

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
«УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА»
БОРОДАВКО КРІСТІНИ АНАТОЛІВНИ**

Науковий керівник: д.п.н., ст.дослідник, професор Ольга БАНІТ

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

В.о завідувача кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

В.о. завідувача кафедри

Олена ШАТІЛОВА
«21» березня 2025 р

Михайло САГАЙДАК
«21» березня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Бородавко Крістині Анатоліївні

очної (денної) форми здобуття освіти

**на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: «Управління якістю бізнес-процесів підприємства»
англійською «Quality management of enterprise business processes »
Тему затверджено наказом ректора Університету від «19» березня 2025 р. № 523**

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ « ДК
ГЛОБАЛ-СЕРВІС»**

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні засади управління якістю бізнес-процесів підприємства (назва розділу)
Розділ 2	Аналіз і вдосконалення управління якістю бізнес-процесів ТОВ « ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» (назва розділу)

Об'єкт дослідження:	Відносини, що виникають при управлінні якістю бізнес-процесів підприємства
Предмет дослідження:	Теоретичні та практичні аспекти управління якістю бізнес-процесів підприємства
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Обґрунтування теоретичних аспектів управління якістю бізнес-процесів та розроблення рекомендацій щодо їх удосконалення

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	
Обґрунтувати теоретичні аспекти якістю бізнес-процесів підприємства	
Схарактеризувати основні методи та інструменти управління якістю бізнес-процесів підприємства	

У розділі 2	
Проаналізувати ефективність управління якістю бізнес-процесів у ТОВ « ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС»	
Розробити рекомендації щодо удосконалення управління якістю логістичних бізнес-процесів у ТОВ « ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС»	
Здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів	

Завдання підготував
науковий керівник



Ольга БАНІТ

(підпис)

Завдання одержав
здобувач



(підпис)

«20» березня 2025 р.

Крістіна БОРОДАВКО

«20» березня 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 57 сторінок, 9 таблиць, 10 рисунків, список літератури з 40 найменувань, 2 додатків.

«Управління якістю бізнес-процесів підприємства»

Об'єкт дослідження - відносини, що виникають при управлінні якістю бізнес-процесів підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні аспекти управління якістю бізнес-процесів підприємства.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – обґрунтування теоретичних аспектів управління якістю бізнес-процесів та розроблення рекомендацій щодо їх удосконалення.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- обґрунтувати теоретичні аспекти якістю бізнес-процесів підприємства;
- схарактеризувати основні методи та інструменти управління якістю бізнес-процесів підприємства;
- проаналізувати ефективність управління якістю бізнес-процесів у ТОВ « ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення управління якістю логістичних бізнес-процесів у ТОВ « ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС»;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Практичне значення одержаних результатів. За результатами аналізу ефективності управління якістю бізнес-процесів у ТОВ « ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» розроблені рекомендації щодо удосконалення управління якістю логістичних бізнес-процесів та здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів. Результати дослідження можуть бути використані для формування політики підприємств щодо підвищення ефективності управління якістю бізнес-процесів підприємства.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Ключові слова: бізнес-процес, якість, управління, логістика, оптимізація.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки факультету економіки та управління
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

Бородавко К.А.

на тему «Управління якістю бізнес-процесів підприємства»

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконувалася з дотриманням регламенту, пропозиції та рекомендації наукового керівника враховувалися, правки вносилися своєчасно.

Робота виконана відповідно затвердженому Індивідуальному завданню, мета і передбачені завдання достатньо розкриті у відповідних розділах.

Здобувачка самостійно виконувала роботу, ступінь самостійності високий, що підтверджують значення коефіцієнтів Звіту подібності. Етика посилань дотримана.

Здобувачка проявила уміння працювати з бібліографічними джерелами, аналізувати теоретичний та практичний матеріал, обґрунтовувати висновки та пропозиції (рекомендації), застосовувати сучасні інформаційні технології та аналітичний інструментарій на достатньому рівні.

Серед вагомих результатів заслуговує на увагу теоретичне обґрунтування управління якістю бізнес-процесів підприємства, а також прикладна частина дослідження.

Оформлення роботи повністю відповідає вимогам.

Оцінка рівня якості виконання роботи: Додаток 1 до відгуку.

Висновок: Бородавко К.А. продемонструвала сформованість фахових компетентностей відповідно до ОПП “Менеджмент бізнес-організацій” і заслуговує на присвоєння їй кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник



д.п.н., старший дослідник Ольга БАНІТ

«01» червня 2025 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Бородавко Крістини Анатоліївни

Тема “Управління якістю бізнес-процесів підприємства”

Актуальність теми: обрана тема є надзвичайно актуальною в умовах сучасного динамічного ринку. Управління якістю бізнес-процесів є ключовим чинником забезпечення ефективної діяльності підприємства, його гнучкості, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до викликів зовнішнього середовища.

Позитивні риси роботи: робота має чітко сформульовану структуру, логічну побудову та високу ступінь обґрунтованості висновків. Авторка продемонструвала глибокі знання теоретичних основ управління якістю бізнес-процесів та успішно застосувала їх до практики підприємства ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС». Важливо відзначити грамотний аналіз внутрішніх логістичних процесів підприємства, використання сучасних аналітичних інструментів, а також розробку практичних рекомендацій щодо підвищення їхньої ефективності. Робота вирізняється високим рівнем аналітичного мислення, аргументованістю і науковим стилем викладення.

Зауваження до роботи: відсутні.

Практичне значення одержаних результатів: результати дослідження мають значне прикладне значення та можуть бути впроваджені в діяльність нашого підприємства з метою підвищення ефективності логістичних процесів, зниження витрат та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Запропоновані заходи є економічно обґрунтованими та дозволяють досягти позитивних результатів у короткостроковій перспективі.

Місце роботи та посада рецензента

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

Підпис засвідчую:

Директор

Олег МИРОШНИЧЕНКО

Місце печатки організації, де працює рецензент



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Поняття, класифікація та особливості бізнес-процесів у сучасних компаніях.....	6
1.2. Основні методи та інструменти управління якістю бізнес-процесів.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ « ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС»	26
2.1 Аналіз ефективності управління якістю бізнес-процесів у ТОВ « ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС».....	26
2.2 Розробка рекомендацій щодо удосконалення управління якістю логістичних бізнес–процесів у ТОВ « ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС».....	35
2.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	41
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	2

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростаючої конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках питання забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства набуває особливої актуальності. Одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання є впровадження системного підходу до управління якістю бізнес-процесів, що дає змогу досягти стратегічних цілей, забезпечити задоволеність споживачів та знизити витрати, пов'язані з неефективністю внутрішніх операцій.

Бізнес-процеси становлять сукупність взаємопов'язаних дій, що трансформують вхідні ресурси у вихідний результат, який має цінність для споживача. Від якості організації та реалізації цих процесів залежить не лише продуктивність окремих підрозділів, а й загальна конкурентоспроможність підприємства. Саме тому управління якістю бізнес-процесів розглядається як інтегрована складова сучасної системи менеджменту, орієнтованої на постійне вдосконалення, інноваційність та відповідність вимогам зацікавлених сторін.

Розробка й удосконалення механізмів управління якістю бізнес-процесів потребує глибокого аналізу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, діагностики існуючих процесів, а також впровадження інструментів контролю, стандартизації та оптимізації. Особливого значення набуває використання сучасних інформаційних технологій, що дозволяють автоматизувати процеси моніторингу, аналізу та прийняття управлінських рішень.

Таким чином, дослідження питань управління якістю бізнес-процесів підприємства є важливим науково-практичним завданням, вирішення якого сприятиме забезпеченню стабільності, гнучкості й результативності підприємницької діяльності в умовах динамічного ринкового середовища.

