

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри  
виробничого та інвестиційного  
менеджменту**

(назва кафедри)

**Тетяна ВЛАСЕНКО**

(підпис)

(ПІБ)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: Управління ефективністю бізнес-процесів підприємства**

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

**Гарант освітньої програми**

д.е.н., професор

\_\_\_\_\_ (підпис)

Віра БУТЕНКО

**Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

ПРУШКІВСЬКА

\_\_\_\_\_ (підпис)

Емілія

**Виконав**

ДІДКОВСЬКИЙ

\_\_\_\_\_ (підпис)

Максим

**КИЇВ – 2025**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри  
виробничого та інвестиційного  
менеджменту

к.с.н., доцент \_\_\_\_\_ Тетяна ВЛАСЕНКО  
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІБ)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ р.

**З А В Д А Н Н Я**

**на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту**

Дідковського Максима Анатолійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи

**«Управління ефективністю бізнес-процесів підприємства»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «12» грудня 2024 р. №2223 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи

1) закони та нормативно-правові акти України; 2) методичні рекомендації; 3) енциклопедичні, словникові та довідникові джерела; 4) навчальна та наукова література; 5) фахові періодичні видання; 6) матеріали державної статистики; 7) офіційні дані ТОВ «РУНА»

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні основи дослідження бізнес-процесів підприємства
2. Аналіз управління основними бізнес-процесами підприємства на прикладі ТОВ «РУНА»
3. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення ефективності управління бізнес-процесами підприємства

Дата видачі завдання «13» грудня 2024 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Емілія ПРУШКІВСЬКА  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Максим ДІДКОВСЬКИЙ  
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА</b>	7
1.1. Поняття, сутність та види бізнес-процесів підприємства	7
1.2. Характерні особливості управління бізнес-процесами підприємства	11
1.3. Суб'єкти управління бізнес-процесами підприємства	15
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «РУНА»</b>	19
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Руна»	
2.2. Методи управління основними бізнес-процесами на підприємстві	19 25
2.3. Аналіз управління основними бізнес-процесами на ТОВ «Руна»	
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ</b>	30 35
3.1. Рекомендацій щодо вдосконалення управління основними бізнес-процесами на ТОВ «Руна»	
3.2. Ефективність провадження запропонованих рекомендацій	35
<b>ВИСНОВКИ</b>	
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	49
	56
	58

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні економічні умови вимагають від підприємств не лише стійкості, а й гнучкості, швидкого реагування на зміни та постійного вдосконалення внутрішніх процесів. У зв'язку з цим управління ефективністю бізнес-процесів є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності компаній. Глобалізація, цифровізація, зростання вимог до якості продукції та послуг, а також мінливість ринкових умов змушують підприємства переосмислювати традиційні методи управління, впроваджувати новітні технології та адаптуватися до сучасних викликів.

Управління бізнес-процесами є комплексним підходом до організації діяльності підприємства, що передбачає аналіз, оптимізацію та постійне вдосконалення всіх операційних аспектів, що включає раціоналізацію ресурсів, автоматизацію рутинних процесів, підвищення продуктивності праці та мінімізацію витрат. Однією з ключових проблем сучасного бізнесу є необхідність узгодження стратегічних цілей із реальними операційними можливостями, що можливо лише за умови ефективного менеджменту бізнес-процесів.

Значний вплив на розвиток систем управління бізнес-процесами мають інформаційні технології. Цифрові інструменти надають підприємствам швидко адаптуватися до змін, прогнозувати можливі ризики та коригувати стратегії відповідно до аналітичних даних. Крім того, використання штучного інтелекту, великих даних та хмарних технологій значно розширює можливості керування бізнес-процесами, забезпечуючи глибший аналіз показників ефективності та їхню своєчасну корекцію.

Важливим аспектом дослідження ефективності бізнес-процесів є підвищення рівня продуктивності персоналу. Людський фактор відіграє одну з визначальних ролей у процесі вдосконалення підприємницької діяльності, адже від професійних компетенцій, мотивації та залученості працівників залежить результативність

управлінських рішень. Впровадження методів мотивації, навчання та розвитку персоналу, створення сприятливого корпоративного середовища та стимулювання інноваційного підходу до роботи – все це є невід’ємними складовими ефективного управління бізнес-процесами.

Не менш важливим є питання ризик-менеджменту у бізнес-процесах. В умовах нестабільної економіки підприємства стикаються з різноманітними викликами, серед яких фінансові, технологічні, правові та екологічні ризики. Управління бізнес-процесами дозволяє не лише мінімізувати вплив негативних факторів, а й передбачати можливі загрози, забезпечуючи тим самим безперервність і стабільний розвиток компанії.

Окремо варто наголосити на ролі сталого розвитку в управлінні бізнес-процесами. Сучасні компанії прагнуть до гармонійного поєднання економічної вигоди, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Впровадження концепцій «зеленої» економіки, корпоративної соціальної відповідальності та ефективного використання ресурсів сприяє не лише підвищенню репутації підприємства, а й забезпечує довгострокову стабільність його діяльності.

Актуальність дослідження управління ефективністю бізнес-процесів підприємства обумовлена потребою підвищення конкурентоспроможності, впровадженням інноваційних технологій, оптимізацією ресурсів та адаптацією до сучасних викликів. Вивчення цього питання сприятиме розробці ефективних управлінських стратегій, покращенню операційної діяльності компаній та створенню передумов для їхнього стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

**Об'єктом дослідження** є процес управління бізнес-процесами підприємства.

**Предметом дослідження** є особливості та механізм управління ефективністю бізнес-процесами підприємства ТОВ «Руна». **Метою дослідження** є обґрунтування теоретичних засад управління основними бізнес-процесами підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення на прикладі ТОВ «Руна».

**Завдання дослідження:**

- охарактеризувати сутність та види бізнес-процесів підприємства;
- виявити особливості управління бізнес-процесами аграрного підприємства;
- проаналізувати господарську діяльність ТОВ «Руна»;
- охарактеризувати методи управління основними бізнес-процесами на підприємстві;
- провести аналіз управління основними бізнес-процесами на ТОВ «Руна»;
- надати рекомендації щодо вдосконалення управління ефективністю основними бізнес-процесами на ТОВ «Руна».

**Методи дослідження.** У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечують всебічний аналіз проблематики управління бізнес-процесами підприємства. Метод аналізу та синтезу використано для розгляду теоретичних основ бізнес-процесів, що дозволило виокремити їхні ключові елементи та встановити взаємозв'язки між ними. Системний підхід застосовано для розгляду управління бізнес-процесами як цілісної системи, що включає різні рівні управління, ресурси та механізми їхнього вдосконалення. Порівняльний аналіз дав змогу оцінити різні методи управління бізнес-процесами, порівняти їхню ефективність та виявити найоптимальніші підходи до їхнього вдосконалення. Економіко-статистичні методи використано для аналізу діяльності ТОВ «Руна», зокрема, розрахунку показників ефективності управління бізнес-процесами, що дозволило оцінити їхній вплив на загальну господарську діяльність підприємства. Метод експертних оцінок застосовано для визначення проблемних аспектів управління бізнес-процесами на підприємстві, а також оцінки доцільності запропонованих рекомендацій. Метод моделювання використано при розробці пропозицій щодо вдосконалення управління бізнес-процесами, що дозволило визначити оптимальні підходи та прогнозувати їхній вплив на діяльність підприємства.

**Структура роботи** складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні основи

дослідження бізнес-процесів підприємства, зокрема розкрито поняття, сутність та види бізнес-процесів, охарактеризовано особливості управління ними, а також визначено основних суб'єктів управління бізнес-процесами підприємства. У другому розділі проаналізовано особливості управління основними бізнес-процесами на прикладі діяльності ТОВ «Руна». Здійснено загальну характеристику господарської діяльності підприємства, визначено застосовувані методи управління, а також проведено аналіз ефективності управління основними бізнес-процесами. У третьому розділі запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення ефективності управління бізнес-процесами на підприємстві. Сформовано конкретні заходи для покращення процесного підходу на ТОВ «Руна» та проведено оцінку результативності впровадження запропонованих рекомендацій. Робота містить 55 сторінки основного тексту, 6 таблиць, 1 рисунок, а також 30 використаних джерел.

Загалом, дослідження спрямоване на вирішення актуальних проблем підвищення ефективності управління бізнес-процесами підприємства, що є важливою умовою забезпечення його сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності в сучасних ринкових умовах.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття, сутність та види бізнес-процесів підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від здатності впорядковувати та оптимізувати внутрішні процеси. Бізнес-процеси є основою функціонування будь-якої організації, адже вони визначають порядок виконання робіт, взаємодію між структурними підрозділами, використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей. Розуміння їхньої сутності та особливостей є ключовим фактором для підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Бізнес-процес можна визначити як сукупність взаємопов'язаних дій та операцій, спрямованих на створення цінності для кінцевого споживача або досягнення певного результату в рамках діяльності організації. Це не просто набір окремих завдань, а системний підхід до управління підприємством, що забезпечує узгодженість, ефективність та контрольованість операцій. У сучасній економічній науці існують різні підходи до трактування поняття «бізнес-процес», однак загальним є розуміння його як ланцюжка дій, що трансформує вхідні ресурси (сировину, інформацію, фінанси) у вихідний результат, який може бути продуктом, послугою або певним управлінським рішенням [16].

Таблиця 1.11

Дослідження підходів до класифікації бізнес-процесів підприємств

Автор(и)	Класифікаційні ознаки бізнес-процесів	Види бізнес-процесів
----------	---------------------------------------	----------------------

Л. Чорнобай, О. І. Дума	За рівнем реалізації бізнес-процесів	Бізнес-процеси на рівні інжинірингу, функціонування організації, реінжинірингу
	За рівнем стійкості бізнес-процесів	Інноваційні (динамічні), програмовані (статичні) бізнес-процеси
	За фокусом управлінської діяльності	Управління людськими ресурсами, інформацією, фінансовими та матеріальними ресурсами, маркетингом та конкуренцією, виробництвом, середовищем та зовнішніми зв'язками, бізнес-моделлю організації
	За видами бізнес-процесів розвитку	Розвиток розуміння ринку та споживачів, стратегії та візії організації, системи управління, розвиток та навчання персоналу
М. Прокопенко	За ознакою новизни	Традиційні види бізнес-процесів і нові види бізнес-процесів
	За видами ресурсів	Цифрові
	За видами діяльності	У віртуальному середовищі, на реальних ринках
	За функціями управління	Бізнес-процеси щодо управління аналізом big data, моніторингом глобалізаційних процесів, міжнародною логістикою тощо
	За місцем виникнення	on-line, off-line

Джерело: складено авторами на основі [14; 23].

Кравченко М.О. [9], вказуючи на важливу роль цифрової трансформації в оптимізації бізнес-процесів підприємств, зазначають, що перетворення бізнесу, культури та процесів з використанням цифрових технологій забезпечує автоматизацію процесів, вдосконалення комунікації, використання аналітики та

хмарних технологій, підвищення якості продукції або послуг, розвиток співпраці підприємств із віддаленими співробітниками, а також зменшення витрат.

Г. В. Долга та О. А. Хитрова поділяють розвиток цифрових технологій в управлінні бізнес-процесами на підприємствах на п'ять етапів, а саме: «Оцифрування робочих завдань», «Потік роботи», «Програмний пакет корпоративного класу», «Система управління бізнес-процесами», «Гіперавтоматизація» [5].

О. В. Попело, Н. В. Іванова та М. В. Дубина [13], досліджуючи бізнес-процеси корпоративного управління підприємств, виділяють такі їхні класифікаційні ознаки: управлінські, операційні, пов'язані з продажами та маркетингом, а також підтримувальні. При цьому автори зазначають, що «оцінка ефективності бізнес-процесів може бути представлена як процес вимірювання та порівняння їхньої продуктивності з метою виявлення можливостей для подальшого вдосконалення».

Сутність бізнес-процесів полягає у їхній спрямованості на створення доданої вартості, що забезпечує зростання прибутковості підприємства та підвищення його ринкових позицій. Кожен процес має чітко визначену структуру, учасників, ресурси та результати. Важливою характеристикою є повторюваність бізнес-процесів, оскільки вони є регулярними та передбачуваними, що дозволяє здійснювати їх аналіз, удосконалення та автоматизацію. Ефективне управління бізнес-процесами базується на принципах оптимізації ресурсів, мінімізації втрат та впровадження сучасних технологій для підвищення продуктивності [15].

Різноманіття бізнес-процесів обумовлює необхідність їх класифікації за різними критеріями. Один із найпоширеніших підходів поділяє бізнес-процеси на три основні групи: основні, допоміжні та управлінські. Основні бізнес-процеси безпосередньо пов'язані з виробництвом товарів або наданням послуг та створюють основну цінність для споживачів. Вони включають виробничі процеси, постачання, збут, обслуговування клієнтів тощо. Від ефективності цих процесів залежить кінцевий результат діяльності підприємства, тому їхній аналіз та вдосконалення є пріоритетними завданнями менеджменту.

Допоміжні бізнес-процеси не створюють прямої доданої вартості, але забезпечують умови для функціонування основних процесів. Це можуть бути логістика, управління персоналом, технічне обслуговування, фінансовий облік тощо. Вони є критично важливими для підтримки стабільної роботи організації, оскільки забезпечують необхідні ресурси, кадрову політику, інформаційну інфраструктуру та інші важливі елементи діяльності [23].

