

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ КРАФТОВИХ ПЕКАРЕНЬ

Крафтові виробництва (малі пивоварні, пекарні, сироварні, кондитерські, майстерні з виготовлення соусів/напоїв тощо) характеризуються високою варіативністю продукції, обмеженими ресурсами, великою часткою ручної праці та сильним фокусом на якості й унікальності. Через це традиційні підходи до стандартизації та управління бізнес-процесами часто або не застосовуються, або адаптуються неефективно. Відсутність формалізованих процесів призводить до варіації якості, перевитрат матеріалів, складнощів масштабування та проблем з дотриманням регуляторних вимог. Необхідне дослідження методів, які дозволять зберегти крафтову унікальність і водночас підвищити операційну ефективність і стабільність.

Крафтові пекарні в Україні стають одним із найдинамічніших сегментів харчової промисловості. Їхній розвиток зумовлений поєднанням традиційних ремісничих технологій із сучасними підходами до управління, маркетингу та безпечності харчових продуктів. Концепція крафтового виробництва базується на принципах натуральності, екологічності, обмежених обсягів випуску, творчого підходу до рецептури й персоналізації смаку. Проте для сталого розвитку таких підприємств необхідним є впровадження системного підходу до управління бізнес-процесами, який забезпечує ефективність використання ресурсів, мінімізацію ризиків і стабільність якості продукції [1; 2].

Системний підхід до управління полягає у розгляді підприємства як єдиної організаційно-технологічної системи, де всі процеси взаємопов'язані та підпорядковані досягненню загальної мети – виробництва якісної, безпечної та конкурентоспроможної продукції. Основу управління становить ідентифікація та опис бізнес-процесів пекарні, визначення їхніх взаємозв'язків, послідовності виконання і відповідальних осіб. Згідно з авторською моделлю «дерево бізнес-процесів крафтової пекарні», діяльність підприємства поділяється на основні, забезпечуючі та управлінські процеси (табл. 1).

Таблиця 1

Дерево бізнес-процесів крафтової пекарні

Види бізнес-процесів	Назва процесу	Мета
Основні	Розробка рецептури → Закупівля сировини → Підготовка → Виробництво → Контроль якості → Пакування → Дистрибуція/продаж	Створення продукту та його доставка клієнту
Забезпечуючі (допоміжні)	Управління запасами, утилізація відходів, технічне обслуговування, контроль санітарії	Забезпечення безперебійності
Управлінські	Планування, фінанси, облік, маркетинг, зв'язки з клієнтами	Координація і розвиток бізнесу

Джерело: розроблено авторами

До основних належать: отримання замовлень, закупівля сировини, підготовка тіста, випікання, охолодження, пакування, зберігання готової продукції, роздрібний продаж та обслуговування клієнтів. Забезпечуючі процеси охоплюють оптову реалізацію, пакування та маркування, організацію доставки, технічне обслуговування обладнання, контроль якості, закупівлю пакувальних матеріалів. Управлінські процеси включають управління персоналом, фінансами, маркетингом, логістикою, розвитком продукту та інформаційним забезпеченням. Взаємодія між цими рівнями формує цілісну систему, де результат кожного етапу є ресурсом для наступного. Така структура відповідає вимогам ISO 9001 і ISO 22000 щодо процесного управління та дозволяє ефективно контролювати якість і безпечність на всіх стадіях [3; 4].

У контексті системного підходу управління бізнес-процесами передбачає існування взаємозв'язаних елементів: вхід – процес – вихід – зворотний зв'язок. На вході система отримує ресурси – сировину, персонал, фінанси, інформацію; у процесі вони трансформуються через виробничі, технологічні та логістичні операції у готовий продукт – вихід системи. Зворотний зв'язок забезпечується аналізом результатів, контролем KPI, аудиторськими перевітками, відгуками клієнтів та коригувальними діями. Така модель дозволяє забезпечити саморегуляцію системи та її адаптацію до змін зовнішнього середовища. Відповідно до авторської моделі, системний підхід реалізується через «дерево бізнес-процесів крафтової пекарні» (рис. 1), яке демонструє логічну взаємодію основних, забезпечуючих і управлінських процесів.

Кожен рівень цієї структури виконує специфічні функції, але всі вони об'єднані спільною метою – забезпеченням сталого розвитку підприємства та створенням доданої цінності для споживача [5].