Питання дослідження теоретичних та практичних аспектів управління якістю бізнес-процесів підприємства були предметом дослідження таких

науковців, як: М. Porter, V. Millar, І. Сіменко, Т. Косова, Л. Чорнобай, О. Дума, О. Тур, А. Матусевич, В. Гурова, W. Deming, В. Бондаренко, О. Бутусов, В. Герзанич, К. Врублевська, О. Криворучко, Ю. Терлецька, Л. Блауш, Д. Терентяк, Н. Параниця, С. Параниця, О. Буличов, В. Коненко, М. Rogoza, V. Perebyynis, Zh. Kononenko, І. Mykolenko, О. Ольшанський, Н. Макухіна, В. Дубініна, Р. Шаравара, Ж. Кононенко, В. Тігарєва, І. Станкевич, І. Рєпіна, М. Теплюк, Р. Майк, О. Данченко, А. Овчаренко.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: обґрунтування теоретичних аспектів управління якістю бізнес-процесів та розроблення рекомендацій щодо їх удосконалення.

Відповідно до мети було визначено наступні завдання дослідження:

- обґрунтувати теоретичні аспекти якості бізнес-процесів підприємства;
- схарактеризувати основні методи та інструменти управління якістю бізнес-процесів підприємства;
- проаналізувати ефективність управління якістю бізнес-процесів у ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення управління якістю логістичних бізнес-процесів у ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС»;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження: відносини, що виникають при управлінні якістю бізнес-процесів підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти управління якістю бізнес-процесів підприємства.

Основними методами дослідження: аналіз, синтез, узагальнення, графічний, статистичний.

Практичне значення отриманих результатів полягає в аналізі ефективності управління якістю бізнес-процесів у ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС»; розробці рекомендацій щодо удосконалення управління якістю логістичних бізнес-процесів у ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС»; здійсненні економічного обґрунтування запропонованих заходів. Результати дослідження можуть бути

використані для формування політики підприємств щодо підвищення ефективності управління якістю бізнес-процесів підприємства.

Інформаційна база дослідження включає комплекс нормативно-правових, теоретичних, методичних та практичних джерел, що забезпечують повноту й обґрунтованість аналізу управління якістю бізнес-процесів підприємства. Теоретичне підґрунтя сформовано на основі наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених з питань якості бізнес-процесів, логістики, стратегічного управління, інноваційного розвитку та системного аналізу. Для аналізу та оцінки якості бізнес-процесів підприємства використано звітність ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-SERVIS» за 2022-2024 рр..

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 9 таблиць та 10 рисунків. Список використаних джерел становить 40 джерел, що розміщено на 4 сторінках роботи. Загальний обсяг роботи становить 57 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, класифікація та особливості бізнес-процесів у сучасних компаніях

У сучасних умовах господарювання спостерігається чітка тенденція до переорієнтації підприємств на процесний підхід до управління, що зумовлено необхідністю адаптації бізнес-процесів до динамічних змін у зовнішньому середовищі. При цьому організація бізнес-процесів перестає розглядатися виключно як елемент внутрішнього управління, а набуває стратегічного значення в забезпеченні гнучкості та конкурентоспроможності підприємства. Водночас, у науковій літературі відсутня єдність щодо трактування поняття «бізнес-процес», його типології, а також щодо визначення взаємозв'язків і функціонального призначення бізнес-процесів у системі управління підприємством.

Активне вивчення сутності бізнес-процесів розпочалося лише з 1990-х років XX століття, коли розвиток методів управління та впровадження новітніх інформаційних технологій обумовили потребу в їх стандартизації та структуризації, зокрема з метою реалізації автоматизованих систем управління. Виникнення самого поняття «бізнес-процес» тісно пов'язане з трансформаціями в індустріальному суспільстві та еволюцією промислового виробництва. Поглиблення технічної складності виробничих завдань зумовило необхідність залучення високоспеціалізованих фахівців із вузькою професійною компетенцією, що, своєю чергою, сприяло зростанню продуктивності праці та ефективності функціонування підприємств. У результаті цих змін сформувалися

передумови для появи поняття «бізнес-процеси», що надалі стали об'єктом наукових досліджень і предметом формалізованих теоретичних концепцій.

У загальному розумінні термін «процес» означає або послідовний перебіг певного явища, що супроводжується зміною його станів, або ж логічно впорядковану сукупність дій, спрямованих на досягнення конкретного результату. Відповідно до положень ДСТУ ISO 9000:2015, процес трактується як сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих робіт, які перетворюють вхідні елементи на запланований результат. Залежно від контексту, останній може бути охарактеризований як вихід, продукція або послуга. При цьому входи одного процесу зазвичай є результатами інших процесів, а його виходи, у свою чергу, можуть слугувати входами для наступних. Кілька взаємозалежних процесів, об'єднаних у послідовну серію, також можуть утворювати єдиний комплексний процес [1].

Підходи до визначення сутності «бізнес-процес» відобразимо в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення сутності «бізнес–процес»

Автори	Зміст поняття
М. Портер, В. Міллар	Бізнес-процеси становлять собою сукупність взаємопов'язаних дій, що мають чітко визначені точки початку (входу) та завершення (виходу), у межах яких здійснюється використання організаційних ресурсів з метою формування споживчої цінності товарів чи послуг. [2, с.127].
І.В. Сіменко, Т.Д. Косова	Бізнес-процес визначається як комплекс бізнес-операцій, який охоплює низку внутрішніх дій, що ініціюються одним або кількома вхідними елементами та завершуються формуванням продукту, орієнтованого на задоволення потреб кінцевого споживача, яким може виступати як зовнішній клієнт, так і внутрішній підрозділ або окремих працівників організації. [3, с.192].
Л.І. Чорнобай, О. І. Дума	Бізнес-процес – це впорядкована, безперервна та керована система взаємопов'язаних дій, що функціонує як ключовий інструмент формування доданої вартості шляхом трансформації ресурсів підприємства, спрямована на забезпечення ефективного функціонування організації, підвищення її продуктивності та реалізацію споживчої цінності відповідно до обраної бізнес-моделі [4, с.130].
О.В. Тур, А.С. Матусевич	Бізнес-процеси являють собою сукупність внутрішніх функціональних дій підприємства, результатом яких є створення продукції, яка за своїми вартісними характеристиками, рівнем сервісу та якістю відповідає очікуванням і потребам споживачів[5, с.2].
В.О. Гурова, А.І. Садекова	Бізнес-процес (БП) трактується як цілісна послідовність функціональних дій, які реалізуються в межах організації з метою трансформації вхідних ресурсів у кінцеві результати діяльності – продукти або послуги, що мають цінність для зацікавлених сторін, зокрема споживачів, інвесторів та персоналу [6, с.77].
Х. Біннер	Під бізнес-процесами розуміється система взаємозалежних і координованих дій, кінцевою метою яких є створення товарів або послуг, що становлять цінність як для зовнішніх, так і для внутрішніх користувачів організації [4, с.128].

Джерело: [2-6]

У контексті визначення меж бізнес-процесів значний внесок належить М. Портеру, який акцентував увагу на тому, що межі (або кінцеві точки) бізнес-процесів окреслюються тими бізнес-діями, в результаті яких створюється додана вартість та відбувається витрачання організаційних ресурсів. З цього випливає висновок, що кожне підприємство є унікальним за складом та конфігурацією своїх бізнес-процесів. Визначальна роль у цьому процесі належить особливостям внутрішнього середовища, організаційним чинникам та специфіці господарської діяльності, що зумовлює варіативність меж поділу бізнес-процесів у кожному конкретному випадку [2; 4].