Управлінські бізнес-процеси включають діяльність, пов'язану з прийняттям рішень, плануванням, контролем та стратегічним управлінням підприємством. Вони забезпечують координацію між різними підрозділами та визначають загальний вектор розвитку компанії. Завдяки ефективному управлінню бізнес-процесами підприємство може адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищувати свою конкурентоспроможність і забезпечувати довгостроковий розвиток [7].

Крім зазначеної класифікації, бізнес-процеси можна розподіляти за рівнем автоматизації, ступенем складності, залученими ресурсами та іншими критеріями. Наприклад, у контексті цифрової трансформації особливої актуальності набуває поділ бізнес-процесів на традиційні, автоматизовані та цифрові. Традиційні процеси виконуються переважно вручну та характеризуються високою залежністю від людського фактору. Автоматизовані процеси частково покладаються на інформаційні технології, що дозволяє підвищити їхню ефективність та зменшити операційні витрати. Цифрові бізнес-процеси використовують сучасні технології, такі як штучний інтелект, великі дані, блокчейн тощо, що дозволяє досягати високого рівня гнучкості, масштабованості та продуктивності [18].

Оскільки бізнес-процеси є основою діяльності підприємства, їхнє вдосконалення є ключовим завданням управлінців. Одним із підходів до оптимізації є метод BPM (Business Process Management), який передбачає систематичне моделювання, аналіз, автоматизацію та моніторинг процесів. Завдяки цьому можна підвищити ефективність операцій, знизити витрати та покращити якість продукції чи послуг. Іншим підходом є Lean-менеджмент, який орієнтований

на усунення втрат та підвищення продуктивності за рахунок оптимізації потоків роботи.

Отже, бізнес-процеси є невід'ємною складовою функціонування підприємства, визначаючи порядок і методи його діяльності. Їхня сутність полягає у створенні доданої вартості шляхом трансформації ресурсів у кінцевий продукт або послугу. Ефективне управління бізнес-процесами передбачає їхню класифікацію, аналіз, оптимізацію та впровадження сучасних технологій, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, зниженню витрат та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

## **1.2. Характерні особливості управління бізнес-процесами підприємства**

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції та швидкої технологічної еволюції, ефективне управління бізнес-процесами набуває ключового значення для стабільного функціонування підприємств. Будь-яка організація складається з певного набору бізнес-процесів, які визначають її діяльність, формують конкурентні переваги та забезпечують створення доданої вартості. Управління бізнес-процесами є не лише важливим елементом внутрішнього адміністрування, а й стратегічним інструментом підвищення продуктивності та ефективності підприємства.

Основою ефективного управління бізнес-процесами є чітке визначення їхньої структури, учасників та взаємозв'язків. Кожен бізнес-процес має вхідні ресурси (інформацію, матеріали, фінансові та людські ресурси), механізм виконання (технології, процедури, методи) та вихідний результат (готову продукцію, послуги, управлінські рішення тощо). Успішне управління передбачає баланс між цими складовими, що дозволяє підприємству функціонувати ефективно та забезпечувати високу якість кінцевого продукту [17; 30].

Ефективне управління бізнес-процесами базується на кількох ключових принципах. Перший принцип – орієнтація на кінцевий результат, що означає

необхідність чітко визначати очікуваний вихідний продукт процесу та відповідати потребам споживачів. Другий принцип – системний підхід, який передбачає розгляд бізнес-процесів не як окремих операцій, а як взаємопов’язаних елементів єдиної системи, що впливають один на одного. Третій принцип – прозорість і контрольованість, що означає постійний моніторинг процесів та їхню оцінку для подальшого вдосконалення. Четвертий принцип – гнучкість та адаптивність, які дають змогу підприємству швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та впроваджувати нові управлінські підходи.

В умовах сучасного цифрового економічного середовища підприємства повинні швидко реагувати на зміни зовнішніх факторів, забезпечувати прозорість і структурованість своїх бізнес-процесів, впроваджувати ефективні системи управління знаннями та мотивації персоналу, а також враховувати особливості управлінських практик у контексті цифровізації [4].

Однією з ключових можливостей цифрової трансформації є розширення прав і можливостей співробітників. Керівники більше не вказують, як саме має виконуватися завдання, а фокусуються на вирішенні стратегічних проблем. Водночас команди беруть на себе відповідальність за ризики та пропонують інноваційні рішення. Підприємства мають адаптувати свої організаційні структури, механізми розвитку талантів, фінансові стратегії та систему ключових показників ефективності відповідно до обраної цифрової моделі. Процес цифрової трансформації потребує всебічного розвитку нових можливостей підприємства, що включає такі аспекти, як стратегія, людський капітал, корпоративна культура, організаційна структура, системи управління, бізнес-процеси та технології [27].

Кожен бізнес має потенціал для трансформації у цифрову організацію. Компанії, які вже розвинули цифрові компетенції у різних сферах, можуть отримати значні конкурентні переваги, якщо правильно інтегруватимуть ключові принципи побудови ефективної цифрової структури [26]. Для успішного переходу до цифрової економіки варто використовувати певні методологічні підходи, що сприяють не лише закріпленню досягнутого прогресу, а й подальшому розвитку

підприємства. Основні принципи цифрової трансформації можна сформулювати таким чином [27]:



Рис. 1.1 – Основні принципи цифрової трансформації

– цифрова майстерність – це здатність підприємства оперативно адаптуватися до змін та створювати нову цінність завдяки цифровим технологіям. Гнучкість і швидкість реагування на технологічні зміни є критично важливими для цифрового підприємства;

– колективна експертиза – синергія висококваліфікованої команди є ключовим фактором у досягненні цифрової зрілості підприємства. Саме злагоджена робота команди забезпечує ефективну реалізацію цифрових ініціатив;

– синергія технологій та людського капіталу – успішні цифрові підприємства створюють нові можливості завдяки взаємодії між сучасними технологіями та людським ресурсом, що сприяє безперервному створенню додаткової цінності;

– цифрова компетенція – це сукупність навичок, які включають досвід клієнтоорієнтованої роботи у цифровому середовищі, операційну ефективність та

здатність швидко адаптуватися до змін. Підприємства можуть розставляти пріоритети в розвитку цифрових навичок залежно від своїх стратегічних цілей;

– еволюційний перехід – цифрова трансформація зазвичай проходить через механізм «S-подібної кривої»: початковий повільний розвиток змін змінюється періодом швидкого прогресу, після чого настає фаза стабілізації та закріплення нового рівня цифрових можливостей.

– адаптація корпоративної культури – на початкових етапах цифрової трансформації співробітники можуть відчувати невизначеність або навіть спротив змінам. Однак довгостроковий успіх цифрового підприємства значною мірою залежить від позитивного ставлення персоналу до нових технологій, що забезпечує ефективне впровадження інновацій та необхідних культурних змін.

Отже, успішне управління бізнес-процесами у цифровому середовищі передбачає комплексний підхід, що охоплює не лише технологічні аспекти, а й людський фактор, організаційні структури та стратегічні ініціативи підприємства.

Варто зазначити, що управління бізнес-процесами включає кілька етапів. На першому етапі здійснюється ідентифікація та опис бізнес-процесів, що дозволяє визначити їхню структуру, основні завдання, виконавців та ресурси. Другий етап – аналіз існуючих процесів, який включає виявлення вузьких місць, неефективних операцій, надлишкових витрат та можливостей для оптимізації. Наступний етап – розробка та впровадження вдосконалених процесів, що може включати автоматизацію, реорганізацію або зміну підходів до виконання завдань. Завершальним етапом є контроль, моніторинг та коригування процесів, що забезпечує їхню ефективність у довгостроковій перспективі [1].

Одним із ключових аспектів управління бізнес-процесами є впровадження сучасних технологій. Автоматизація процесів дозволяє значно знизити операційні витрати, мінімізувати людський фактор і підвищити швидкість виконання завдань. Інформаційні системи управління бізнес-процесами забезпечують централізоване управління, контроль, документування та аналіз процесів, що сприяє їхній ефективності. Крім того, застосування технологій штучного інтелекту, великих

даних та аналітики дозволяє передбачати тенденції, оптимізувати процеси та підвищувати їхню продуктивність [10].

Одним із викликів у сфері управління бізнес-процесами є опір змінам з боку персоналу. Оптимізація процесів часто супроводжується реорганізацією, що може викликати незадоволення серед співробітників. Важливим елементом успішного управління є ефективна комунікація, навчання персоналу та створення культури змін, яка сприяє прийняттю нових підходів до роботи.

Отже, управління бізнес-процесами є комплексним і багатогранним процесом, що охоплює аналіз, оптимізацію, автоматизацію та контроль діяльності підприємства. Його ефективне впровадження сприяє підвищенню продуктивності, мінімізації витрат, забезпеченню високої якості продуктів і послуг та створенню конкурентних переваг на ринку. Використання сучасних технологій та методологій дозволяє підприємствам адаптуватися до змінного середовища, підвищувати гнучкість і забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

### 1.3. Суб'єкти управління бізнес-процесами підприємства

Управління бізнес-процесами підприємства є складним і багатогранним процесом, що передбачає взаємодію різних суб'єктів, кожен з яких виконує свою специфічну роль у забезпеченні ефективності діяльності організації. Суб'єкти управління бізнес-процесами – це фізичні та юридичні особи, які беруть участь у плануванні, організації, контролі та оптимізації бізнес-процесів підприємства. Вони можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми, впливаючи на прийняття управлінських рішень та визначаючи стратегічний напрямок розвитку компанії.

Таблиця 1.1.

Суб'єкти управління бізнес-процесами підприємства

Категорія суб'єктів	Опис ролі в управлінні бізнес-процесами
<b>Внутрішні суб'єкти</b>	
<b>Керівництво підприємства</b>	Власники, рада директорів або генеральний директор визначають загальну стратегію, формують цілі компанії та

<b>Категорія суб'єктів</b>	<b>Опис ролі в управлінні бізнес-процесами</b>
	приймають ключові рішення щодо оптимізації бізнес-процесів. Відповідають за створення ефективної організаційної структури, впровадження інновацій та розподіл ресурсів.
<b>Керівники середньої ланки</b>	Топ-менеджери, начальники відділів і керівники департаментів координують реалізацію стратегічних рішень, здійснюють аналіз ефективності процесів, визначають слабкі місця та пропонують вдосконалення. Вони є ключовою ланкою комунікації між керівництвом і виконавцями.
<b>Операційний персонал</b>	Працівники, які безпосередньо виконують завдання з виробництва продукції, надання послуг, логістики тощо. Їхній практичний досвід допомагає виявляти проблеми та пропонувати ефективні рішення для вдосконалення бізнес-процесів.
<b>Зовнішні суб'єкти</b>	
<b>Державні регуляторні органи</b>	Встановлюють законодавчі та нормативні вимоги щодо фінансової звітності, трудових відносин, екологічних стандартів, податкової політики тощо. Підприємства адаптують свої процеси відповідно до цих вимог.
<b>Клієнти та споживачі</b>	Визначають попит на продукцію чи послуги. Їхні потреби змушують підприємства вдосконалювати процеси, підвищувати якість продукції та впроваджувати нові технології. Зворотний зв'язок допомагає оперативно реагувати на зміни ринку.
<b>Партнери та постачальники</b>	Впливають на якість вхідних ресурсів, стабільність постачання, рівень витрат і загальну ефективність виробничих процесів. Оптимізація співпраці сприяє підвищенню ефективності підприємства.
<b>Консалтингові компанії та наукові установи</b>	Надають рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури, оптимізації ресурсів, цифрової трансформації та підвищення конкурентоспроможності підприємства.
<b>Фінансові установи (банки, інвестори, кредитні організації)</b>	Забезпечують підприємства фінансовими ресурсами, необхідними для розвитку та вдосконалення бізнес-процесів. Дозволяють залучати інвестиції, отримувати кредити та ефективно управляти фінансами.

Головним внутрішнім суб'єктом управління бізнес-процесами є керівництво підприємства. Власники, рада директорів або генеральний директор визначають загальну стратегію управління, формують цілі компанії та приймають ключові рішення щодо оптимізації бізнес-процесів. Вони відповідають за створення ефективної організаційної структури, впровадження інноваційних підходів та розподіл ресурсів для досягнення стратегічних завдань. Рішення, що приймаються

на найвищому рівні управління, впливають на всі процеси підприємства, включаючи виробничі, фінансові, маркетингові та адміністративні аспекти [8].

Важливу роль у системі управління бізнес-процесами відіграють керівники середньої ланки. Це топ-менеджери, начальники відділів, керівники департаментів, які безпосередньо займаються реалізацією стратегічних рішень і контролем ефективності роботи підпорядкованих підрозділів. Вони координують діяльність окремих бізнес-процесів, здійснюють аналіз їхньої продуктивності, визначають слабкі місця та пропонують заходи для вдосконалення. Крім того, середній менеджмент є основним комунікаційним каналом між вищим керівництвом і виконавцями, що забезпечує ефективну реалізацію стратегічних рішень на оперативному рівні.

Операційний персонал підприємства також є важливими суб'єктами управління бізнес-процесами. Саме вони безпосередньо виконують завдання, пов'язані з виробництвом продукції, наданням послуг, обслуговуванням клієнтів, логістикою та іншими функціями. Виконавці є джерелом практичного досвіду, оскільки вони найкраще розуміють проблеми, що виникають у процесі роботи, і можуть пропонувати ефективні рішення для їх усунення. Залучення персоналу до процесів вдосконалення бізнес-процесів сприяє підвищенню їхньої продуктивності та мотивації, а також забезпечує більш ефективне використання ресурсів підприємства [3].

