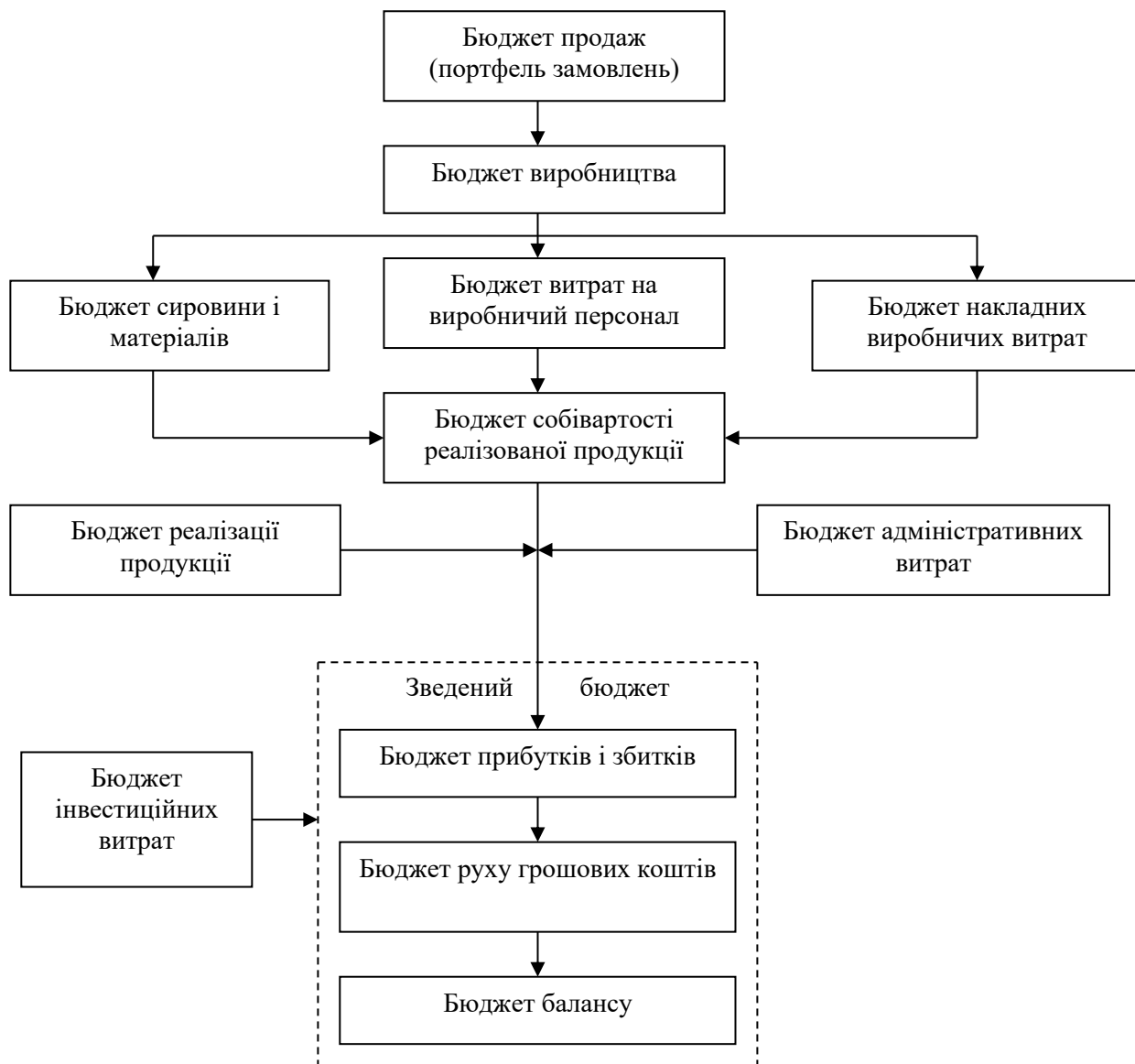


Рис. 3.3. Схема формування зведеного бюджету Луцької філії ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ» (побудовано на основі узагальнення джерел [27, 29, 31])

Загальна схема системи управління бізнес-процесом бюджетування на Луцькій філії ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ» представлена на рисунку 3.4.

При цьому процес планування набуде двостороннього характеру, адже зацікавлені у виконанні своїх планів працівники бюджетних центрів вноситимуть до бюджетного комітету свої обґрунтовані пропозиції щодо планових показників, тобто йде планування «знизу».