Зі свого боку, В. Демінг трактував бізнес-процеси як усі види дій, що здійснюються в межах розвитку підприємства. Однак, незважаючи на вагомий науковий доробок цього дослідника в галузі теорії бізнес-процесів та методології забезпечення якості, запропоноване ним визначення можна вважати надмірно узагальненим. У деяких випадках воно навіть може бути некоректним, оскільки не кожна дія в межах підприємства має ознаки бізнес-процесу, що вже було обґрунтовано в попередніх дослідженнях [7].

Підхід до розуміння сутності бізнес-процесів також розкрито в працях В. Бондаренка, О. Бутусова та В. Герзанича, які підкреслюють, що відкритий характер бізнес-середовища та його динамізм зумовлюють необхідність забезпечення гнучкості бізнес-процесів. Така гнучкість розглядається як здатність процесів адаптуватися до змін у турбулентному зовнішньому середовищі або до трансформації стратегічних пріоритетів самої організації [8].

У наукових працях М. Хаммера та Дж. Чампі бізнес-процес інтерпретується як структурована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, результатом яких є створення цілісного продукту з визначеними характеристиками, що мають споживчу цінність для кінцевого користувача. Таку концептуалізацію підтримує Т. Давенпорт, який визначає бізнес-процес як послідовність завдань, упорядкованих у часовому та просторовому вимірах, що функціонують в умовах чітко окреслених часових та інформаційних обмежень [9].

Таким чином, бізнес-процеси являють собою цілісну систему взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення доданої вартості та задоволення потреб кінцевого споживача. Визначення меж бізнес-процесів, як зазначає М. Портер, ґрунтується на критеріях досягнення цінності та витрачання ресурсів, що дозволяє розглядати підприємство як унікальну систему з індивідуальним набором процесів. Водночас підхід В. Демінга, хоча й цінний з точки зору загального розуміння організаційної діяльності, потребує уточнення через свою надмірну універсальність. Особливого значення набуває характеристика гнучкості бізнес-процесів у контексті динамічності зовнішнього середовища, що вимагає їх постійної адаптації до змін. Концепції М. Хаммера, Дж. Чампі та Т. Давенпорта деталізують структуру бізнес-процесів як упорядковану систему дій у часі й просторі з визначеними обмеженнями. Отже, оптимальним вважається такий бізнес-процес, який забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства через формування споживчої цінності, що, у свою чергу, створює конкурентні переваги в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

У сучасній економічній науці значна частина дослідників ототожнює бізнес-процеси з процесами виробництва продукції або надання послуг. Однак така інтерпретація є дещо обмеженою, оскільки вона не враховує стратегічну мету реалізації бізнес-процесів. Кінцевим результатом їх функціонування слід вважати формування споживчої цінності, яка забезпечує здатність підприємства задовольняти потреби клієнтів за нижчою вартістю або з вищим рівнем якості порівняно з конкурентами. Оптимальним є такий бізнес-процес, що дозволяє досягати стратегічних цілей підприємства, виражених у термінах кількісних показників, які виступають базисом для подальшої оптимізації діяльності.

У межах функціонування підприємства відбувається тісна взаємодія між бізнес-процесами, операційними процесами та управлінськими функціями. У цьому контексті доцільним є розмежування бізнес-процесів на основні (ключові) та допоміжні, тоді як процеси функціонування й управління класифікуються як допоміжні та керівні [10]. Відповідно до сучасних підходів до трактування

сутності бізнес-процесів, їх слід розглядати як різновиди внутрішньої діяльності підприємства, спрямованої на створення продукції або послуг, що відповідають потребам і очікуванням споживачів за такими критеріями, як цінність, якість та обсяг [11].

На практиці застосовується велика кількість різних підходів до класифікації бізнес-процесів. Проте найбільш поширена з них ґрунтується на функціональному призначенні, що дозволяє виокремити основні напрями їх реалізації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Типи бізнес-процесів на підприємстві

Бізнес-процес	Ознаки	Приклади
Операційний	Основні діяльності, що безпосередньо створюють цінність для клієнтів	Виробництво, продажі, доставка продукції
Підтримуючий	Діяльності, що підтримують основні процеси	Бухгалтерія, управління персоналом, ІТ-підтримка
Управлінський	Діяльності, що забезпечують управління та координацію	Стратегічне планування, контроль якості, управління проектами
Інноваційний	Діяльності, що спрямовані на розробку нових продуктів чи послуг	Дослідження і розробки, впровадження нових технологій
Орієнтований на розвиток	Діяльності, що спрямовані на розвиток компанії	Навчання персоналу, розвиток корпоративної культури

Джерело: [8–11]

Так, основні бізнес-процеси орієнтовані на задоволення потреб кінцевих споживачів і завершуються створенням кінцевого продукту або послуг, реалізація яких генерує для підприємства дохід і прибуток, необхідні для його стабільного функціонування.

Допоміжні бізнес-процеси забезпечують належне функціонування основних процесів, оскільки спрямовані на задоволення внутрішніх потреб самого підприємства шляхом формування відповідної інфраструктури, ресурсного забезпечення та підтримки операційної діяльності.

Бізнес-процеси розвитку, у свою чергу, формуються під впливом динаміки зовнішнього середовища і покликані забезпечити адаптаційні можливості

підприємства, дозволяючи йому зберігати конкурентні позиції та своєчасно трансформувати існуючі процеси відповідно до нових умов функціонування.

Запропонована класифікація надає змогу комплексно оцінити оптимальність бізнес-процесів, визначити їхню функціональну значущість у межах загальної архітектури бізнес-системи, окреслити стратегічні напрями розвитку, сформулювати цільові орієнтири для їх реалізації та забезпечити ефективний моніторинг досягнутих результатів [12; 13].

У науковій літературі простежується тенденція до використання класифікаційного підходу, запропонованого Американською асоціацією якості (American Productivity and Quality Center), для ідентифікації бізнес-процесів торговельних підприємств. Такий підхід дає змогу комплексно враховувати специфіку функціонування суб'єктів торгівлі, охоплюючи всі аспекти їх діяльності. Згідно з цією класифікацією, бізнес-процеси торговельних підприємств поділяються на чотири основні блоки:

1. Основні бізнес-процеси, до яких належать:
 - a. дослідження ринку та вивчення споживчих потреб;
 - b. формування та управління асортиментною політикою;
 - c. організація процесів закупівлі та логістики;
 - d. управління складською діяльністю, зберіганням товарів, виробничими операціями, реалізацією товарів і споживчим обслуговуванням, включно з післяпродажним і гарантійним сервісом.
2. Допоміжні бізнес-процеси, що включають управління ресурсами різного типу – людськими, матеріально–технічними, інформаційними, фінансовими та просторовими, а також координацію комунікаційних зв'язків та процесів організаційних змін і удосконалень.
3. Бізнес-процеси розвитку, які охоплюють впровадження інноваційних управлінських і комунікаційних технологій, ресурсозберігаючих і наукоємних рішень, сучасних методів продажу та сервісу, а також модернізацію матеріально-технічної бази торговельних підприємств, включно з торговельними залами,

приміщеннями для обробки товарів, складськими зонами, обладнанням, адміністративними і побутовими приміщеннями.

4. Забезпечуючі бізнес-процеси, що включають розроблення та впровадження системи управління якістю, формування ефективної організаційної структури, застосування сучасних підходів до прийняття управлінських рішень, а також системи мотивації і стимулювання персоналу [14, с. 23].