Зовнішні суб'єкти управління бізнес-процесами також відіграють важливу роль у формуванні ефективної системи управління. До них належать державні органи, що регулюють діяльність підприємств через законодавчі та нормативні акти. Регуляторні органи встановлюють вимоги щодо фінансової звітності, трудових відносин, екологічних стандартів, податкової політики та інших аспектів, що впливають на функціонування бізнесу. Підприємства змушені адаптувати свої бізнес-процеси до чинного законодавства, що впливає на їхню структуру та управління.

Клієнти та споживачі також є ключовими зовнішніми суб'єктами управління бізнес-процесами, оскільки саме вони визначають попит на продукцію чи послуги підприємства. Орієнтація на споживача є однією з основних складових ефективного управління, адже зміна потреб клієнтів змушує компанії вдосконалювати свої процеси, впроваджувати нові технології та підвищувати якість продукції. Взаємодія з клієнтами через зворотний зв'язок, маркетингові дослідження, аналіз поведінки споживачів дає змогу підприємству оперативно реагувати на зміни ринку та адаптувати свою діяльність до нових умов.

Партнери та постачальники є ще однією категорією зовнішніх суб'єктів, які впливають на управління бізнес-процесами підприємства. Взаємодія з ними визначає якість вхідних ресурсів, стабільність постачання, рівень витрат і загальну ефективність виробничих процесів. Оптимізація співпраці з постачальниками, налагодження стратегічних партнерств і впровадження цифрових технологій у логістичні процеси дозволяють підвищити ефективність роботи підприємства.

Сучасні підприємства також активно співпрацюють із консалтинговими компаніями, науковими установами та бізнес-експертами, які допомагають у розробці та впровадженні інноваційних підходів до управління бізнес-процесами. Консалтингові компанії надають рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури, оптимізації ресурсів, підвищення продуктивності та цифрової трансформації підприємств. Співпраця з науковими установами сприяє впровадженню нових технологій, методик управління та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Ще одним важливим суб'єктом управління бізнес-процесами є фінансові установи, такі як банки, інвестиційні компанії, кредитні організації. Вони забезпечують підприємства фінансовими ресурсами, що необхідні для розвитку та вдосконалення бізнес-процесів. Співпраця з фінансовими установами дозволяє підприємствам отримувати кредити, залучати інвестиції та ефективно управляти фінансовими потоками [16].

Отже, управління бізнес-процесами підприємства здійснюється широким колом суб'єктів, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності організації. Взаємодія між внутрішніми та зовнішніми суб'єктами впливає на стратегію розвитку, операційну ефективність та конкурентоспроможність підприємства. Врахування інтересів усіх зацікавлених сторін, використання сучасних методів управління та впровадження інновацій сприяє підвищенню продуктивності бізнес-процесів, зниженню витрат і створенню додаткової цінності для компанії.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «РУНА»

### 2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Руна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «РУНА» є суб'єктом господарювання, який на українському ринку функціонує понад два десятиліття. Станом на 6 квітня 2025 року, ТОВ «РУНА» має офіційно зареєстрований статус юридичної особи та включене до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань. Реєстрація підприємства відбулася 27 червня 2000 року [21], що свідчить про значний досвід функціонування в умовах українського економічного середовища. За понад 24 роки діяльності товариство адаптувалося до змін законодавства, економічних криз, суспільно-політичних трансформацій і зуміло зберегти стабільність своєї присутності на ринку.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства ТОВ «Руна» [21]

Параметр	Значення
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ РУНА
Скорочена назва	ТОВ "РУНА"
Код ЄДРПОУ	30980610
Дата реєстрації	27.06.2000 (24 роки 9 місяців)
Уповноважені особи	НАЗАРЕНКО ОЛЕКСАНДР ОЛЕКСАНДРОВИЧ (керівник)

Розмір статутного капіталу	27 397 061,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основний вид діяльності	01.70 Мисливство, відловлювання тварин і надання пов'язаних із ними послуг
Інші види діяльності	03.12 Прісноводне рибальство
	03.22 Прісноводне рибництво (аквакультура)
	93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг
	55.30 Надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів
	55.20 Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання

ТОВ «РУНА» зареєстровано як товариство з обмеженою відповідальністю — одна з найпоширеніших форм організації бізнесу в Україні. Ця форма дозволяє гнучко управляти підприємством, захищати майнові інтереси учасників та залучати інвестиції без значного ускладнення організаційної структури. Керує товариством Назаренко Олександр Олександрович, який як уповноважена особа здійснює оперативне управління, стратегічне планування, координацію господарської діяльності та забезпечення відповідності діяльності підприємства чинному законодавству України [21].

Розмір статутного капіталу ТОВ «РУНА» складає 27 397 061 грн, що є досить вагогим показником для підприємства середнього масштабу. Такий фінансовий

фундамент дозволяє забезпечити стабільну діяльність, інвестувати в розвиток, модернізацію інфраструктури та впровадження нових проєктів [21].

Основним видом діяльності товариства відповідно до КВЕД є мисливство, відловлювання тварин і надання пов'язаних із ними послуг (01.70). Це досить специфічна та вузька галузь, яка передбачає не лише організацію мисливських угідь, контроль популяцій диких тварин, а й надання послуг у сфері мисливського туризму, охорони мисливських ресурсів і підготовки до сезонних полювань. Така діяльність вимагає високого рівня фахової підготовки, знань екологічного законодавства, етики природокористування та постійної взаємодії з контролюючими органами.

Проте господарська діяльність ТОВ «РУНА» не обмежується лише мисливською сферою. Серед додаткових напрямів — прісноводне рибальство (03.12) та прісноводне рибництво (03.22), які свідчать про залучення підприємства до біологічного та економічного використання водних ресурсів. Ці види діяльності орієнтовані на вилов, розведення та продаж риби, а також забезпечення рекреаційних послуг рибалкам-любителям. Такий підхід дозволяє компанії поєднувати комерційну діяльність із природоохоронною складовою, зберігаючи баланс між споживанням і відновленням ресурсів.

Окрім цього, підприємство активно розвиває сферу відпочинку та рекреаційних послуг. У структурі видів діяльності передбачено організування інших видів відпочинку та розваг (93.29), що дозволяє ТОВ «РУНА» формувати пропозиції для туристичного сектору, зокрема, організацію мисливсько-рибальських турів, кемпінгів, зеленого туризму та інших активностей на природі. Також важливими є напрямки надання місць кемпінгами (55.30) та тимчасове розміщення на період відпустки (55.20), які забезпечують можливість туристам проживати на території угідь, організовувати сімейний та колективний відпочинок у комфортних умовах.

Вся структура господарської діяльності ТОВ «РУНА» побудована за принципом синергії природокористування і туристичної індустрії, що дозволяє

формуванню багатofункціональної бізнес-модель. Підприємство не лише отримує прибуток від використання природних ресурсів, але й створює додану вартість через надання високоякісних послуг у сфері дозвілля. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку зеленого туризму, екологічної відповідальності та сталого розвитку [20; 21].

Основними завданнями аналізу фінансового стану підприємства є:

- оцінка рентабельності та фінансової стабільності підприємства;
- аналіз ефективності використання майна (капіталу), забезпечення підприємства власними оборотними ресурсами;
- об'єктивне дослідження динаміки та стану ліквідності, платоспроможності й фінансової стійкості;
- визначення позицій підприємства на фінансовому ринку та оцінка його конкурентоспроможності в кількісному вимірі;
- аналіз ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства [11, с. 46].

Фінансовий стан підприємства характеризується такими ключовими елементами:

- прибутковість господарської діяльності;
- ефективність розподілу прибутку, який залишається після сплати податків та обов'язкових платежів;
- наявність власних фінансових ресурсів, необхідних для організації виробництва та реалізації продукції;
- раціональне управління основними й оборотними фондами;
- рівень платоспроможності та ліквідності підприємства.

Регулярна та всебічна оцінка фінансового стану має базуватись на застосуванні різних аналітичних методів і підходів. Основною метою такого аналізу є виявлення реального фінансового потенціалу підприємства, розробка та впровадження дієвих заходів для відновлення платоспроможності, забезпечення стабільної фінансової стійкості, визначення можливостей подальшого

функціонування та розвитку, досягнення прибутковості й підвищення виробничого потенціалу підприємства [25].

Значення фінансового аналізу полягає в тому, що він є основою для розробки фінансової стратегії підприємства, виявлення слабких місць у його діяльності та ухвалення управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності господарювання.

Завдяки фінансовому аналізу можливо:

- здійснити оцінку результативності діяльності господарюючих суб'єктів і встановити причини досягнутого стану;
- виявити тенденції розвитку підприємства на основі фінансових показників;
- формувати сценарії економічного розвитку підприємства, зокрема з урахуванням накопиченої та трансформованої інформації фінансового характеру;
- оцінити кредитоспроможність підприємства як потенційного позичальника;
- здійснити якісне фінансове планування, прогнозування та бюджетування;
- визначити обґрунтовану потребу в фінансових ресурсах і забезпечити їх ефективне розміщення;
- налагодити управління грошовими потоками;
- формувати рейтингові системи оцінювання фінансового стану суб'єктів господарювання;
- вчасно вживати заходів щодо зміцнення платоспроможності, прибутковості та фінансової стабільності підприємства;
- виявляти та реалізовувати резерви покращення фінансового стану;
- обґрунтовувати політику щодо розподілу та використання прибутку в інтересах підприємства та його власників;
- оцінювати рівень підприємницького ризику в контексті здатності погашати зобов'язання, нарощувати чисті активи, залучати інвестиції та приймати ефективні управлінські рішення [11, с. 46].

Аналіз фінансових показників ТОВ «РУНА» надасть детальну інформацію про основні фінансові результати підприємства за останні роки. Аналіз цих даних дозволить оцінити ефективність його господарської діяльності, виявити можливі проблеми та визначити напрямки для поліпшення фінансової ситуації. Дослідження доходу, чистого прибутку, активів, зобов'язань дозволить сформулювати висновки щодо фінансової стабільності компанії, ефективності управлінських рішень та потенційних ризиків, з якими підприємство може зіткнутися в майбутньому.

Таблиця 2.2

## Фінансові показники підприємства ТОВ «Руна» [20]

Фінансові показники	2024	2023	2022	2020
Дохід	—	1 547 100 грн	4 248 900 грн	5 400 грн
Чистий прибуток	-2 149 500 грн	0 грн	0 грн	-2 371 900 грн
Активи	24 212 500 грн	25 325 400 грн	26 583 700 грн	29 163 100 грн
Зобов'язання	14 870 000 грн	13 811 600 грн	14 774 900 грн	22 457 700 грн

Згідно з представленими фінансовими показниками ТОВ «РУНА», можна зробити кілька важливих висновків. Протягом останніх років компанія зазнала значних коливань у своїй фінансовій діяльності. Так, у 2024 році підприємство зафіксувало значний збиток у розмірі -2 149 500 грн, що свідчить про фінансові труднощі та потребу в коригуванні бізнес-стратегії. Зокрема, у порівнянні з попередніми роками, коли чистий прибуток становив 0 грн (2023) і -2 371 900 € (2020), компанія не змогла досягти позитивних фінансових результатів.

Дохід підприємства також показує значні коливання: у 2024 році він відсутній, що є тривожним сигналом щодо ефективності діяльності. У той же час, у 2023 році дохід становив 1 547 100 грн, що є позитивною динамікою порівняно з попередніми роками.

Активи компанії поступово зменшуються, що також свідчить про певні труднощі в бізнесі, хоча вони залишаються на достатньому рівні для забезпечення основних операцій. Зобов'язання підприємства також мають тенденцію до зниження, однак залишаються значними, що потребує обережного управління борговими зобов'язаннями.

У цілому, для відновлення стабільності ТОВ «РУНА» необхідно зосередитися на підвищенні доходів, оптимізації витрат та перегляді стратегії бізнесу для досягнення сталого зростання.

Отже, ТОВ «РУНА» є прикладом ефективного поєднання підприємницької ініціативи з екологічною відповідальністю. Сфера його діяльності охоплює не лише традиційне використання ресурсів, а й формування сучасної інфраструктури відпочинку, що робить підприємство конкурентоспроможним і привабливим для партнерів та клієнтів. З огляду на стабільну історію функціонування, професійне керівництво та багатопрофільність, ТОВ «РУНА» має всі передумови для подальшого розвитку та розширення своєї присутності на внутрішньому та, потенційно, зовнішньому ринках.

## **2.2. Методи управління основними бізнес-процесами на підприємстві**

Бізнес-процеси являють собою сукупність взаємозалежних дій і заходів, спрямованих на створення товарів або послуг, що мають цінність для кінцевого споживача [2, с. 140]. Вони є важливим інструментом для оцінки ефективності діяльності підприємства, виявлення слабких місць та "вузьких горлечок", а також для подальшої оптимізації й удосконалення. Основна особливість бізнес-процесів полягає у їхній побудові з низки взаємопов'язаних етапів, які базуються на

використанні ресурсів і мотиваційних чинників з метою досягнення спільних результатів, вигідних як підприємству, так і його клієнтам [12, с. 129].

Кожен бізнес-процес має своїх внутрішніх і зовнішніх постачальників та споживачів, з якими він постійно взаємодіє. Завершення одного процесу зазвичай ініціює початок наступного, створюючи безперервний ланцюг. У межах компанії бізнес-процеси формують складну систему взаємозв'язків між функціональними підрозділами, виробничими одиницями та робочими зонами, які постійно обмінюються завданнями в рамках реалізації стратегічних цілей. Перетворення вхідних ресурсів у кінцевий продукт є центральним механізмом для досягнення очікуваних результатів.