Крім того, бюджетування дозволить більше згуртувати та організувати колектив, поглибити взаємозв'язки між підрозділами.



Рис. 3.4. Загальна схема управління бізнес-процесом бюджетування на Луцькій філії ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ» (побудовано на основі джерел [26, 30, 33])

Технологія бюджетування виконуватиме на Луцькій філії ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ» не лише функцію планування діяльності, а й виступатиме інструментом контролю за станом та зміною ситуації в усіх сферах його діяльності. Тому поряд з бюджетами на плановий період складатимуться звіти про виконання бюджетів за останній місяць, а також співставлятимуться планові та фактичні показники. За результатами співставлення відхилень планово-економічний відділ проводитиме аналіз відхилень та буде знаходити причини їх виникнення.

Першими результатами впровадження бюджетування стануть: зміцнення фінансової дисципліни; можливість вибору оптимальних варіантів вкладення коштів; можливість оптимізації структури капіталу для забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості; можливість вкладення вивільнених коштів у програми з технологічної реконструкції спиртового виробництва та поліпшення якості продукції.

Саме, тому буде, безперечно, доцільним впровадити дану систему управління бізнес-процесами на підприємстві.

ВИСНОВКИ

1. Класифікація за функціональним призначенням дає змогу виокремити основні, допоміжні та управлінські процеси, що формують основу створення цінності для споживача та забезпечують підтримку й координацію діяльності підприємства. Розподіл за рівнем деталізації забезпечує можливість розглядати процеси на різних масштабах – від стратегічних макропроцесів до конкретних операцій, що сприяє їх моделюванню, оптимізації та стандартизації. Поділ за частотою виконання допомагає визначити періодичність і ритмічність діяльності, що є важливим для планування ресурсів і побудови системи контролю. Класифікація за ступенем формалізації дозволяє збалансувати стандартизацію й гнучкість, поєднуючи регламентовані та нерегламентовані процеси для досягнення оптимальної ефективності.

2. Методи аналізу бізнес-процесів є ключовим інструментом сучасного управління, оскільки вони забезпечують всебічне вивчення діяльності підприємства, виявлення проблем і формування рішень щодо оптимізації. Комплексне застосування різних методів дозволяє отримати глибоке, об'єктивне та системне уявлення про процеси, їхню ефективність і потенціал розвитку. Жоден із методів не є універсальним сам по собі. Максимальної ефективності можна досягти завдяки поєднанню графічних, якісних, кількісних та комплексних інструментів, що забезпечують багатогранний підхід до оцінювання бізнес-процесів. Це дозволяє підприємству підвищувати продуктивність, зменшувати витрати, мінімізувати ризики та забезпечувати довгостроковий розвиток у конкурентному ринковому середовищі.

3. Інформаційні технології сприяють не лише вдосконаленню внутрішніх процедур, але й створенню нових бізнес-моделей та інноваційних підходів до розвитку. В умовах конкурентного ринку цифрові інструменти стають необхідною умовою стабільного та стійкого функціонування підприємств. Отже, впровадження сучасних ІТ рішень є стратегічним чинником успіху, що

забезпечує підвищення продуктивності, гнучкість управління та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

4. ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ» є багатопрофільним суб'єктом господарювання, ключовий вид економічної діяльності якого (КВЕД 11.01) – виробництво алкогольних напоїв, що є результатом кардинальної стратегічної репрофілізації наприкінці 2021 року з будівельної сфери. Фінансовий аналіз за 2020–2024 роки демонструє зостання чистого доходу від реалізації продукції (збільшення на понад 390 000%) та суми активів (у 35 разів), що свідчить про агресивне нарощування ринкової присутності та інвестиційної бази. Незважаючи на значне масштабування діяльності, фінансові результати підприємства характеризуються критичною нестабільністю: чистий збиток зафіксовано у більшості років, включаючи 2024 рік, що підкреслює відсутність стійкої прибутковості. Підприємство має незадовільну структуру балансу, про що свідчить стабільно від'ємне значення власного капіталу та критично низький, переважно негативний, коефіцієнт фінансової незалежності.