Поряд із зазначеним підходом, інші дослідники, наприклад, Н. Макухіна виокремлюють чотири ключові напрями діяльності торговельних підприємств, відповідно до яких здійснюється класифікація бізнес-процесів [15, с. 14]:

- фінансова діяльність;
- взаємовідносини з клієнтами;
- внутрішньо-організаційні процеси;
- стратегічне зростання підприємства в майбутньому.

Окремі науковці, а саме В. Дубініна та О. Ольшанський, зосереджують увагу на специфічних бізнес-процесах роздрібно́ї торгівлі, до яких належать [16, с. 69–70; 17]:

- торговельно-технологічний процес;
- маркетингова діяльність;
- логістичні операції;
- управління якістю бізнес-процесів;
- управління персоналом;
- управління зв'язками з громадськістю та репутацією підприємства;
- інноваційна діяльність;
- процеси формування корпоративного іміджу;
- ведення фінансового та управлінського обліку.

Отже, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що в науковій літературі поступово формується комплексний підхід до класифікації бізнес-процесів торговельних підприємств, який враховує специфіку їх функціонування в умовах конкурентного ринкового середовища. Найбільш

системним є підхід, запропонований Американською асоціацією якості, що охоплює чотири ключові блоки бізнес-процесів: основні, допоміжні, процеси розвитку та забезпечуючі. Така структура дозволяє всебічно охопити операційну, ресурсну, інноваційну та організаційну діяльність підприємства. Паралельно існують й інші класифікаційні моделі, орієнтовані на функціональні аспекти діяльності торговельних підприємств, зокрема: фінансову діяльність, взаємодію з клієнтами, внутрішньо-організаційні процеси та стратегічне зростання. Окрему увагу приділено також бізнес-процесам, що характерні для роздрібної торгівлі, серед яких виділяються маркетинг, логістика, управління якістю, інновації, облік та комунікаційна діяльність. У сукупності ці підходи відображають прагнення до стандартизації, підвищення ефективності та адаптивності бізнес-процесів у торгівлі відповідно до сучасних викликів і тенденцій розвитку.

Функціональні складові бізнес-процесу на підприємстві охоплюють сукупність взаємопов'язаних функцій та завдань, які реалізуються з метою досягнення визначених цілей і результатів у межах конкретного процесу господарської діяльності [18]. Вони становлять фундаментальні елементи процесу, що є необхідними для забезпечення його ефективного виконання та досягнення запланованих результатів у відповідності до стратегічних і операційних орієнтирів підприємства.

Бізнес-процеси на підприємстві виконують комплекс взаємопов'язаних функцій, які забезпечують як оперативну ефективність, так і стратегічну результативність організації. Серед основних функціональних напрямів варто виокремити наступні (рис. 1.1).

Однією з провідних функцій бізнес-процесів є формування цінності для споживача, що реалізується через трансформацію вхідних ресурсів у кінцевий результат, який відповідає запитам і очікуванням споживчого середовища. Завдяки інтеграції дій та ресурсів забезпечується ефективне створення цінності з урахуванням вимог ринку.



Рисунок 1.1 – Функції бізнес-процесів на підприємстві

Джерело: [18]

Важливою функцією є також забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства, що передбачає оптимізацію витрат матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів. Це сприяє підвищенню продуктивності, рентабельності та загальної ефективності господарської діяльності.

Координація діяльності структурних підрозділів є ще одним ключовим напрямом реалізації бізнес-процесів. У межах даної функції забезпечується узгодженість дій між підрозділами, що сприяє формуванню цілісної логіки виконання бізнес-завдань та підвищенню управлінської системності.

Бізнес-процеси виконують функцію адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Їх гнучкість і здатність до трансформації дозволяють оперативно реагувати на коливання ринкової кон'юнктури, зміну регуляторних умов, появу нових технологічних рішень і зміну поведінки споживачів.

Важливою є також функція підвищення якості управлінських рішень, що забезпечується через обробку релевантної інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих рішень. Це дозволяє знижувати управлінські ризики і підвищувати результативність управлінської діяльності.

Формування умов для інноваційного розвитку є ще одним важливим аспектом. Чітко структуровані й описані бізнес-процеси створюють передумови для впровадження нових технологій, модернізації виробництва, а також для вдосконалення організаційних рішень.

Значну роль відіграє також функція моніторингу та контролю результативності діяльності, що реалізується через застосування системи ключових показників ефективності (KPI). Це дозволяє об'єктивно оцінювати результати, своєчасно виявляти відхилення та оперативно реагувати шляхом прийняття коригувальних управлінських рішень.

Таким чином, бізнес-процеси відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства, виконуючи низку критично важливих функцій. Передусім, вони спрямовані на створення цінності для споживача шляхом трансформації ресурсів у кінцевий продукт, який відповідає вимогам ринку. Через оптимальне використання ресурсного потенціалу бізнес-процеси сприяють підвищенню продуктивності та ефективності діяльності підприємства. Суттєвим є їх внесок у забезпечення внутрішньої координації та системності управління, що дозволяє досягти узгодженості між структурними підрозділами. Гнучкість бізнес-процесів забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що є важливою умовою його стійкості та конкурентоспроможності. Також вони підтримують якість управлінських рішень завдяки опрацюванню релевантної інформації, знижуючи ризики та підвищуючи результативність управлінських дій.

1.2. Основні методи та інструменти управління якістю бізнес-процесів

Сучасний менеджмент висуває високі вимоги до аналізу та ідентифікації якості бізнес-процесів, що стає критично важливим для забезпечення успіху підприємства. Турбулентні зміни в економічному та політичному середовищі, зокрема глобальні кризи, технологічні інновації та зміни в споживацьких пріоритетах, мають значний вплив на діяльність бізнесу. Враховуючи ці фактори, управління якістю бізнес-процесів набуває вирішального значення для зменшення ризиків і прийняття ефективних управлінських рішень. Актуальність забезпечення якості бізнес-процесів зростає у контексті інтелектуалізації та цифровізації бізнес-середовища, що вимагає досягнення високого рівня досконалості в процесах для ефективного використання новітніх технологій та обробки великих обсягів даних, а також для уникнення можливих невдач. Компанії, які успішно інтегрують інтелектуалізацію та цифровізацію у свої системи управління, здатні досягти вищої конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Тому розробка інноваційних алгоритмів управління якістю бізнес-процесів стає необхідною умовою для досягнення максимальної ефективності систем менеджменту підприємств. Такий алгоритм дозволяє спростити адаптацію до змін, а також забезпечує більшу гнучкість і швидкість реагування на виклики сучасного бізнес-середовища. Важливим є також розвиток та впровадження цільових стратегій для забезпечення високої якості бізнес-процесів і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для більшості сучасних компаній управління якістю бізнес-процесів є необхідним елементом менеджменту, що сприяє ідентифікації інноваційних напрямків розвитку організації, оптимізації ресурсного портфеля та забезпеченню довгострокового успіху.

У сучасному бізнес-середовищі особлива увага приділяється управлінню бізнес-процесами (BPM) через перевірку, виконання, моніторинг і вдосконалення організаційних операцій і робочих процесів.

Основною метою управління бізнес-процесами (BPM) виступає забезпечення підвищення ефективності, результативності, адаптивності та контрольованості процесів підприємства з орієнтацією на створення доданої вартості для споживачів, зацікавлених сторін та самої організації. Система BPM охоплює широкий спектр методів, інструментів і технологічних рішень, спрямованих на ідентифікацію, моделювання, оптимізацію та моніторинг бізнес-процесів. Особлива увага при цьому приділяється узгодженню процесної діяльності з цілями організації, мінімізації втрат і неефективності, управлінню ризиками та забезпеченню умов для безперервного удосконалення діяльності підприємства [19].