Досвід провідних міжнародних компаній свідчить про те, що успішні організації мають чітко структуровані, документовані бізнес-процеси, а також ефективні механізми їх реалізації. Ключовими елементами такого управління виступають адаптивність до змін, високий рівень командної мотивації, впровадження сучасних цифрових технологій та орієнтація на потреби клієнтів [8, с. 68].

Формування бізнес-процесів здійснюється шляхом послідовної взаємодії між структурними одиницями компанії. Ці зв'язки забезпечують цілісність виробництва товарів або послуг, які відповідають ринковим очікуванням. Ефективність і оперативність виконання бізнес-процесів безпосередньо впливають на конкурентні позиції підприємства і його здатність до отримання прибутку.

Цінність, яку отримує клієнт від продукції чи послуг, формується завдяки горизонтальним бізнес-процесам, що є головним об'єктом управлінської уваги. Управління такими процесами передбачає кілька основних етапів:

- Побудова бізнес-діаграми для візуального відображення фактичного порядку виконання дій.
- Виявлення проблемних ділянок і потенційних невідповідностей.
- Аналіз причин виникнення проблем у процесі.

– Розробка рекомендацій з удосконалення процесів із наступною візуалізацією оновленого варіанта.

Варто підкреслити, що діаграма бізнес-процесу є дієвим інструментом, який відображає структуру, послідовність та взаємозв'язки всіх дій у межах процесу. Вона допомагає глибше проаналізувати функціонування системи та сфокусувати зусилля на ключових моментах, що впливають на досягнення цілей [22].

Переваги, які отримують компанії завдяки стандартизації та оптимізації бізнес-процесів, включають:

- краще розуміння механізмів роботи підприємства;
- уніфікацію основних процесів та спрощення контролю за їх реалізацією;
- підвищення якості управління та рівня керованості організації;
- можливість системного вдосконалення взаємодії між підрозділами;
- зниження залежності від окремих працівників та використання менш кваліфікованого персоналу без втрати ефективності;
- зростання рівня задоволеності клієнтів, зменшення операційних витрат і збільшення прибутковості.

Для ефективного виявлення та аналізу потреб у підтримці процесу прийняття рішень критично важливо чітко визначити обов'язки та відповідальність учасників на різних рівнях управління. Водночас необхідно з'ясувати, які саме знання потрібні для забезпечення узгодженості управлінських рішень. Науковці рекомендують розглядати проблематику прийняття рішень з двох точок зору: у контексті ієрархічної структури системи управління підприємством та з позицій управлінських аспектів.

Спираючись на визначення, запропоновані дослідниками [6, с. 78], можна зробити висновок, що управління бізнес-процесами передбачає цілеспрямований вплив власників процесів та керівної ланки на їх перебіг з метою оптимізації та підвищення ефективності для досягнення стратегічних бізнес-цілей. У науковому розумінні менеджмент бізнес-процесів виступає як управлінська дисципліна,

орієнтована на цілеспрямовану дію управлінських суб'єктів задля формування результативних, обґрунтованих і ефективних рішень.

Управління бізнес-процесами розглядається як безперервний управлінський цикл, що охоплює планування, аналіз, реалізацію, контроль, оптимізацію та постійне вдосконалення. Цей цикл спрямований на постійний моніторинг процесів і своєчасне управлінське реагування у разі виявлення відхилень від запланованих параметрів.

Сучасна система управління повинна бути орієнтована на підвищення як її результативності, так і ефективності. Це потребує впровадження детально розробленого механізму аналізу діяльності. Повноцінне та раціональне залучення наявних ресурсів до відтворювальних процесів сприятиме реалізації завдань економічного розвитку національного господарства та наблизитиме до реалізації потенціалу інклюзивного зростання [3, с. 8].

Важливо, щоб система управління не лише виявляла та усувала відхилення, а й діагностувала їх першопричини. Встановлення чітких критеріїв ефективності бізнес-процесів і їхній безперервний контроль є основою сталого вдосконалення.

Оцінювання результативності бізнес-процесів виступає інструментом, який дає змогу виявляти слабкі місця та оперативно на них реагувати. Метрики ефективності можуть бути як універсальними, так і адаптованими до конкретних завдань, що дозволяє комплексно аналізувати діяльність підприємства.

Попри те, що методологія аналізу й оптимізації бізнес-процесів ще не є досконалою, доцільним є використання перевірених традиційних підходів, адаптованих до специфіки конкретних процесів. Такий підхід дозволяє ефективно вирішувати наявні проблеми та сприяти вдосконаленню управлінської діяльності підприємства.

У сучасному конкурентному середовищі ефективне управління бізнес-процесами є ключовим чинником успішної діяльності будь-якого підприємства, зокрема ТОВ «РУНА» [20; 21]. Як багатопрофільна компанія, що працює у сферах мисливства, рибництва, туризму та рекреаційних послуг, ТОВ «РУНА» має справу

з різними категоріями бізнес-процесів: операційними, управлінськими, допоміжними. Успіх компанії значною мірою залежить від того, наскільки ефективно організовано управління цими процесами, наскільки злагоджено вони взаємодіють між собою та наскільки швидко підприємство здатне адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Основою управління бізнес-процесами на підприємстві ТОВ «РУНА» [20; 21] є застосування системного підходу, що передбачає бачення діяльності компанії як єдиного цілісного механізму. Такий підхід дає змогу визначити основні процеси, що мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей, розподілити ресурси відповідно до пріоритетності та забезпечити контроль на кожному етапі виробничого чи сервісного циклу. Зокрема, у сфері мисливства та рибництва ключову роль відіграє планування сезонної діяльності, управління природними ресурсами, контроль за дотриманням нормативно-правових вимог та координація роботи персоналу у польових умовах. Для ефективного функціонування цих напрямів ТОВ «РУНА» використовує поєднання адміністративного та нормативного методів управління. Адміністративні методи забезпечують чітку регламентацію дій, контроль за виконанням наказів і рішень керівництва, а нормативні – встановлюють правила, інструкції, процедури, що регулюють усю діяльність підприємства.

Водночас підприємство активно впроваджує економічні методи управління. Вони дозволяють стимулювати працівників до досягнення високих результатів через системи мотивації, преміювання, участі в прибутку. Економічні важелі також використовуються для оцінки ефективності використання ресурсів, розрахунку витрат, ціноутворення послуг, бюджетування окремих підрозділів і заходів. Це особливо актуально в умовах сезонного характеру діяльності, коли важливо раціонально розподілити фінансові та матеріальні ресурси для досягнення максимального ефекту.

Не менш важливими є соціально-психологічні методи управління, що спрямовані на формування позитивного клімату в колективі, розвиток

корпоративної культури, залучення працівників до ухвалення рішень, забезпечення внутрішньої комунікації та підвищення рівня задоволеності персоналу. Для ТОВ «РУНА» [20; 21], яке працює в умовах близького контакту з природним середовищем та обслуговує клієнтів у сфері відпочинку і дозвілля, людський фактор є вирішальним. Тому важливо забезпечити належний рівень професійної підготовки персоналу, створити атмосферу довіри, відповідальності та спільної зацікавленості в результатах роботи.

У процесі управління основними бізнес-процесами ТОВ «РУНА» поступово впроваджує елементи інформаційно-аналітичних технологій. Використання сучасних ІТ-рішень дозволяє автоматизувати деякі операційні процеси, вести облік клієнтів, оптимізувати бронювання місць у рекреаційних зонах, контролювати запаси, моніторити стан мисливських угідь і водойм. Аналітичні інструменти використовуються для прогнозування попиту на послуги, оцінки ризиків, аналізу клієнтських уподобань та прийняття управлінських рішень на основі фактичних даних.

Таким чином, методи управління основними бізнес-процесами на підприємстві ТОВ «РУНА» ґрунтуються на поєднанні класичних управлінських підходів із сучасними технологіями та принципами стратегічного мислення. Ефективне використання адміністративних, економічних, нормативних, соціально-психологічних методів у комплексі дозволяє підприємству забезпечити стабільність, конкурентоспроможність і сталий розвиток. Гнучкість у прийнятті рішень, орієнтація на якість обслуговування та відповідальне ставлення до природних ресурсів створюють передумови для подальшого зростання підприємства та зміцнення його позицій у своїй галузі.

### **2.3. Аналіз управління основними бізнес-процесами на ТОВ «Руна»**

Аналіз управління основними бізнес-процесами на ТОВ «РУНА» дозволяє глибше зрозуміти специфіку функціонування цього підприємства, визначити його

сильні сторони та виявити потенційні зони для вдосконалення. Компанія, що вже понад два десятиліття працює на українському ринку, здійснює багатoproфільну діяльність, поєднуючи елементи аграрного, мисливського, рибного та туристично-рекреаційного бізнесу. Такий широкий спектр сфер вимагає гнучкої, багаторівневої та системної моделі управління бізнес-процесами.

Управління на ТОВ «РУНА» [20; 21] здійснюється з урахуванням галузевої специфіки кожного напрямку діяльності, проте всім їм притаманне прагнення до чіткої координації, ефективного ресурсного планування та орієнтації на результат. Особливістю організаційної моделі є децентралізований підхід: операційне управління у межах конкретних напрямів (мисливство, прісноводне рибництво, розміщення туристів тощо) часто здійснюється локальними структурними підрозділами або менеджерами, що приймають рішення у межах наданих повноважень. Такий підхід сприяє оперативності в ухваленні рішень, підвищує гнучкість управлінської системи та дозволяє ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Один із ключових напрямів бізнес-процесів – це управління природними ресурсами. ТОВ «РУНА» провадить діяльність у галузях, що безпосередньо пов'язані з екосистемами, тому особлива увага приділяється раціональному використанню мисливських угідь, водойм, запобіганню виснаженню природного середовища, а також дотриманню екологічного законодавства. Ці процеси потребують постійного моніторингу, планування відтворювальних заходів, погодження з державними структурами, що вимагає високого рівня організації й обізнаності управлінського персоналу.

У сфері туристичних послуг та організації дозвілля підприємство демонструє здатність до адаптації до сучасних вимог ринку. Розміщення в кемпінгах, надання місць для автофургонів, розвиток внутрішнього туризму вимагають не лише якісного сервісу, а й гнучкого маркетингового управління, управління лояльністю клієнтів, аналізу ринку. Тут управління бізнес-процесами тісно пов'язане з цифровізацією: компанія поступово впроваджує електронні інструменти

бронювання, ведення баз даних клієнтів, обліку зайнятих місць, що сприяє зростанню ефективності та зниженню витрат.

Особливістю ТОВ «РУНА» [20; 21] є також сезонність окремих видів діяльності, що ставить перед управлінською командою завдання щодо планування навантаження, розподілу персоналу, фінансового прогнозування. Бізнес-процеси з підготовки до сезону потребують завчасної логістики, закупівель, маркетингової активності, тоді як у міжсезоння акцент зміщується на технічне обслуговування, планування та аналіз результатів. Це означає, що управління відбувається в умовах циклічності, що вимагає від управлінців гнучкості, навичок антикризового реагування та стратегічного мислення.

Важливим чинником є також ефективне управління персоналом. У ТОВ «РУНА» переважають невеликі команди, задіяні у виконанні специфічних завдань, що створює передумови для неформальної комунікації, швидкого обміну інформацією та високої згуртованості. Водночас це вимагає чіткого регламентування посадових обов'язків, забезпечення навчання персоналу, мотиваційних механізмів та справедливої оцінки результатів праці. Соціально-психологічні методи управління, що базуються на авторитеті керівника, корпоративних традиціях та моральному стимулюванні, відіграють тут не меншу роль, ніж фінансова винагорода.

Фінансове управління бізнес-процесами на підприємстві відзначається високим рівнем контролю за витратами, бюджетуванням та прагненням до економічної збалансованості. Оскільки підприємство має значний статутний капітал, воно має змогу забезпечувати стійкість діяльності навіть в умовах економічних викликів. Але при цьому особливу увагу приділяє аналізу рентабельності окремих видів діяльності, обґрунтованому інвестуванню та розрахунку строків окупності витрат.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом стратегічного планування, що дозволяє всебічно оцінити внутрішній потенціал підприємства, а також зовнішні умови, в яких воно функціонує. Такий підхід забезпечує розуміння сильних і

слабких сторін організації, а також виявлення можливостей для подальшого розвитку та потенційних загроз, що можуть впливати на стабільність і конкурентоспроможність бізнесу.

У контексті дослідження господарської діяльності ТОВ «ПУНА» SWOT-аналіз дозволяє проаналізувати ефективність управління ресурсами, організацію основних бізнес-процесів і стратегічні перспективи підприємства. З огляду на те, що ТОВ «ПУНА» поєднує діяльність у галузі мисливства, рибальства, рекреаційних послуг і туристичної інфраструктури, важливо з'ясувати, наскільки злагоджено та результативно працюють усі структурні напрями, і які внутрішні або зовнішні фактори можуть стимулювати або стримувати подальший розвиток.