5. Виробнича діяльність зосереджена на Луцькій філії, яка функціонує як вертикально інтегрований майданчик для повного технологічного циклу виготовлення етилового спирту та лікєро-горілчаних виробів. Система логістики та постачання матеріальних ресурсів на філії організована за принципом відкритої системи, що інтегрує планування потреб, транспорт, складське господарство та інформаційні потоки, використовуючи прямі та непрямі канали постачання (наприклад, через біржові угоди та посередників).

6. Бізнес-процес виробництва є складним, поділяється на спиртове та горілчане виробництво, і базується на системній взаємодії чотирьох ключових потоків: інформаційних, фінансових, матеріальних та продуктових. На підприємстві впроваджено багаторівневий, постійний контроль якості на всіх стадіях технологічного процесу виробництва спирту та горілки, який регламентується технічною документацією і контролюється, зокрема,

виробничо-технологічною лабораторією та постійно діючою дегустаційною комісією.

7. На основі аналізу сучасних підходів до вдосконалення бізнес-процесів встановлено, що в умовах динамічного конкурентного середовища оптимізація процесної діяльності є критичним чинником забезпечення стабільності та підвищення ефективності підприємства. Комплексне застосування організаційних, аналітичних, технологічних та інноваційних інструментів сприяє формуванню стійких конкурентних переваг.

8. Ключові напрями вдосконалення бізнес-процесів мають багатоаспектний характер та передбачають: оптимізацію та стандартизацію процесів, автоматизацію та цифровізацію, а також радикальні методи (реінжиніринг), безперервне вдосконалення та підвищення якості, удосконалення системи управління та контролю (впровадження сучасних методів KPI, Balanced Scorecard, ризик-менеджмент), орієнтація на клієнта, розвиток персоналу та управління змінами. Конкретні методологічні підходи, що забезпечують реалізацію вказаних напрямів – це Six Sigma та Agile-підходи.

9. Впровадження системи бюджетного управління на прикладі Луцької філії ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ» пропонується як основний механізм реалізації стратегії та інструмент контролю за бізнес-процесами. Технологія бюджетування забезпечить раціональне узгодження оперативних (місячних), тактичних (квартальних/річних) та стратегічних (багаторічних) планів підприємства, створюючи безперервний, всеохоплюючий та обґрунтований процес планування. Запровадження бюджетування стимулює планування «знизу» через обґрунтовані пропозиції від бюджетних центрів до Бюджетного комітету.

Отже, висунута гіпотеза була підтверджена на основі отриманих результатів проведеного дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р., Демків І., Будняк В. Напрями підвищення ефективності бізнес-процесів організацій ІТ-сектору. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 2. С. 145-149.
2. Балаклеєць К. Ю., Родченко В. Б. Чинники трансформації бізнес-процесів в розвитку Індустрії 4.0. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : Проблеми економіки та управління. 2024. Т.8, № 2. С. 153-170.
3. Башинська І. О., Лях Р. М. Сучасні тенденції у смартизації бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 2. С.8-10
4. Божкова В. В., Мірошніченко І. П. Удосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств для забезпечення їх інноваційно-інвестиційного потенціалу. *Український економічний часопис*. 2023. Вип. 1. С. 59-62.
5. Бойченко М. В. Управління якістю бізнес-процесів виробничої фірми в контексті сталого розвитку. Кіро М. О. *Економічний простір*. 2025. № 204. С.48-53.
6. Бондаренко С. М. Система управління якістю бізнес-процесів на принципах сталого розвитку на підприємствах легкої промисловості. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 4. С. 111-118.
7. Бугаєва М. В. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі. Малихін О. В., Гринько Я. В. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 12. С. 162-177.
8. Васильченко К. Г., Михайлов В. В. Можливості використання інтегрованих технологій у бізнес-процесах підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 4. С. 21-29.
9. Возний Д. Економічна ефективність оптимізації ключових бізнес-процесів у вітчизняних медичних закладах. *Economic synergy*. 2025. Вип. 3. С.193-207.

10. Головань О. О., Олійник О. М., Воробйова С. І., Куторницька О.А. Моделювання та інжиніринг бізнес-процесів закупівель з використанням асимптотичних методів. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2025. Вип. 1. С. 67-78.

11. Головка О. В., Ткаченко Ф. В. Цифровізація бізнес-процесів: передумови та тенденції. *Управління розвитком складних систем*. 2025. Вип.62. С. 62-71.

12. Гринчак Н. А., Горобець О. О. Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. *Статистика України*. 2024. №2. С. 108-115.