До ключових аспектів управління бізнес-процесами належать (рис. 1.2) [20]:



Рисунок 1.2 – Ключові аспекти управління бізнес-процесами підприємства

Джерело: [20]

Проаналізуємо детальніше ключові аспекти управління бізнес-процесами підприємства:

1. ідентифікація процесів передбачає систематичне виявлення, опис і фіксацію наявних бізнес-процесів організації з метою формування чіткого уявлення про порядок виконання функціональних завдань та взаємозв'язків між ними;

2. аналіз процесів полягає в оцінюванні ефективності чинних бізнес-процесів шляхом виявлення «вузьких місць», нераціонального розподілу ресурсів і інших факторів, що перешкоджають досягненню високих результатів, з метою подальшої їх оптимізації;

3. проєктування процесів включає розроблення нових або модернізованих бізнес-процесів із урахуванням кращих практик управління, інтеграції зворотного зв'язку від зацікавлених сторін і забезпечення їх відповідності стратегічним цілям організації. У сучасних умовах широкого поширення набуває стандарт BPMN для моделювання процесів;

4. автоматизація процесів реалізується шляхом впровадження технологічних рішень для автоматизації рутинних або ручних операцій, таких як програмне забезпечення BPM чи засоби роботизованої автоматизації процесів (RPA), що сприяє підвищенню ефективності діяльності та мінімізації впливу людського чинника;

5. моніторинг процесів охоплює безперервне відстеження й оцінювання результативності процесів за допомогою ключових показників ефективності (KPI), що забезпечує можливість своєчасного виявлення відхилень і прийняття управлінських рішень;

6. удосконалення процесів передбачає аналіз накопичених даних щодо функціонування бізнес-процесів, виявлення резервів для підвищення ефективності, впровадження відповідних змін і підтримку циклу безперервного поліпшення.

Таким чином, управління бізнес-процесами є безперервною практикою, що сприяє формуванню культури постійного вдосконалення, інновацій та гнучкості в організації, яка здатна адаптуватися до змінюваного бізнес-середовища та підтримувати конкурентні переваги на ринку. Водночас слід

зазначити, що в умовах сучасного турбулентного світу важливим аспектом є огляд та адаптація наявних бізнес–процесів до вимог ринкового середовища з метою їх постійного вдосконалення, що передбачає забезпечення якості бізнес-процесів на підприємстві. Це особливо важливо, оскільки більшість підприємств довгий час функціонувала за усталеними алгоритмами, проте в умовах турбулентних змін не змогли оперативно адаптувати свою діяльність, що призвело до значних збитків або навіть банкрутства. Таким чином, акцент на управління якістю бізнес-процесів є критично важливим для підприємств, оскільки в сучасному бізнес-середовищі не можна покладатися виключно на кількісні показники або традиційні алгоритми функціонування. Необхідно забезпечити швидку адаптацію до нових ринкових трендів. Основні визначення поняття «якість бізнес-процесу» відобразимо в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні визначення поняття «якість бізнес-процесу»

Автор, джерело	Визначення
ДСТУ 2925–94 [21]	Якість розглядається як інтегральна характеристика продукції, процесів або послуг, що визначає їхню здатність відповідати як встановленим, так і прогнозованим потребам суспільства.
Лівінський О.М., Савенко В.І., Пальчик С.П. [22]	Якість трактується як комплекс технічних, економічних, експлуатаційних, соціальних та інших властивостей об'єктів і процесів, які визначають рівень їхньої корисності у контексті споживчих очікувань і потреб.
Заболот О.М., Гроциська О.Є., Трушлюк А.Б., Сипко Т.Д. [23]	Якість – це системна сукупність характеристик об'єкта (зокрема індивідуально визначеного процесу, продукції, системи або їх поєднання), що зумовлює його здатність задовольняти як регламентовані, так і потенційні споживчі запити.
Шемаєва Л.Г., Безгін К.С., Наумік К.Г., Ушкалова В.В. [24]	Якість відображає сукупність об'єктивних властивостей і параметрів взаємопов'язаних дій, спрямованих на формування споживчої цінності продукту чи послуги шляхом перетворення вхідних ресурсів у вихідні результати з метою забезпечення задоволення потреб клієнтів.
Шуляр Р.В. [25]	Якість являє собою системну сукупність показників ефективності та результативності виробничих і управлінських процесів, що характеризуються параметрами «входу» і «виходу» та відповідають потребам системи управління підприємством у досягненні необхідного рівня якості кінцевої продукції або послуг.

Джерело: [21–25]

У науковій літературі, зокрема в працях Л. Шемаєвої, К. Безгіна, К. Науміка та В. Ушкальової [24], якість бізнес-процесу інтерпретується як сукупність об'єктивно наявних характеристик і властивостей взаємопов'язаних дій, що спрямовані на створення споживчої цінності шляхом перетворення вхідних ресурсів у вихідну продукцію чи послуги, орієнтовані на задоволення потреб зовнішніх клієнтів. У свою чергу, Р. Шуляр [25] розглядає якість бізнес-процесу як комплекс показників результативності, ефективності та кінцевого ефекту, які враховують взаємозв'язок між вхідними даними, процесом трансформації та результатами, та відповідають встановленим і очікуваним вимогам системи управління підприємством, забезпечуючи при цьому належний рівень якості кінцевої продукції чи послуг.

З огляду на сучасні тенденції розвитку управлінських підходів, доцільним вбачається уточнення й удосконалення поняття «якість бізнес-процесу» шляхом наповнення його новим змістом. У цьому контексті під якістю бізнес-процесу слід розуміти сукупність характеристик діяльності, що передбачає використання ресурсів на вході з метою отримання на виході споживчої цінності, яка гармонійно задовольняє потреби зацікавлених сторін без завдання шкоди навколишньому середовищу.

Система управління якістю (СУЯ) визначається як формалізована структура, яка документує процеси, процедури та відповідальність, спрямовані на досягнення політики та цілей у сфері якості. СУЯ забезпечує координацію та управління діяльністю організації з метою задоволення вимог споживачів та нормативних вимог, а також сприяє безперервному підвищенню її ефективності та результативності.

Згідно з міжнародним стандартом ISO 8402:1986 [26], система управління якістю охоплює організаційну структуру, методики, процеси та ресурси, методи і інструменти, які забезпечують досягнення високих стандартів якості. У оновленій версії стандарту ISO 9000:2015 [27] поняття системи управління якістю розглядається як частина загальної системи управління, що стосується якості.

Під управлінням якістю бізнес-процесів розуміється системно організований підхід до планування, контролю, вдосконалення та оптимізації процесів діяльності підприємства з метою досягнення максимальної результативності, продуктивності та забезпечення високої якості виконання функцій і надання послуг.

Основною метою такого управління є досягнення стабільної відповідності продукції, послуг і виробничих процедур вимогам стандартів, очікуванням споживачів, а також зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності організації. Цей підхід ґрунтується на принципах постійного аналізу та вдосконалення бізнес-процесів, впровадженні системи ключових показників ефективності, стандартизації операційної діяльності та активному залученні персоналу до реалізації стратегічних цілей. Управління якістю бізнес-процесів є невід'ємною складовою сучасної концепції управління підприємством, що забезпечує його стійке функціонування та ефективну присутність на конкурентному ринку.

У сучасній економічній науці виділяються два основні підходи до управління якістю бізнес-процесів на підприємстві [28; 29]:

1. функціонально орієнтований підхід, який фокусується на організаційній структурі підприємства і передбачає управління діяльністю компанії шляхом регулювання окремих структурних підрозділів та взаємодії через посадових осіб;

2. процесно орієнтований підхід, який розглядає управління якістю бізнес-процесів як взаємодію послідовних процесів. Проте застосування цього підходу є більш складним, оскільки вимагає формулювання чітких цілей, необхідних для ефективної реалізації бізнес-процесів.