Таблиця 3.1

## SWOT-аналіз підприємства ТОВ «ПУНА» [20]

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Довготривалий досвід роботи (понад 24 роки на ринку)</li> <li>- Значний статутний капітал (понад 27 млн грн)</li> <li>- Різноманітність напрямів діяльності (мисливство, рибальство, туризм)</li> <li>- Наявність природних ресурсів для ведення діяльності</li> <li>- Наявність сталих управлінських практик та кваліфікованого персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сезонність окремих видів діяльності</li> <li>- Обмежена цифровізація управлінських процесів</li> <li>- Висока залежність від природно-кліматичних умов</li> <li>- Потенційна складність координації міжгалузевих підрозділів</li> <li>- Обмежений вплив на законодавче регулювання екологічної сфери</li> </ul>
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розвиток екотуризму та рекреаційних послуг</li> <li>- Розширення спектру послуг для туристів (кемпінги, автофургони, риболовля)</li> <li>- Діджиталізація процесів (онлайн-бронювання, CRM, е-маркетинг)</li> <li>- Співпраця з місцевими громадами та інвесторами</li> <li>- Державні програми підтримки аграрного та туристичного бізнесу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зміни в екологічному законодавстві або обмеження на використання природних ресурсів</li> <li>- Економічна нестабільність та інфляційні процеси</li> <li>- Конкуренція з боку аналогічних підприємств у регіоні</li> <li>- Потенційні ризики зниження біорізноманіття чи деградації ресурсної бази</li> <li>- Зниження купівельної спроможності населення</li> </ul>
---	--

Проведений SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «РУНА» має стійкі позиції на ринку завдяки багаторічному досвіду, значному статутному капіталу та багатопрофільності своєї діяльності. Сильними сторонами підприємства є не лише диверсифікація бізнес-процесів (мисливство, рибальство, туристичні послуги), а й наявність природних ресурсів, які створюють передумови для розвитку рекреаційного потенціалу.

Разом з тим, підприємство має певні внутрішні обмеження, зокрема — сезонність деяких видів діяльності та обмежене впровадження сучасних цифрових інструментів управління. Враховуючи сучасні тенденції до діджиталізації, ці аспекти можуть стримувати зростання конкурентоспроможності.

У зовнішньому середовищі підприємство має реальні можливості для розширення діяльності за рахунок розвитку екотуризму, впровадження онлайн-сервісів, а також залучення державної підтримки для аграрного і туристичного секторів. Співпраця з громадами та інвесторами може стати додатковим поштовхом для модернізації інфраструктури та створення нових робочих місць.

Разом із тим, зовнішні загрози, пов'язані зі змінами в законодавстві, економічною нестабільністю, конкуренцією та екологічними ризиками, вимагають від підприємства гнучкості та адаптивності в управлінських рішеннях.

Можна констатувати, що ТОВ «РУНА» має значний потенціал для розвитку, але для його повної реалізації необхідно підвищити рівень цифровізації, посилити антикризове планування та впровадити сучасні методи управління ризиками.

Узагальнюючи, можна зазначити, що управління основними бізнес-процесами на ТОВ «РУНА» базується на системному, комплексному підході. Висока ступінь адаптивності, міжгалузевість, орієнтація на природоресурсну основу діяльності, активне використання організаційно-економічних методів управління, впровадження цифрових рішень і фокус на якість послуг створюють передумови для ефективного функціонування компанії в сучасних умовах. Разом з тим, подальший розвиток управлінських процесів потребує посилення інноваційної складової, розширення партнерств і системного підходу до аналізу результативності бізнесу.

### РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

#### 3.1. Рекомендацій щодо вдосконалення управління основними бізнес-процесами на ТОВ «Руна»

Управління основними бізнес-процесами на підприємстві є визначальним чинником ефективного функціонування всієї організації, особливо в умовах ринкової конкуренції та постійних змін у зовнішньому середовищі. ТОВ «Руна», як суб'єкт господарської діяльності, потребує системного підходу до вдосконалення внутрішніх процесів, що дозволить підвищити продуктивність, зменшити витрати, поліпшити якість обслуговування клієнтів та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Таблиця 3.1.

Запропоновані напрями вдосконалення

№	Напрямок удосконалення	Зміст рекомендації
1	Процесне управління	Ідентифікація, формалізація, візуалізація (BPMN), стандартизація та моніторинг бізнес-процесів з використанням КРІ
2	Діагностика процесів	Проведення аудиту функцій (закупівля, виробництво, логістика, збут, фінанси, маркетинг, HR) для виявлення вузьких місць та неефективностей
3	Реінжиніринг процесів	Радикальне оновлення процесів: впровадження CRM, ERP, електронного документообігу, цифрових логістичних рішень

4	Розвиток персоналу	Впровадження систем внутрішнього навчання, оцінки персоналу, стимулювання ініціатив, створення культури постійного вдосконалення
5	Клієнтоорієнтованість	Механізми зворотного зв'язку, аналіз відгуків, адаптація до змін очікувань клієнтів, побудова процесів із врахуванням потреб споживачів
6	Стратегічне планування	Визначення стратегічних пріоритетів підприємства (розширення ринку, підвищення якості тощо) та адаптація бізнес-процесів під ці цілі

По-перше, однією з ключових проблем, яка часто спостерігається на підприємствах малого та середнього бізнесу, є недостатня регламентація бізнес-процесів, їх слабка автоматизація та низький рівень інтеграції між підрозділами. У випадку ТОВ «Руна» це може проявлятися у дублюванні функцій, неузгодженості дій між відділами, втратах інформації при передачі між етапами процесу та недостатньому контролю за виконанням поставлених завдань. Для подолання цих труднощів доцільно впровадити концепцію процесного управління, що передбачає ідентифікацію ключових бізнес-процесів, їх формалізацію, візуалізацію (наприклад, за допомогою BPMN-нотації), стандартизацію та подальший моніторинг із застосуванням КРІ (ключових показників ефективності) [28; 29].

Першим кроком у цьому напрямі має стати ідентифікація ключових бізнес-процесів. Це означає, що підприємству необхідно чітко визначити, які процеси лежать в основі його основної діяльності — наприклад, процеси закупівель, виробництва, збуту, обслуговування клієнтів, фінансового обліку тощо. Ідентифікація дозволяє не лише побачити загальну картину роботи компанії, а й виявити зв'язки між структурними підрозділами, визначити межі відповідальності та встановити точки контролю.

Наступним етапом є формалізація бізнес-процесів. Вона передбачає опис процесів у вигляді чітких алгоритмів, де зафіксовані учасники, ресурси, послідовність дій, вхідні та вихідні дані. Це дозволяє уніфікувати виконання процесів, уникнути дублювання функцій, мінімізувати втрати інформації та підвищити прозорість управлінських дій. Формалізовані процеси легше аналізувати, змінювати та вдосконалювати, що особливо важливо в умовах цифровізації.

Для ефективного впровадження формалізації доцільним є використання візуалізаційних інструментів, зокрема моделювання за допомогою BPMN (Business Process Model and Notation) — міжнародного стандарту візуального опису бізнес-процесів. Використання BPMN дозволяє не лише описати процес у вигляді блок-схеми, зрозумілої як для фахівців, так і для менеджменту, а й сприяє ефективній комунікації між підрозділами, адже кожен учасник бачить свою роль у загальному процесі.

Формалізовані та візуалізовані процеси потребують подальшої стандартизації, тобто закріплення у вигляді нормативних документів (регламентів, інструкцій, стандартів якості). Стандартизація забезпечує однакове виконання операцій незалежно від виконавця, підвищує якість обслуговування клієнтів, сприяє швидшому навчанню нових співробітників та зменшує імовірність помилок. В умовах ТОВ «Руна» це дозволить покращити внутрішню дисципліну, уникнути «людського фактору» в критичних операціях та забезпечити стабільність результатів.

Невід'ємною частиною процесного управління є моніторинг та контроль виконання процесів на основі ключових показників ефективності (KPI — Key Performance Indicators). KPI дозволяють кількісно оцінити результативність процесів: швидкість виконання, вартість, якість, кількість помилок, рівень задоволеності клієнтів тощо. Постійне відстеження KPI дає можливість оперативно реагувати на відхилення від цільових показників, виявляти слабкі місця та

приймати обґрунтовані управлінські рішення. Для ТОВ «Руна» це означає перехід до управління на основі даних, а не інтуїції чи випадкових припущень.

Таким чином, впровадження процесного управління на ТОВ «Руна» передбачає не просто реорганізацію операційної діяльності, а формування нової управлінської культури, заснованої на прозорості, відповідальності, стандартизації та постійному вдосконаленні. Такий підхід дозволить підприємству ефективніше реагувати на виклики ринку, підвищити якість продукції та послуг, оптимізувати витрати та створити надійну основу для подальшого стратегічного розвитку.

По-друге, вдосконалення бізнес-процесів доцільно починати з діагностики існуючого стану. Необхідно провести аудит основних функцій підприємства — таких як закупівля, виробництво, логістика, збут, фінанси, маркетинг, управління персоналом — для виявлення "вузьких місць", надлишкових витрат часу і ресурсів, а також процесів, які не створюють доданої вартості. Такий аудит дозволяє побачити реальну картину операційної діяльності та визначити першочергові напрями оптимізації [21].

Для ТОВ «Руна», яке прагне зміцнити свою конкурентну позицію та підвищити операційну ефективність, дана рекомендація має першочергове значення.

Функціональний аудит — це систематичний аналіз усіх бізнес-функцій підприємства (закупівлі, виробництво, логістика, збут, фінанси, маркетинг, HR) з метою виявлення слабких місць, надлишкових витрат, дублікації функцій, а також зон потенційного зростання. Це не лише оцінка того, що і як працює, а й перевірка, наскільки ефективно функціонує кожен підрозділ у контексті досягнення загальних цілей підприємства.

Першим етапом такого аудиту є аналіз закупівельної діяльності. Часто саме на цьому етапі виникають перші втрати — через нераціональне формування замовлень, вибір ненадійних постачальників, затримки поставок або відсутність чіткої стратегії зниження витрат. Аудит дозволяє оцінити прозорість закупівель,

рівень централізації, наявність або відсутність конкурентного відбору постачальників і систем контролю якості вхідних ресурсів.

У виробництві аудит фокусується на таких аспектах, як ефективність використання обладнання, рівень браку, дотримання технологічних норм, завантаження потужностей, організація робочих місць та дотримання термінів. Виявлення «вузьких місць» — ділянок, де відбувається уповільнення виробничого потоку або скупчення напівфабрикатів, — дозволяє провести оптимізацію виробничого ланцюга та зменшити витрати часу і ресурсів.

Логістика — ще один критичний напрям. Аудит цієї функції дозволяє оцінити маршрути доставки, завантаження транспортних засобів, витрати на зберігання товарів, організацію складів. Часто саме тут криється велика частка прихованих витрат, пов'язаних із нераціональною організацією ланцюгів постачання або надлишковими запасами. Діагностика допоможе знизити логістичні витрати, скоротити час доставки та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Функція збуту також підлягає глибокому аналізу. Оцінюється ефективність каналів продажів, коефіцієнт конверсії, рівень утримання клієнтів, витрати на одного клієнта, а також взаємодія між відділом продажів і маркетингом. Аудит дозволяє з'ясувати, які канали збуту працюють краще, а які потребують перегляду або відмови, чи відповідає структура продажів потребам цільових сегментів.

Аналіз фінансів передбачає перевірку облікової політики, витратної структури, системи бюджетування, фінансового планування та управління грошовими потоками. Часто підприємства не помічають дублювання витрат або неефективного використання ресурсів через відсутність чіткого фінансового контролю. Аудит виявить точки витоків коштів і допоможе сформулювати стратегію фінансової стабільності.

У сфері маркетингу аудит повинен відповісти на питання: наскільки маркетингова стратегія відповідає реаліям ринку? Чи є реклама ефективною? Чи досліджуються потреби клієнтів? Чи є дані про конкурентів і тренди в галузі?

Аудит маркетингу дозволяє переглянути позиціонування бренду, комунікаційну стратегію та інструменти просування.

Нарешті, HR-функція — це серце внутрішнього розвитку компанії. Аудит у цій сфері охоплює аналіз кадрової політики, процесів підбору, адаптації, навчання та утримання персоналу, оцінювання ефективності праці. Виявлення прогалин у мотиваційній системі, відсутності навчання або високої плинності кадрів свідчать про необхідність глибших змін.

Таким чином, функціональний аудит є комплексною діагностичною процедурою, яка дозволяє підприємству побачити себе зсередини, знайти джерела неефективності та сформулювати реальні шляхи їх подолання. Для ТОВ «Руна» такий аудит стане не лише аналітичним інструментом, а й основою для стратегічних рішень у сфері реструктуризації бізнесу, підвищення прибутковості, посилення конкурентних переваг і сталого розвитку.

По-третє, після діагностики доцільним кроком є реінжиніринг бізнес-процесів — тобто радикальне переосмислення та перебудова процесів задля досягнення значного покращення за основними показниками ефективності: вартість, якість, швидкість і гнучкість. У межах ТОВ «Руна» це може включати зміну підходів до обслуговування клієнтів (наприклад, перехід на CRM-систему для управління взаєминами з клієнтами), автоматизацію процесів обліку і документообігу (впровадження ERP-рішень), цифровізацію логістичних операцій (використання трекінгу вантажів, електронних накладних) тощо [29].

Стрімкий розвиток цифрових технологій, зростання конкуренції та зміни в поведінці споживачів вимагають від підприємств не просто вдосконалення, а радикального переосмислення своїх бізнес-процесів. Саме це і є сутністю реінжинірингу — глибокої трансформації всіх ключових процесів задля досягнення проривних результатів у продуктивності, якості обслуговування та конкурентоспроможності.