Управління персоналом у такій системі ґрунтується на принципах професійної підготовки, мотивації, відповідальності й культури якості. Працівники проходять регулярні інструктажі з гігієни та безпечності, підвищують кваліфікацію в галузі сучасних технологій випікання, брають участь у внутрішніх аудитах НАССР. Керівники організовують навчання за стандартами FSSC 22000 і ISO 22000, що сприяє підвищенню рівня управлінської культури та формує довіру споживачів до бренду.

Фінансовий менеджмент у крафтових пекарнях має забезпечувати збалансованість між якістю продукції та рентабельністю. Управлінський облік, калькуляція собівартості, бюджетування, контроль енерговитрат і аналіз cash-flow є важливими інструментами системного підходу. Вони дозволяють своєчасно оцінювати економічну ефективність і приймати рішення щодо оптимізації асортименту, цінової політики та використання ресурсів.

Для організації бізнес-процесів у крафтових пекарнях застосовують низку методів їх проектування та вдосконалення. Поширеним є моделювання процесів у нотаціях BPMN або Bizagi для формалізації процесів, що дозволяє візуалізувати потоки робіт і визначити вузькі місця; Value Stream Mapping (VSM) – для виявлення втрат;

Метод «Lean Production» орієнтований на усунення втрат і підвищення цінності для споживача через оптимізацію часу, енергії та ресурсів. Концепція Kaizen сприяє постійному покращенню процесів за участю всіх працівників. У невеликих крафтових виробництвах ефективно працює також метод «5S», який допомагає організувати робочі місця та забезпечити чистоту, порядок і дисципліну шляхом QR-маркування партій. Усі ці підходи гармонійно поєднуються з вимогами системи НАССР, яка регламентує управління ризиками та контроль критичних точок на кожному етапі виробництва [3; 4].

Важливою складовою системного підходу є визначення показників ефективності управління бізнес-процесами (KPI). Серед кількісних індикаторів – рівень браку, собівартість одиниці продукції, тривалість виробничого циклу, коефіцієнт використання обладнання, енергоспоживання на одиницю виробу, рентабельність і прибутковість. До якісних KPI належать рівень задоволеності споживачів, частота рекламаций, стабільність смакових характеристик, інноваційність продукту, своєчасність виконання замовлень. Регулярний моніторинг цих показників створює підґрунтя для прийняття управлінських рішень, аналізу ризиків і визначення напрямів удосконалення діяльності підприємства [1; 6].

Зовнішні фактори – економічні, соціальні, нормативні – впливають на діяльність крафтових пекарень, тому в межах системного підходу велике значення має ризик-менеджмент. Його реалізація включає диверсифікацію постачальників, страхування обладнання, контроль нормативних змін, використання державних програм підтримки малого бізнесу. Завдяки цьому підприємство здатне зберігати стабільність навіть за умов коливання ринку чи зростання вартості енергоносіїв [2; 6].

У сучасному динамічному середовищі оптимізація бізнес-процесів перетворюється з інструментальної стратегії на необхідну умову виживання та сталого розвитку організацій. Постійне вдосконалення процесів дає змогу підприємствам уникати операційної інерції та своєчасно реагувати на зміни. Сучасні компанії мають швидко адаптуватися до коливань ринку, технологічного прогресу та еволюції споживчих очікувань, які змінюються з безпрецедентною швидкістю.

Отже, системний підхід до управління бізнес-процесами в крафтових пекарнях передбачає інтеграцію технологічних, економічних, управлінських і соціальних компонентів. Він базується на процесному мисленні, стандартизації процедур, використанні показників ефективності та постійному вдосконаленні. Комплексна взаємодія всіх елементів – від постачання сировини до зворотного зв'язку із клієнтами – формує цілісну, гнучку та результативну систему управління, що гарантує високу якість, безпечність і конкурентоспроможність продукції на ринку України.

Список використаних джерел

1. Василенко В.А., Шевченко Л.С. Менеджмент організацій. Київ: Центр навч. літератури, 2021. 472 с.
2. Кравченко В. І., Яровий В. С. Організаційно-економічні аспекти розвитку крафтового виробництва харчових продуктів в Україні. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, № 1. С. 5–14. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i1.2345>
3. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» № 771/97-ВР від 23.12.1997 (зі змінами).
4. ДСТУ ISO 22000:2019. Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2019.
5. Расулова А.М., Салімон О.М. Опис бізнес-процесів готелю. //Пріоритети фінансово-економічного управління : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 15 січня 2021 р). Одеса : Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2021. С.159 – 162.
6. Ковальчук О.С. Управління виробничими процесами на малих підприємствах харчової промисловості. Вісник Національного університету харчових технологій. 2021. Т. 27, № 4. С. 112–119.