Управління якістю бізнес-процесів є ключовим фактором успішної діяльності організації, оскільки воно визначає, наскільки ефективно компанія здійснює свою операційну діяльність і досягає поставлених цілей. Якість бізнес-процесів безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів,

продуктивність, ефективність використання ресурсів та загальний успіх організації.

До основних аспектів управління якістю бізнес-процесів на підприємстві слід віднести [30; 31]:

- підвищення ефективності та продуктивності. Ефективне управління бізнес-процесами дозволяє оптимізувати внутрішні процеси підприємства, що сприяє підвищенню продуктивності праці та раціоналізації використання ресурсів. Це дає змогу досягати кращих результатів за менший час та з мінімальними витратами;

- покращення якості продукції та послуг. Управління якістю бізнес-процесів дає змогу виявляти та усувати дефекти чи невідповідності продукції або послуг встановленим стандартам якості. Це дозволяє підприємствам виробляти продукцію, яка відповідає вимогам споживачів та міжнародним стандартам;

- збільшення конкурентоспроможності. Завдяки ефективному управлінню бізнес-процесами організації можуть впроваджувати інновації та швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку і сприяє розширенню клієнтської бази;

- забезпечення стійкості підприємства. Управління якістю бізнес-процесів дозволяє підприємствам ефективно реагувати на кризові ситуації, мінімізуючи ризики. Воно сприяє створенню більш стійкої та надійної системи управління, що забезпечує збереження підприємства навіть в умовах економічної нестабільності;

- залучення інвестицій та партнерств. Підприємства, які демонструють високий рівень управління якістю бізнес-процесів, стають більш привабливими для інвесторів та потенційних партнерів, що відкриває нові можливості для розвитку та зростання.

Серед основних переваг управління якістю бізнес-процесів можна виокремити наступні шість аспектів, які візуалізовано на рис 1.3:



Рисунок 1.3 – Основні переваги управління якістю бізнес-процесів підприємства

Джерело: [32; 33]

Згідно рис. 1.3. основними перевагами управління якістю бізнес-процесів є:

1. підвищення гнучкості бізнесу. Організації повинні мати змогу оперативно реагувати на зміни. Незалежно від причин цих змін, підприємства повинні бути здатні швидко адаптуватися, аби зберегти свою конкурентоспроможність. Впровадження управління якістю бізнес-процесів надає організаціям можливість оперативно реагувати на нові вимоги вже на перших етапах виникнення проблем;

2. максимізація ефективності. Методики управління якістю бізнес-процесів спрямовані на виявлення неефективних етапів і усунення недоліків, що виникають в процесах, тим самим підвищуючи загальну ефективність функціонування організації;

3. покращена видимість. Аналіз результативності на кожному етапі бізнес-процесів дозволяє створити більш детальну картину діяльності

організації, що відкриває можливості для подальших удосконалень у тих областях, де це необхідно;

4. поліпшена відповідність та безпека. Окреслення кожного етапу процесу дозволяє організації забезпечити дотримання стандартів відповідності. Повністю розроблені робочі процеси також сприяють посиленню захисту від потенційних ризиків;

5. оптимізація передачі бізнес-знань. Оскільки управління якістю бізнес-процесів передбачає документування карт процесів, отримані знання можуть бути збережені, поширені та передані наступним співробітникам, що мінімізує негативний вплив змін у кадровому складі;

6. можливість безперервного вдосконалення. Завдяки інформації, яку отримує компанія про свої бізнес-процеси в рамках управління якістю, зростають шанси на постійне вдосконалення діяльності підприємства.

Отже, на основі проведеного вище узагальнене трактування поняття «управління якістю бізнес-процесів», доцільно сформулювати його ключові методологічні засади. Зокрема, поняття «управління» у цьому контексті слід тлумачити як скоординовану, цілеспрямовану діяльність, орієнтовану на досягнення поставлених цілей шляхом раціонального використання наявних ресурсів. Особливу увагу слід приділити інтеграції управлінського та технологічного аспектів бізнес-процесів, де не лише формулювання цілей, а й регламентація процедур має забезпечити відповідність діяльності підприємства стратегічним орієнтирам. У разі виявлення відхилень у результатах бізнес-процесів від запланованих показників обов'язковим є здійснення оптимізаційних заходів. Ефективність бізнес-процесів значною мірою залежить від результативного використання ресурсного потенціалу, а їх якісне управління потребує гармонізації всіх елементів функціонування підприємства, включно із системою менеджменту бізнес-процесів, відповідно до вимог зовнішнього середовища, зокрема споживачів.

Таким чином, управління якістю бізнес-процесів розглядається як стратегічно важлива ініціатива, що сприяє підвищенню ефективності,

посиленню конкурентних позицій та забезпеченню стабільного функціонування підприємства у динамічному бізнес-середовищі. Впровадження системного підходу до управління бізнес-процесами дозволяє не лише оптимізувати внутрішні операції та підвищити якість продукції та послуг, а й забезпечити гнучкість реагування на зовнішні виклики, що в сукупності формує основу для довготривалого розвитку та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ І ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС– ПРОЦЕСІВ ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС»

2.1 Аналіз ефективності управління якістю бізнес-процесів у ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС»

ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» є сучасним підприємством, що функціонує у сфері дистрибуції напоїв, харчових продуктів та супутньої логістики. Підприємство зареєстроване 2 липня 2020 року відповідно до чинного законодавства України як товариство з обмеженою відповідальністю (ЄДРПОУ 43688681). Місцезнаходження компанії: 04053, м. Київ, вул. Січових Стрільців, буд. 37–41. Організаційно-правова форма господарювання надає підприємству можливість гнучко адаптуватися до ринкових умов, забезпечуючи ефективне управління ресурсами та мінімізацію ризиків, пов'язаних із господарською діяльністю.

Основними напрямками діяльності ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» згідно з класифікацією видів економічної діяльності є:

- 46.34 – Оптова торгівля напоями (основний вид діяльності), що є стратегічним напрямом розвитку підприємства;
- 46.39 – Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 46.45 – Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами;
- 47.25 – Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;
- 49.41 – Вантажний автомобільний транспорт;
- 52.10 – Складське господарство;
- 68.20 – Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Зазначена структура видів діяльності свідчить про вертикальну інтеграцію логістичних, дистриб'юторських та торгівельних функцій, що дозволяє підприємству забезпечувати повний цикл товаропросування – від закупівлі до кінцевої реалізації та логістичного супроводу. Це, своєю чергою, створює потенціал для зміцнення позицій на ринку, підвищення рівня сервісного обслуговування клієнтів та досягнення синергії в управлінні бізнес-процесами.

Організаційна структура ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» має ієрархічний характер із чітко визначеним вертикальним підпорядкуванням. Очолює підприємство директор, у підпорядкуванні якого перебувають кілька ключових функціональних підрозділів: комерційний директор, бухгалтерія, директор філії та торговий відділ. Така структура свідчить про централізовану модель управління, яка забезпечує оперативний контроль з боку керівництва за всіма сферами діяльності підприємства.