Для ТОВ «Руна» впровадження реінжинірингу може стати переломним етапом у переході до сучасної, цифрово-орієнтованої моделі бізнесу. Це не просто

зміна окремих елементів, а повна переорієнтація логіки діяльності підприємства, що передбачає використання новітніх IT-рішень: CRM-систем, ERP-платформ, електронного документообігу та цифрових логістичних інструментів.

Почнемо з CRM (Customer Relationship Management) — системи управління взаємодією з клієнтами. Впровадження CRM дає змогу структурувати всю клієнтську базу, автоматизувати комунікацію, сегментувати споживачів за рівнем прибутковості чи активності, аналізувати їх потреби та підвищувати рівень лояльності. Для підприємства це означає перехід до клієнтоцентричної моделі, де кожне рішення ґрунтується на реальних даних про поведінку клієнтів. Менеджери більше не втрачають нагоди, процеси продажів стають прозорими й керованими, а відносини з клієнтами — стабільнішими.

Наступний етап — впровадження ERP (Enterprise Resource Planning), комплексної системи управління всіма ресурсами підприємства. ERP інтегрує закупівлі, виробництво, склад, фінанси, кадри в єдине цифрове середовище. Це дозволяє підвищити контроль, зменшити дублювання функцій, уникнути помилок, пов'язаних із людським фактором, та отримати актуальну інформацію в режимі реального часу. Для керівництва це інструмент стратегічного планування, а для працівників — джерело оптимізації щоденної роботи.

Невід'ємною складовою реінжинірингу є впровадження електронного документообігу. Перехід від паперових до цифрових документів зменшує витрати, прискорює погодження, забезпечує збереження інформації та дозволяє вести аналітику управлінських рішень. У рамках загальної діджиталізації бізнесу електронний документообіг стає базовою умовою ефективної роботи, особливо у взаємодії з постачальниками, клієнтами та державними органами.

Ще одним важливим напрямом є використання цифрових логістичних рішень. Це системи, що дозволяють планувати маршрути, відслідковувати поставки в реальному часі, управляти складськими запасами на основі аналітики попиту. Для підприємства це — можливість знизити логістичні витрати,

мінімізувати простої транспорту, уникнути нестач або надлишку продукції, а також підвищити швидкість і надійність поставок.

Реінжиніринг процесів несе з собою й організаційні трансформації. Компанії доводиться переглядати структуру, функціональні обов'язки, навіть корпоративну культуру. Замість вертикальних ієрархій приходять горизонтальні команди, замість формального контролю — прозорі KPI та аналітика даних, замість інтуїтивних рішень — чіткі алгоритми на основі цифрової інформації.

Реінжиніринг — це не лише про технічні новації, а про новий тип мислення. Це готовність підприємства змінюватися радикально, відмовлятися від застарілих процедур, залучати працівників до змін, інвестувати в навчання персоналу та розвиток цифрових компетенцій.

У підсумку, для ТОВ «Руна» реінжиніринг є не просто інноваційним проектом, а необхідною умовою виживання та зростання у сучасному цифровому світі. Лише підприємства, які вчасно усвідомлюють необхідність радикальних змін і здатні втілити їх у життя, зможуть не лише зберегти позиції, а й досягти лідерства на ринку.

По-четверте, особливу увагу слід приділити підвищенню кваліфікації персоналу та формуванню культури постійного вдосконалення (continuous improvement). Без залучення працівників до процесу змін, без їх мотивації та розуміння важливості вдосконалення, жодна система не працюватиме ефективно. Тому важливо впровадити систему внутрішнього навчання, періодичної оцінки персоналу, стимулювання ініціатив та інноваційних пропозицій з боку працівників. Культура відкритої комунікації та гнучке керівництво здатні забезпечити не лише сталість змін, а й підвищення залученості команди в досягнення стратегічних цілей компанії [21].

Незважаючи на те, що багато організацій зосереджують свої зусилля на автоматизації, цифровізації та оптимізації процесів, основним чинником успіху є саме людський ресурс. Тому, для ТОВ «Руна» необхідно не лише модернізувати

внутрішні процеси, але й створити сприятливі умови для розвитку персоналу, що буде сприяти впровадженню змін і підвищенню ефективності бізнесу в цілому.

Для реалізації цієї мети, ключовою рекомендацією є впровадження системи внутрішнього навчання, яка буде відповідати як поточним потребам компанії, так і майбутнім вимогам ринку. Навчання має стати постійним елементом корпоративної культури ТОВ «Руна». Це передбачає не лише базове навчання для нових співробітників, а й безперервний процес підвищення кваліфікації для всіх членів команди. Впровадження регулярних тренінгів, семінарів, онлайн-курсів та воркшопів дозволить персоналу не лише підтримувати свою кваліфікацію на актуальному рівні, а й здобувати нові знання та навички, що відповідають останнім вимогам ринку та інноваціям в галузі.

Однією з важливих складових такої системи є оцінка персоналу. Це процес, який допомагає оцінити сильні та слабкі сторони працівників, виявити потреби в додатковому навчанні та сприяти підвищенню ефективності роботи кожного співробітника. ТОВ «Руна» повинно застосовувати об'єктивні та прозорі критерії для оцінки результатів праці. Це дозволить не тільки підтримувати високий рівень професіоналізму у команді, але й уникнути нерівності в оцінці працівників. Оцінка персоналу також є важливим інструментом для розробки планів розвитку кар'єри для співробітників, визначення найбільш перспективних кандидатів на підвищення або внутрішні переміщення.

Для забезпечення постійного вдосконалення бізнес-процесів і підвищення мотивації персоналу до активної участі в цих змінах, необхідно стимулювати ініціативу співробітників. ТОВ «Руна» повинно заохочувати працівників до активного внеску в покращення робочих процесів, прийняття рішень і генерацію нових ідей. Це можна зробити через програму заохочень, фінансові бонуси за вдалі ідеї, нагороди та інші форми мотивації. Важливо, щоб працівники відчували свою значущість у процесі змін і були зацікавлені в їх успішній реалізації.

У рамках цього підходу також важливо створити культуру постійного вдосконалення (continuous improvement). Культура постійного вдосконалення є

філософією, згідно з якою кожен працівник та кожен підрозділ намагається постійно вдосконалювати свою роботу, покращувати процеси та досягати вищих результатів. Це не просто покращення існуючих процесів, а й готовність до інноваційних змін, що є основою для розвитку підприємства в умовах жорсткої конкуренції та швидких змін на ринку.

Важливо, щоб керівництво підприємства активно підтримувало цю культуру, надаючи приклад і стимулюючи підлеглих до розвитку. Лідери компанії повинні демонструвати відкритість до нових ідей, вислуховувати пропозиції співробітників і забезпечувати необхідні ресурси для їх реалізації. Керівники повинні сприяти створенню атмосфери, в якій кожен працівник відчуває себе частиною спільної мети і розуміє, що його внесок важливий для успіху компанії.

Окрім того, в межах розвитку персоналу слід акцентувати увагу на розвитку м'яких навичок (soft skills), таких як комунікація, лідерство, здатність до роботи в команді, адаптивність до змін та інші. Ці навички також відіграють важливу роль у підвищенні ефективності бізнес-процесів, адже допомагають забезпечити кращу взаємодію між співробітниками, ефективніше вирішення конфліктів та більш швидке реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

В результаті, створення системи постійного навчання, оцінки персоналу, стимулювання ініціатив та формування культури постійного вдосконалення є ключовим фактором для розвитку та успішного функціонування ТОВ «Руна». Це дозволить не лише забезпечити професійне зростання працівників, а й адаптувати компанію до нових умов ринку, підвищити продуктивність, покращити якість обслуговування клієнтів та забезпечити стійкість в умовах конкурентного середовища.

Крім того, по-п'яте, важливим чинником вдосконалення бізнес-процесів є орієнтація на клієнта. Успіх будь-якого бізнесу залежить від рівня задоволеності споживачів, тому доцільно впровадити механізми зворотного зв'язку, аналізувати відгуки, моніторити зміну очікувань клієнтів, щоб оперативно реагувати на ринкові сигнали [28].

Клієнтоорієнтованість – це стратегічний підхід, що ставить інтереси та потреби споживачів в центр уваги, формуючи процеси, що максимізують рівень задоволення клієнтів. Для ТОВ «Руна» впровадження клієнтоорієнтованих процесів є важливою умовою для забезпечення довгострокового успіху, підвищення конкурентоспроможності та розвитку в умовах змінного ринку.

Першим кроком у побудові клієнтоорієнтованої стратегії є встановлення ефективних механізмів зворотного зв'язку. Вони дозволяють не тільки отримати інформацію про рівень задоволення клієнтів, але й виявити їхні проблеми та потреби. Механізми зворотного зв'язку можуть бути різними: це можуть бути опитування після покупки, анкети, телефонні дзвінки, форуми для обговорень або спеціальні платформи для збору відгуків (наприклад, через вебсайт або соціальні мережі).

Для ТОВ «Руна» доцільно впровадити систему автоматизованих запитів та опитувань, що будуть надіслані клієнтам після кожного взаємодії з компанією, що дозволить не лише отримувати миттєву зворотну інформацію, а й проводити регулярні аналітичні огляди для виявлення системних проблем чи трендів. Важливо, щоб зворотний зв'язок не був одностороннім. Він має бути інтерактивним, що дозволяє не лише збирати відгуки, а й своєчасно реагувати на них.

Збір відгуків від клієнтів не має бути кінцевою метою, а лише першим кроком до аналізу та інтеграції отриманої інформації у процеси компанії. ТОВ «Руна» повинна систематизувати отримані відгуки і регулярно аналізувати їх, виокремлюючи ключові проблеми, що виникають у взаємодії з клієнтами. Аналізуючи відгуки, можна виявити не лише дефекти продукту або послуги, але й з'ясувати, які саме аспекти обслуговування потребують удосконалення, чи є часті скарги на конкретні етапи обслуговування, наприклад, затримки у доставці або проблеми з комунікацією.

Важливо, щоб цей процес був організований таким чином, щоб кожен відгук або скарга аналізувалися на рівні всіх підрозділів компанії, а не тільки на рівні

служби підтримки. Тільки за умови всебічного аналізу компанія може виявити реальні болі клієнтів і адаптувати свою діяльність, щоб задовольнити їх потреби.

Зміни у вимогах клієнтів відбуваються постійно, що зумовлено розвитком технологій, змінними ринковими умовами та постійно змінюваними трендами в споживчих звичках. Для того щоб бути конкурентоспроможними, компанії необхідно постійно адаптуватися до цих змін. ТОВ «Руна» повинно мати стратегію для швидкої адаптації своїх процесів і продуктів відповідно до нових потреб клієнтів, що може включати в себе вдосконалення продуктів і послуг на основі отриманих відгуків, а також швидке реагування на будь-які негативні тенденції.

Для цього потрібно регулярно моніторити зовнішнє середовище (включаючи конкурентів, тенденції на ринку, нові технології) та робити прогнози щодо майбутніх потреб споживачів. Згідно з отриманою інформацією, компанія може коригувати свою стратегію продукту чи послуг, щоб задовольнити ці нові потреби, що дозволить не лише залишатися актуальними на ринку, але й випереджати конкуренцію, пропонуючи клієнтам нові рішення.

Щоб досягти успіху в побудові клієнтоорієнтованої стратегії, компанія повинна структурувати свої процеси так, щоб кожен етап взаємодії з клієнтом був максимально зручним і вигідним для споживача. Для ТОВ «Руна» це означає, що всі внутрішні процеси, від маркетингу та продажу до обслуговування клієнтів, повинні бути орієнтовані на результат, який задовольняє споживача.

Ключовим аспектом є персоналізація обслуговування. Кожен клієнт має бути впізнаваним, і його потреби — мають бути враховані. Використання сучасних CRM-систем для збору та обробки даних дозволить компанії забезпечити індивідуальний підхід до кожного клієнта, враховуючи історію взаємодії та особливості його потреб. Це може бути як рекомендації, спрямовані на вдосконалення пропозицій, так і індивідуальні програми лояльності для постійних клієнтів.

Таким чином, клієнтоорієнтованість є ключовим фактором у розвитку ТОВ «Руна». Це дозволяє не лише задовольняти потреби клієнтів, але й будувати

довгострокові відносини з ними. Механізми зворотного зв'язку, аналіз відгуків, швидка адаптація до змін вимог і побудова бізнес-процесів з урахуванням потреб споживачів дозволяють компанії не тільки зберігати свою конкурентоспроможність, але й активно розвиватися. У результаті клієнтоорієнтованість перетворюється на важливу конкурентну перевагу, що забезпечує стабільний ріст і процвітання компанії на ринку.

По-шосте, не можна оминати питання стратегічного планування. Вдосконалення процесів не повинне бути самоціллю – воно має підпорядковуватись загальній стратегії розвитку компанії. Тому ТОВ «Руна» варто визначити стратегічні пріоритети – наприклад, розширення ринку, диверсифікацію продукції чи послуг, підвищення якості – і вже під ці цілі трансформувати бізнес-процеси [28; 29].

Для ТОВ «Руна» правильне стратегічне планування допоможе визначити основні напрямки розвитку, сформулювати чіткі цілі та забезпечити їх досягнення через оптимізацію внутрішніх процесів.

Першим кроком у процесі стратегічного планування є визначення стратегічних пріоритетів. Це процес, який включає у себе чітке формулювання довгострокових цілей компанії, що дозволяють зберегти конкурентні переваги та забезпечити стабільний ріст. Пріоритети можуть бути різними в залежності від специфіки діяльності компанії та її ринкового середовища.