13. Іванів Р. Г. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів автотранспортного підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2024. Вип.4. С. 58-66.

14. Іванова І. В. Інтеграція технологій штучного інтелекту у бізнес-процеси. Боровик Т. М., Залозна Т. Г., Руденко А. Ю. *Маркетинг і цифрові технології*. 2025. Т. 9, № 1. С. 103-116.

15. Касумов Т. А. Підходи до трактування диверсифікації бізнес-процесів сучасних підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. №2. С. 126-135.

16. Клюс Ю. І., Гуменюк В. В. Використання ІІІ в бізнес-процесах підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 3. С. 21-27.

17. Ковтун О. О. Метод розподіленого диференціалу як нова парадигма оптимізації бізнес-процесів підприємства. *Економіка і управління*. 2025. Вип. 1. С. 168-175.

18. Кудінова М. М., Міщенко А. С., Чубка І. А. Впровадження міжнародних ERP-систем для оптимізації управління бізнес-процесами в Україні. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2025. № 6(1). С. 102-109.

19. Лесик Г. В. Визначення проблемних зон у функціонуванні бізнес-процесів франчайзингових мереж. *Ефективна економіка*. 2025. № 3.
20. Маркова С. В., Головань О. О., Бікулов Д. Т., Маказан Є. В. Інтеграція фінансового обліку та стратегування в управління бізнес-процесами міжнародних компаній. *Ефективна економіка*. 2025. № 1.
21. Пронько Л. М., Просеков А. Д. Методичні дослідження економічної оцінки впливу діджиталізації на бізнес-процеси підприємств України. *Агросвіт*. 2025. № 8. С. 165-174.
22. Пронько Л. М., Просеков А. Д. Цифровізація бізнес-процесів українських підприємств: стан, тенденції та бар'єри розвитку. *Ефективна економіка*. 2025. № 4.
23. Решетняк О. І., Жихор О. Б., Юрченко О. К., Жихор Б. І. Особливості управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 556-566.
24. Рибчук А. В. Удосконалення економічного механізму стимулювання зовнішньоекономічної діяльності малого та середнього бізнесу України у процесі євроінтеграції. Паласевич М. Б., Лапчук Я. С., Файдула М.Б. *Ефективна економіка*. 2025. № 5.
25. Романич І. Б. Моделювання бізнес-процесів доставки пошти у випадку взаємозамінності перевізників останньої милі. *Український економічний часопис*. 2024. Вип. 7. С. 98-103. -
26. Середа А. В. Концептуальні підходи до побудови інтегрованих моделей реформування бізнес-процесів. *Економіка і управління*. 2025. Вип. 2. С. 97-102.
27. Татаринцева Ю., Юр'єва І., Назарова Т. Вплив розвитку соціальної відповідальності та сталого цифрового маркетингу на фінансову складову бізнес-процесів в умовах цифрової економіки. *Acta Academiae Veregsasiensis. Economics*. - 2023. Вип. 4. С. 293-306.
28. Терешко Ю. В., Тардаскіна Т. М., Толкачова Г. В. Трансформація економічних та управлінських процесів підприємств в умовах цифровізації бізнес-середовища. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 10. С. 81-86.

29. ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ». Сторінка бренду «UKRAINIANSPIRIT». URL: <https://ukrainianspirit.ua/ua/page/contacts>
30. Хетагурова Д. О. Інноваційні підходи до моделювання бізнес-процесів готельних підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 4. С. 114-120.
31. Чернецька О. В., Васільєва Л. М., Драницька С. В. Діджитал – інструментарій для потреб обліку та управління бізнес-процесами. *Агросвіт*. 2025. № 8. С. 83-88.
32. Чубін А. Аналіз змін в організаційних структурах та бізнес-процесах будівельних компаній під впливом упровадження цифрових технологій. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2025. Вип. 55(2). С. 90-101.
33. Широких О. Динамічне моделювання управління якістю бізнес-процесів агропромислового підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 2. С. 387-394.
34. Шулла Р. С., Попик М. М., Світлинець О. В. Характеристика та класифікація бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного бізнесу на основі системного підходу. *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 206-215.

ДОДАТКИ

Додаток А
Фора № 1 „Баланс”
Луцька філія ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ»

Додаток Б

Фора № 2 „Звіт про фінансові результати”

Луцька філія ТОВ «ВЕСТ ВЕЙ»