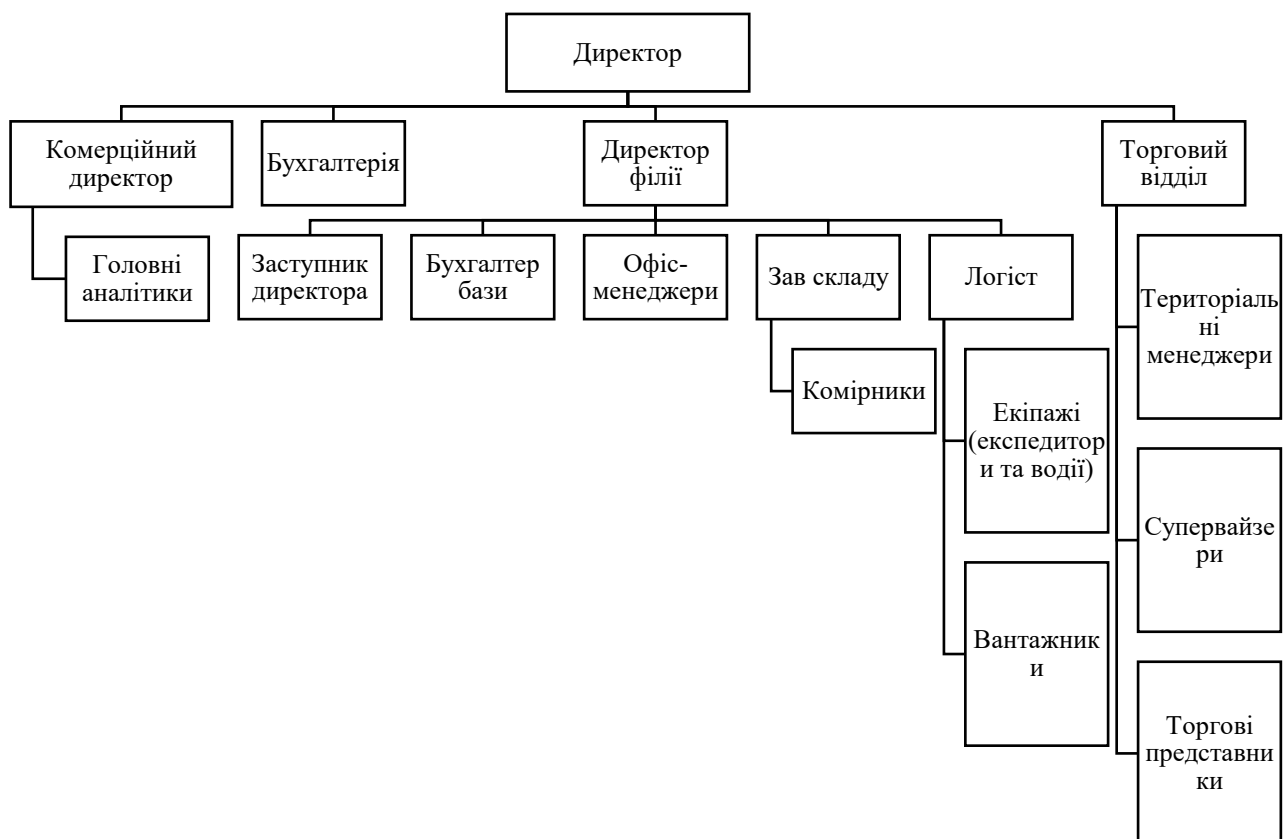


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС»

Джерело: [34–37]

Структура є функціонально-ієрархічною, що дозволяє чітко розмежовувати повноваження, відповідальність і сфери діяльності кожного працівника. Водночас, наявність горизонтальних зв'язків (наприклад, між логістикою та складом або між аналітиками й комерційним блоком) створює передумови для міжпідроздільної координації.

Перевагами функціонально-ієрархічної організаційної структури є: чіткий розподіл функцій і відповідальності; висока керованість та контроль з боку керівництва; наявність спеціалізованих підрозділів з розширеним функціоналом (логістика, аналітика, торгівля); можливість ефективного управління територіальними підрозділами через директорів філій.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» є логічно побудованою та адаптованою до масштабів діяльності компанії, проте може потребувати удосконалення в частині гнучкості прийняття рішень та координації між підрозділами.

Оцінку ефективності управління якістю бізнес-процесів підприємства здійснимо на основі комплексного аналізу ключових показників, що характеризують торговельну, маркетингову та фінансову сфери діяльності. Такий підхід дозволяє не лише встановити результативність прийнятих управлінських рішень, а й оцінити рівень оптимізації бізнес-процесів у розрізі функціональних підсистем підприємства [38–40], а саме:

- оцінки ефективності управління якістю бізнес-процесів у торговельній діяльності передбачають аналіз динаміки прибутку, зміни структури та рівня собівартості реалізованої продукції, фінансового результату від операційної діяльності, а також продуктивності праці. Ці показники дозволяють зробити висновки щодо ефективності організації закупівель, складської логістики, управління товарними запасами та персоналом, задіяним у торговельному процесі;

- ефективність управління якістю бізнес-процесів у маркетинговій діяльності оцінюється за показниками чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) і чистого прибутку. Аналіз зазначених індикаторів

дозволяє встановити результативність заходів із просування товарів, цінової політики, дистрибуційних стратегій і управління відносинами з клієнтами;

– у фінансовій сфері управління якістю бізнес-процесів оцінюється за такими показниками: рівень рентабельності діяльності (рентабельність продажу, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу), коефіцієнт фінансової незалежності, показники ліквідності (коефіцієнт поточної та швидкої ліквідності). Високі значення цих показників свідчать про здатність підприємства ефективно розпоряджатися ресурсами, забезпечувати фінансову стійкість та інвестиційну привабливість.

Здійснимо оцінку показників управління якістю бізнес-процесів за період 2022–2024 рр.

Розпочнемо з оцінки динаміки показників оцінки ефективності управління якістю бізнес-процесів у торговельній та маркетинговій діяльності.

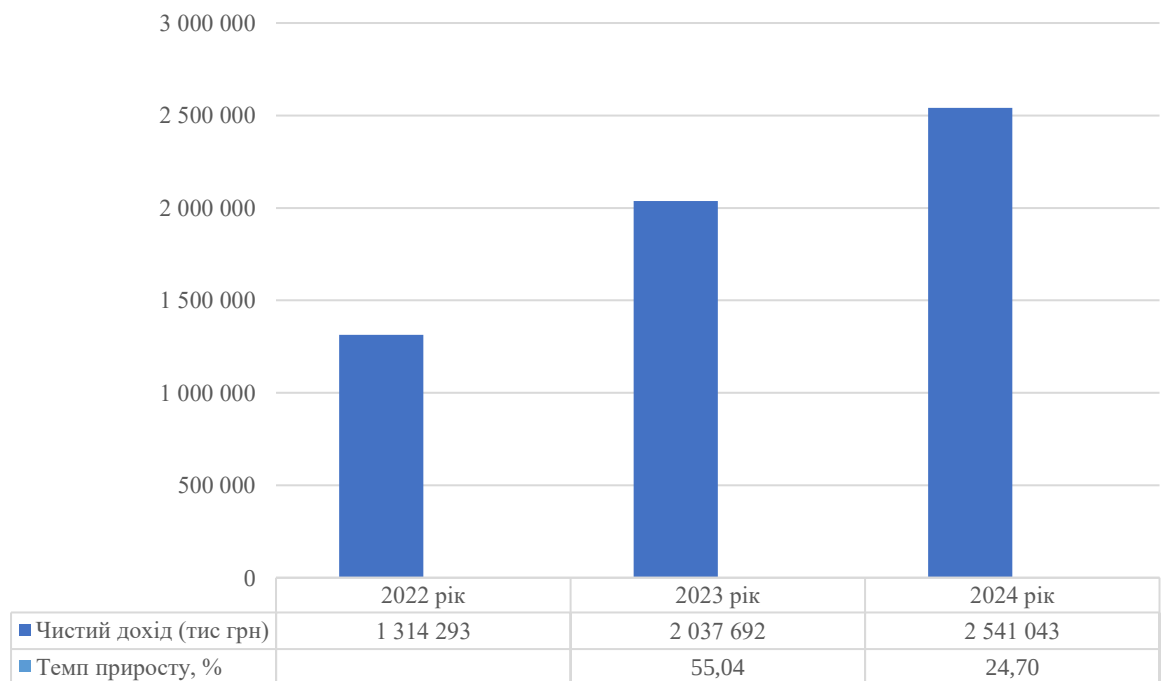


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» в 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: [34–37]