Для ТОВ «Руна», наприклад, можливими стратегічними пріоритетами можуть бути:

- вихід на нові ринки, зокрема через географічну експансію або введення нових продуктів/послуг;
- вдосконалення існуючих пропозицій для залучення нових клієнтів та збереження лояльності поточних;
- впровадження новітніх технологій, автоматизація процесів, використання аналітики даних для оптимізації бізнес-операцій;

– зосередження на екологічних ініціативах, зниженні вуглецевого сліду та розвитку сталих бізнес-практик.

Визначення стратегічних пріоритетів потребує глибокого аналізу поточної ситуації на ринку, оцінки сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, які можуть виникнути в майбутньому. Оскільки ринок постійно змінюється, ці пріоритети повинні бути гнучкими та піддаватися коригуванню в залежності від нових викликів і можливостей.

Один з важливих стратегічних пріоритетів, який набуває особливої актуальності в умовах конкурентного ринку, — це підвищення якості продуктів та послуг. Для ТОВ «Руна» це може включати не лише вдосконалення існуючих товарів, але й підвищення рівня обслуговування клієнтів, що є важливою частиною створення конкурентної переваги. Покращення якості вимагає постійного моніторингу як процесів, так і результатів, а також готовності до швидких змін, якщо це буде потрібно.

Щоб реалізувати цей стратегічний пріоритет, компанія повинна впровадити системи управління якістю, такі як сертифікація за міжнародними стандартами (наприклад, ISO), а також активно збирати відгуки від клієнтів для оперативного коригування процесів і підвищення рівня задоволення споживачів.

Розширення ринку є ключовим стратегічним пріоритетом для підприємства, що прагне збільшити свою присутність і стабільність. Для ТОВ «Руна» це може означати:

1. Вихід на нові географічні ринки, як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівні.
2. Розширення асортименту продуктів або послуг для задоволення ширшого кола потреб клієнтів.
3. Пошук нових канонів збуту, таких як онлайн-продажі або розвиток партнерських відносин із іншими компаніями.

Розширення ринку вимагає ретельного аналізу потреб і можливостей цільових груп, а також оцінки потенційних ризиків, таких як економічна ситуація

в нових регіонах чи конкуренція з іншими гравцями на ринку. Важливою частиною цієї стратегії є адаптація маркетингових кампаній під різні ринки та потреби потенційних клієнтів.

Після того як стратегічні пріоритети будуть визначені, наступним етапом є адаптація бізнес-процесів під ці цілі, що включає в себе оптимізацію внутрішніх процесів компанії для того, щоб забезпечити ефективне досягнення встановлених стратегічних цілей. Процеси повинні бути гнучкими, адаптивними та спрямованими на результат:

- необхідно створити систему, що дозволить ТОВ «Руна» своєчасно прогнозувати зміни на ринку, аналізувати конкурентне середовище та адаптувати свою стратегію в залежності від отриманих даних;

- на основі стратегічних пріоритетів компанія повинна оптимізувати використання своїх ресурсів (людських, фінансових, матеріальних) для досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах, що включає в себе перерозподіл ресурсів для підтримки нових напрямків діяльності;

- для досягнення стратегічних цілей ТОВ «Руна» повинна активно впроваджувати новітні технології, що дозволяють автоматизувати рутинні операції, знижувати витрати та збільшувати продуктивність. Впровадження таких рішень, як CRM, ERP, автоматизація складу або цифровізація фінансових потоків, дозволяє значно полегшити адаптацію бізнес-процесів до змінних умов ринку.

Стратегічне планування є основою для забезпечення сталого розвитку ТОВ «Руна». Визначення стратегічних пріоритетів, таких як розширення ринку, підвищення якості та інновації, дозволить компанії не лише адаптуватися до змінюваних умов бізнес-середовища, але й стати лідером на ринку. Однак для досягнення цих цілей необхідно здійснити глибоку адаптацію бізнес-процесів, спрямованих на оптимізацію ресурсів, впровадження інновацій та досягнення максимальних результатів. Тільки таким чином компанія зможе забезпечити свій довгостроковий успіх та стійке лідерство в галузі.

Таким чином, вдосконалення управління основними бізнес-процесами на ТОВ «Руна» має бути системним, послідовним та заснованим на принципах процесного управління, цифровізації, клієнтоорієнтованості та стратегічного мислення. Такий підхід дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, забезпечити його стійкість у конкурентному середовищі та створити фундамент для подальшого зростання.

### **3.2. Ефективність провадження запропонованих рекомендацій**

Ефективність впровадження запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення управління основними бізнес-процесами на ТОВ «Руна» є важливим аспектом, що дозволяє оцінити реальний вплив змін на діяльність підприємства. Вона проявляється не лише у безпосередньому підвищенні економічних показників, а й у трансформації внутрішньої культури управління, підвищенні адаптивності до змін та зміцненні конкурентних позицій компанії. Глибоке розуміння ефективності таких трансформацій дозволяє не лише оптимізувати поточні дії, а й формувати довгострокову стратегію сталого розвитку.

Перш за все, варто зазначити, що ефективність змін залежить від чіткості їх реалізації та узгодженості із загальною стратегією компанії. У разі успішної імплементації концепції процесного управління, ТОВ «Руна» зможе досягти значного зменшення витрат, що виникають внаслідок дублювання функцій, помилок в комунікації між підрозділами та неефективного використання ресурсів. Зокрема, стандартизація бізнес-процесів і впровадження регламентів дають змогу уникнути хаотичності в діях персоналу, а відповідно — зменшити часові та фінансові втрати. Впровадження інструментів моніторингу ефективності (KPI, Balanced Scorecard) дозволяє своєчасно виявляти відхилення та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних, а не інтуїції.

Процесне управління передбачає ідентифікацію ключових бізнес-процесів, їх формалізацію та візуалізацію за допомогою мов моделювання, таких як BPMN

(Business Process Model and Notation). Для ТОВ «Руна» це відкриває можливість побудувати чітку карту взаємодій між підрозділами, ролями та завданнями, що дозволяє уникнути дублювання функцій, «вузьких місць», втрат часу та ресурсів. Візуалізація процесів не тільки полегшує розуміння поточних операцій, але й забезпечує основу для подальших змін, автоматизації та контролю.

Важливою складовою ефективного процесного управління є впровадження системи ключових показників ефективності (КПІ), що дозволяє вимірювати досягнення цілей кожного процесу. У випадку ТОВ «Руна» це означає перехід від інтуїтивного управління до системи, де кожен крок бізнес-діяльності підлягає кількісній оцінці. Наприклад, у сфері обслуговування клієнтів можна встановити КПІ щодо часу обробки замовлення, кількості звернень, задоволеності клієнтів; у виробничій сфері — показники використання ресурсів, кількість браку, дотримання термінів тощо. Наявність таких чітких орієнтирів дозволяє оперативно виявляти відхилення, коригувати процеси та сприяти безперервному вдосконаленню.

Формалізація процесів дозволяє створити єдині стандарти виконання завдань, що особливо важливо в умовах розростання компанії, ротації персоналу чи масштабування діяльності. Для ТОВ «Руна», де кожен підрозділ виконує свою важливу функцію, стандартизація є основою стабільності та передбачуваності результатів. Це особливо актуально у випадках, коли підприємство працює у сфері виробництва чи логістики, де навіть незначні порушення послідовності дій можуть призводити до фінансових втрат або зниження якості.

Окрім цього, процесне управління передбачає постійний моніторинг і аналіз ефективності процесів. Це означає, що ТОВ «Руна» отримує можливість не просто фіксувати поточний стан, але й активно керувати змінами, аналізувати причини відхилень та вживати заходів щодо їх усунення. Така система створює культуру відповідальності та орієнтації на результат, де кожен співробітник розуміє свою роль у досягненні цілей компанії.

Очікувані ефекти від впровадження процесного управління є багатоаспектними. По-перше, це підвищення прозорості діяльності, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення. По-друге, зростання продуктивності завдяки усуненню дублюючих або неефективних операцій. По-третє, підвищення задоволеності клієнтів, адже стандартизовані процеси забезпечують стабільно високий рівень обслуговування та якості продукції. І нарешті, посилення адаптивності підприємства до змін ринку або внутрішніх трансформацій, що особливо важливо в період економічної нестабільності.

Автоматизація та цифровізація ключових процесів — ще один вагомий фактор, який підвищує ефективність діяльності. Наприклад, впровадження CRM-системи покращує взаємодію з клієнтами, скорочує час обробки замовлень і сприяє збереженню клієнтської бази. ERP-рішення дозволяють інтегрувати всі операційні функції в єдину платформу, зменшити паперову роботу, пришвидшити обмін інформацією та забезпечити прозорість процесів. Як результат — підвищується точність планування, знижується ймовірність помилок та краще використовуються ресурси підприємства. У довгостроковій перспективі ці зміни знижують операційні витрати та покращують фінансову результативність.

Іншим виміром ефективності є підвищення продуктивності праці та мотивації персоналу. Запровадження системи навчання та підвищення кваліфікації працівників, розвиток корпоративної культури, орієнтованої на якість та постійне вдосконалення, дозволяють сформувати команду, здатну самостійно генерувати ідеї, вирішувати складні задачі та відповідати на виклики ринку. Така команда стає рушієм змін і ключовим активом компанії. Залучення працівників до процесу трансформації, відкритість керівництва до зворотного зв'язку та створення ефективної комунікаційної платформи між рівнями управління — усе це сприяє підвищенню залученості персоналу та зменшенню плинності кадрів.

Не менш важливою є ефективність, пов'язана з підвищенням рівня задоволеності клієнтів. У разі впровадження клієнтоорієнтованих практик (наприклад, скорочення часу обслуговування, персоналізовані пропозиції,

швидкий зворотний зв'язок) ТОВ «Руна» зможе зміцнити свою репутацію на ринку, підвищити лояльність споживачів та, відповідно, обсяги реалізації продукції чи послуг. Умовами ринку сьогодні керує не лише якість, а й досвід клієнта. І якщо підприємство здатне забезпечити стабільний, зручний, технологічно підтриманий сервіс, це є прямою перевагою над конкурентами.

Для ТОВ «Руна» впровадження рекомендацій, спрямованих на зміцнення клієнтоорієнтованої моделі бізнесу, може стати тим чинником, що суттєво підвищить рівень лояльності споживачів, збільшить обсяги реалізації та зміцнить бренд підприємства на ринку. Адже сучасний клієнт очікує не просто якісного товару чи послуги — він прагне бути почутим, зрозумілим, цінним для компанії. І саме завдяки налагодженим механізмам зворотного зв'язку, системному аналізу відгуків, а також здатності адаптуватися до змін очікувань клієнтів, підприємство здатне трансформувати свої процеси у відповідності до реальних потреб ринку.

У центрі клієнтоорієнтованості стоїть принцип діалогу. Для ТОВ «Руна» впровадження ефективних каналів зворотного зв'язку – як через онлайн-платформи, так і безпосередньо під час взаємодії з клієнтом – відкриває нові можливості для оперативного реагування на запити та проблеми споживачів. Систематичне опрацювання відгуків, скарг, побажань дозволяє виявити не лише слабкі місця у процесах обслуговування, логістики чи якості продукції, але й знаходити ідеї для інновацій. Це сприяє формуванню довіри з боку клієнтів, адже вони бачать, що їхня думка не ігнорується, а має реальні наслідки.

Аналіз зворотного зв'язку має стати не епізодичним, а постійним управлінським процесом. ТОВ «Руна» може використовувати цифрові інструменти для збору даних про задоволеність клієнтів, моніторингу соціальних мереж, оцінки NPS (Net Promoter Score), що дозволить приймати рішення, ґрунтуючись не на припущеннях, а на реальній інформації. Такі аналітичні дані – потужне джерело стратегічних інсайтів, які допомагають краще сегментувати цільову аудиторію, створювати персоналізовані пропозиції, оптимізувати асортимент чи навіть змінювати бізнес-модель.

Особливу увагу варто приділити здатності ТОВ «Руна» до адаптації – готовності гнучко реагувати на трансформації споживчих очікувань. Сучасні клієнти стають дедалі більш вимогливими: вони очікують швидкості, зручності, простоти у комунікації, прозорості у ціноутворенні та соціальної відповідальності компанії. Підприємство, яке не лише виконує ці очікування, але й випереджає їх, формує емоційний зв'язок із клієнтом, який є значно сильнішим, ніж короткострокова вигода від низької ціни. У цьому контексті ТОВ «Руна» варто перебудувати внутрішні процеси – виробництво, логістику, маркетинг, обслуговування – так, щоб вони починалися не з інтересів компанії, а з потреб і цінностей клієнта.

Побудова клієнтоорієнтованих процесів – це, зокрема, інтеграція принципів сервісного дизайну: вивчення «шляху клієнта» (customer journey), виявлення його болючих точок і вдосконалення кожного етапу взаємодії. Наприклад, спрощення процедури замовлення, скорочення часу доставки, надання прозорої інформації про товар або послугу, підтримка післяпродажного обслуговування – все це формує позитивний клієнтський досвід. І саме позитивний досвід є найкращим джерелом повторних покупок, рекомендацій та зростання клієнтської бази.

Реалізація клієнтоорієнтованої стратегії передбачає також зміну корпоративної культури. Кожен працівник ТОВ «Руна» має усвідомлювати, що клієнт – це не лише відповідальність окремого відділу, а спільна цінність усього колективу. Формування такої культури потребує лідерства з боку керівництва, прикладу з боку менеджменту, а також системної комунікації, навчання та мотивації персоналу.

Важливим критерієм оцінки ефективності є і стратегічна стабільність підприємства. Завдяки систематичному перегляду й удосконаленню бізнес-процесів ТОВ «Руна» зможе краще прогнозувати ринкові коливання, швидше адаптуватися до змін законодавства, технологій чи споживчих вподобань. Підприємство з високим рівнем організаційної гнучкості здатне оперативно запускати нові продукти, модифікувати процеси та адаптувати структуру

управління відповідно до актуальних викликів. Така здатність до адаптації є запорукою довгострокової життєздатності бізнесу.

Передусім, чітке стратегічне бачення дозволяє ТОВ «Руна» сконцентрувати свої ресурси та зусилля на найбільш перспективних напрямках діяльності. Замість розпорошення ресурсів на несистемні ініціативи, підприємство зможе цілеспрямовано інвестувати в ті проекти, які дійсно відповідають визначеним пріоритетам розвитку. Наприклад, якщо обраним пріоритетом стане розширення ринку, компанія може спрямувати зусилля на географічну експансію, розвиток нових каналів збуту, участь у міжнародних виставках або укладання стратегічних партнерств. Це допоможе не лише збільшити обсяги продажів, а й підвищити стійкість бізнесу до локальних економічних коливань.

Підвищення якості продукції чи послуг як стратегічна ціль передбачає перегляд і оптимізацію виробничих процесів, стандартів контролю якості, а також системи взаємодії із постачальниками і клієнтами. Для ТОВ «Руна» це означатиме можливість не лише задовольнити базові очікування споживачів, а й перевершити їх, що у свою чергу сприятиме формуванню позитивної репутації бренду та збільшенню частки повторних покупок. У сучасних умовах якість є не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою виживання на ринку.

Адаптація бізнес-процесів під обрані стратегічні цілі є критично важливою складовою успіху стратегічного планування. Без реальної перебудови внутрішніх процедур стратегія залишається лише декларацією. ТОВ «Руна» повинно буде проаналізувати існуючі процеси через призму їх відповідності новим завданням: чи сприяє наявна система виробництва розширенню ринку, чи дозволяє наявна логістика забезпечити необхідний рівень сервісу в нових регіонах, чи відповідає структура управління вимогам оперативної адаптації до змін? У багатьох випадках це вимагатиме реорганізації окремих підрозділів, автоматизації процесів, впровадження сучасних ІТ-рішень, розвитку нових компетенцій у персоналу.

Важливо також підкреслити, що ефективне стратегічне планування вимагає створення системи моніторингу та оцінки досягнення стратегічних цілей. Для ТОВ

«Руна» це може включати запровадження чітких індикаторів ефективності (KPI) для кожного стратегічного напрямку, регулярний перегляд досягнень, гнучке коригування планів у разі зміни зовнішніх умов. Такий підхід дозволяє уникнути ситуацій, коли стратегія втрачає свою актуальність або стає відірваною від реальності.

Застосування стратегічного планування має не лише операційну, але й мотиваційну цінність. Наявність чіткої стратегії дозволяє кожному співробітникові ТОВ «Руна» розуміти, куди рухається компанія, яку роль він відіграє у цьому русі, і як його особистий внесок впливає на загальний успіх. Це підвищує рівень залученості персоналу, створює відчуття спільної мети і стимулює ініціативність.

Нарешті, ефективність запропонованих змін варто розглядати і в соціальному контексті. Формування відповідального бізнесу, який прагне до прозорості, чесності у веденні справ, дотримання прав працівників та сталого розвитку — це репутаційна інвестиція, що дозволяє залучати не лише клієнтів, а й партнерів, інвесторів та лояльну аудиторію. У результаті підприємство отримує не лише економічні, а й соціальні дивіденди.

Таким чином, ефективність впровадження запропонованих рекомендацій проявляється на кількох рівнях: операційному, організаційному, фінансовому, клієнтському та стратегічному. За умови системного та відповідального підходу до змін, ТОВ «Руна» може не лише покращити показники своєї поточної діяльності, а й забезпечити стабільну основу для подальшого зростання, посилити свою позицію на ринку та сформувати модель управління, здатну витримати виклики майбутнього.

## ВИСНОВКИ

У результаті виконання курсової роботи на тему «Управління ефективністю бізнес-процесів підприємства» були досягнуті всі поставлені у вступі завдання, що дозволило комплексно розкрити теоретичні й практичні аспекти управління бізнес-процесами на прикладі діяльності ТОВ «Руна».

По-перше, було розглянуто сутність бізнес-процесів як ключових елементів функціонування підприємства. З'ясовано, що бізнес-процеси — це сукупність взаємопов'язаних дій, що трансформують ресурси у продукти або послуги, створюючи цінність для клієнта. Встановлено класифікацію бізнес-процесів на основні, допоміжні та управлінські, кожен з яких виконує важливу функцію у досягненні стратегічних цілей підприємства.

По-друге, виявлено специфіку управління бізнес-процесами в аграрному секторі, зокрема в умовах змінного зовнішнього середовища, сезонності виробництва, залежності від природно-кліматичних умов та високого значення ресурсоефективності. Акцент зроблено на необхідності адаптивного управління, впровадження сучасних ІТ-рішень та орієнтації на сталий розвиток.

По-третє, було проведено аналіз господарської діяльності ТОВ «Руна». Встановлено, що підприємство займає активну позицію на ринку, демонструє позитивні фінансові результати, однак водночас стикається з рядом організаційних та управлінських проблем, серед яких — фрагментарність бізнес-процесів, слабка взаємодія між підрозділами та недостатній рівень автоматизації.

По-четверте, охарактеризовано сучасні методи управління бізнес-процесами, включаючи реінжиніринг, BPM-моделювання, управління за ключовими показниками ефективності (KPI), бенчмаркінг та Lean-підходи. Визначено, що їх застосування дозволяє підвищити результативність функціонування підприємства шляхом оптимізації внутрішніх процесів.

По-п'яте, було здійснено аналіз управління основними бізнес-процесами на ТОВ «Руна», в результаті якого виявлено такі проблеми: відсутність чіткої

регламентації процесів, низька інтеграція інформаційних систем, обмежена аналітична підтримка управлінських рішень, а також недостатній рівень мотивації персоналу щодо підвищення ефективності роботи.

По-шосте, на основі проведеного аналізу надано конкретні рекомендації щодо вдосконалення управління бізнес-процесами на ТОВ «Руна». Серед них: впровадження процесного підходу до управління, автоматизація ключових операцій з використанням CRM- і ERP-систем, стандартизація процедур, розробка системи мотивації персоналу, підвищення кваліфікації працівників та активізація взаємодії з клієнтами через цифрові канали. Очікуваними результатами впровадження запропонованих заходів є зниження витрат, підвищення продуктивності, покращення якості обслуговування клієнтів, зростання конкурентоспроможності підприємства та формування сталої моделі управління, орієнтованої на інноваційність та безперервне вдосконалення.

Отже, управління ефективністю бізнес-процесів є ключовим елементом сучасної моделі функціонування підприємства. Воно забезпечує не лише поточну результативність, а й створює передумови для довгострокової стабільності та конкурентоспроможності. Практична реалізація рекомендацій, сформульованих у межах даної роботи, дозволить ТОВ «Руна» перейти на якісно новий рівень управління, що відповідатиме вимогам динамічного бізнес-середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альошина Т., Сидоров О., Мірошніченко М. Уніфікована модель впровадження процесного підходу до управління. *Економіка та суспільство*. 2024. № (62). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3988> (дата звернення: 07.03.2025).
2. Глущевський В. В. Ільченко Є, Крижевський М. Управління організаційними трансформаціями бізнесу на основі архітектурного підходу до моделювання підприємств. *«Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства»*: МАТЕРІАЛИ міжнародної науково-практичної конференції. 2022. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi69/0050547.pdf#page=47> (дата звернення: 07.04.2025).
3. Гончаренко О. В., Багорка Д. А., Єфремов Д. Ю. Інноваційний бізнес як детермінанта формування інклюзивної економіки. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. Науковий журнал*. Кам'янське: Дніпровський державний технічний університет, 2023. № 1(6). С. 7–14. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 07.04.2025).
4. Грибовська Ю., Кононенко Ж. Застосування інформаційних систем в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.-php/journal/article/view/2171> (дата звернення: 07.03.2025).
5. Долга Г. Розвиток і тенденції цифровізації управління бізнес-процесами. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 141–145. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/952> (дата звернення: 07.03.2025).

6. Залуцький, Р. О. Стратегія розвитку підприємства на основі діджиталізації бізнес-процесів : магістерська дис. : 073 Менеджмент. Київ, 2020. 105 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/38479> (дата звернення: 07.04.2025).
7. Зуб П., Калач Г. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/385> (дата звернення: 07.03.2025).
8. Климчук М.М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 12. С. 85–91. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=frvu\\_2020\\_12\\_12](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=frvu_2020_12_12) (дата звернення: 07.04.2025).
9. Кравченко М.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут*. 2023. № 26. С. 148–153. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/286988> (дата звернення: 07.03.2025).
10. Макаренко В. О. Управління бізнес-процесами на міжнародному підприємстві : магістерська дис. : 073 Менеджмент. Київ, 2024. 111 с.
11. Нагорний П.Д., Базюк Д.С. Оцінка фінансового стану як передумова ефективного управління підприємством. *Трансформаційна економіка*. № 1 (01), 2023. С. 44-49. URL: <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/8> (дата звернення: 07.04.2025).
12. Ніс Д. Д. В. Система автоматизації бізнес-процесу промислового підприємства на базі BPMN. Дипломна робота на здобуття ступеня бакалавра спеціальності “Комп’ютерні науки”, “Інформаційні управляючі системи та технології”. Національний авіаційний університет. Київ, 2021. 79 с. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/51882> (дата звернення: 07.04.2025).

13. Попело О. В. Ефективність корпоративного управління в контексті оцінки бізнес-процесів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 164–175.
14. Прокопенко М. О. Удосконалення класифікації бізнес-процесів промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9755> (дата звернення: 07.03.2025).
15. Решетняк О. І., Белікова Н. В., Юрченко О. К., Калашнікова К. Ю. Особливості процесів цифровізації малого та середнього бізнесу в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 79–93.
16. Сарай Н. І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1–2. С. 79–84.
17. Склярук І., Вовк, Н. Управлінський облік бізнес-процесів в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3415> (дата звернення: 07.03.2025).
18. Соколова Н. Оцінка впливу ефективності бізнес-процесів на конкурентостійкість підприємств електронного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2662/2578> (дата звернення: 07.03.2025).
19. Та Чан О. А. Удосконалення системи бізнес-процесів підприємства : дипломна робота ... бакалавра : 073 Менеджмент. Київ, 2024. 89 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/68487> (дата звернення: 25.04.2025).
20. ТОВ «ПУНА». URL: <https://opendatabot.ua/c/30980610> (дата звернення: 07.04.2025).
21. ТОВ «ПУНА». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/30980610/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30980610/) (дата звернення: 07.04.2025).

22. Чигир А. М. Особливості формування інформаційно-комунікаційного забезпечення бізнес-процесів суб'єктів малого підприємництва. *Бізнес Інформ.* 2024. № 6. С. 368–375.
23. Чернікова Н., Долина Р., Діденко О. Удосконалення поняття бізнес-процесів підприємств в умовах цифрових змін. *Економічний простір.* 2022. № 181. С. 158-161. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-27> (дата звернення: 25.07.2025).
24. Харченко Ю. А. Напрями вдосконалення операційної системи підприємств нафтогазової галузі. *Ефективна економіка.* 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10031> (дата звернення: 25.07.2025).
25. Хорошун В. Інформаційна модель реінжинірингу бізнес-процесів в системі управління персоналом промислового підприємства. *Економіка та суспільство.* 2023. № (47). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-71> (дата звернення: 07.04.2025).
26. Bazan P., Estevez E. Industry 4.0 and business process management: state of the art and new challenges. *Business Process Management Journal.* 2022. Vol. 28 № 1. Pp. 62-80. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2020-0163> (дата звернення: 07.04.2025).
27. Ostrovska H., Tsikh H., Strutynska I., Kinash I., Pietukhova O., Golovnya O., Shehynska N. Building an effective model of intelligent entrepreneurship development in digital economy. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies.* 2021. 6 (13 (114)). P. 49-59.
28. Ostrovska H.Yo., Sherstiuk R.P., Tsikh H.V., Demianyshyn V.H., Danyiuk-Chernykh I.M. Conceptual Principles of Learning Organization Building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu.* 2021. № 3. С. 167-172.
29. Szymanska K. Business Process Management as a Determinant of Change in the Organisational Culture of Enterprises. *European Research Studies Journal.* 2021. vol. XXIV. issue 2. Part 1. Pp. 1163-1179. URL:

[https://econpapers.repec.org/article/ersjournal/v\\_3axxiv\\_3ay\\_3a2021\\_3ai\\_3a2-part1\\_3ap\\_3a1163-1179.htm](https://econpapers.repec.org/article/ersjournal/v_3axxiv_3ay_3a2021_3ai_3a2-part1_3ap_3a1163-1179.htm) (дата звернення: 25.07.2025).

30. Wanxin X., Лишенко М. Сучасні поняття, принципи та перспективи управління бізнес процесами на підприємствах нерухомості. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2539> (дата звернення: 07.03.2025).