Чистий дохід підприємства демонструє значне зростання протягом аналізованого періоду. У 2022 році він складав 1 314 293 тис. грн, у 2023 році

зріс до 2 037 692 тис. грн, а в 2024 році досяг 2 541 043 тис. грн. Це вказує на позитивну тенденцію щодо збільшення обсягів реалізації продукції та поліпшення бізнес-процесів. Темп приросту чистого доходу в 2023 році становив 55,04%, що свідчить про значне прискорення росту доходів підприємства. Однак у 2024 році темп приросту знизився до 24,70%, що може свідчити про уповільнення темпів зростання або наслідки зовнішніх економічних чинників.

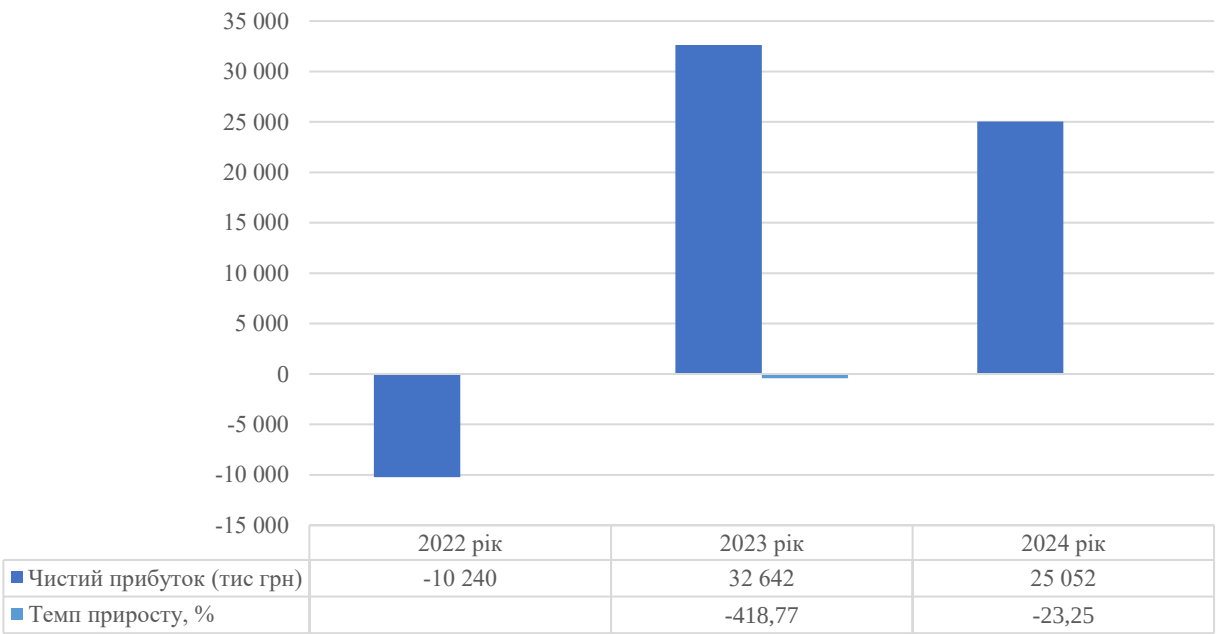


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» в 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: [34–37]

Чистий збиток підприємства за 2022 рік був від'ємним і складав –10 240 тис. грн, що свідчить про збитковість у цей період. Однак вже у 2023 році підприємство зафіксувало прибуток у розмірі 32 642 тис. грн, що є значним поліпшенням фінансових результатів. Водночас у 2024 році чистий прибуток знизився до 25 052 тис. грн, а темп приросту став негативним (-23,25%). Це може бути зумовлено збільшенням витрат або змінами в ринкових умовах, що потребує детальнішого аналізу для коригування фінансової стратегії підприємства.

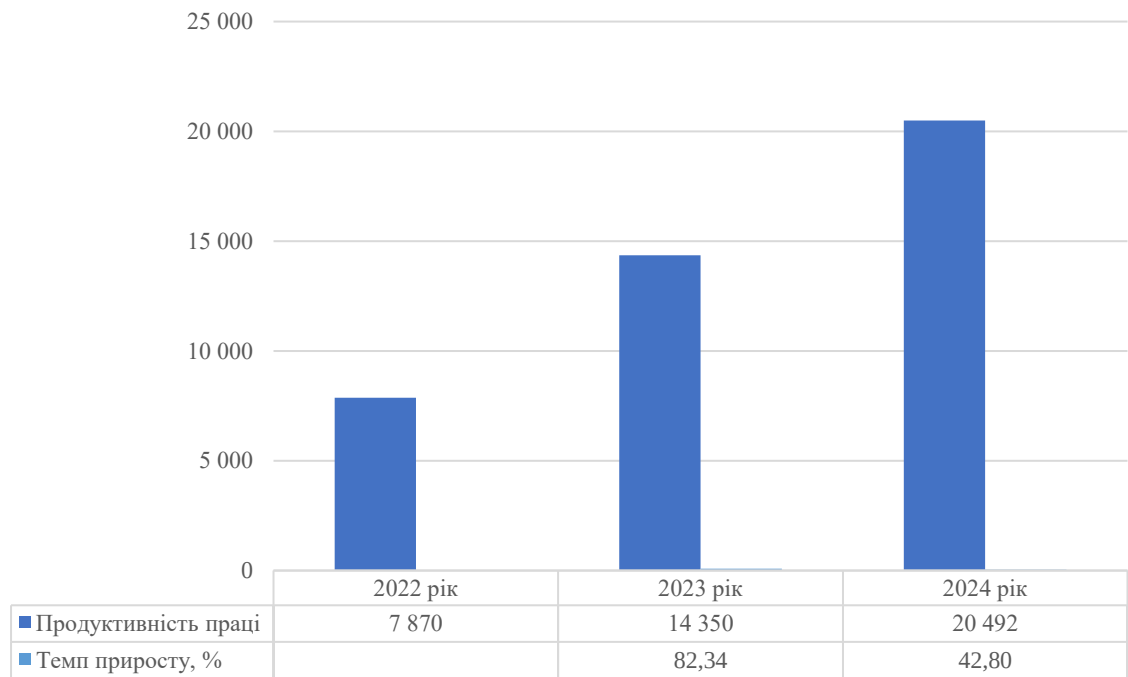


Рисунок 2.4 – Динаміка продуктивності праці ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» в 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: [34–37]

Продуктивність праці підприємства за аналізований період збільшилась з 7 870 тис. грн на одного працівника в 2022 році до 14 350 тис. грн у 2023 році та 20 492 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про значне підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Таке збільшення продуктивності при одночасному скороченні кількості працівників (з 167 до 124) може вказувати на ефективне впровадження автоматизації, оптимізації процесів та модернізації обладнання, що дозволяє досягати високих фінансових результатів.

Наступним кроком здійснимо оцінку показників ефективності управління бізнес-процесами в фінансовій сфері. Розпочнемо аналіз з оцінки динаміки показників рентабельності.

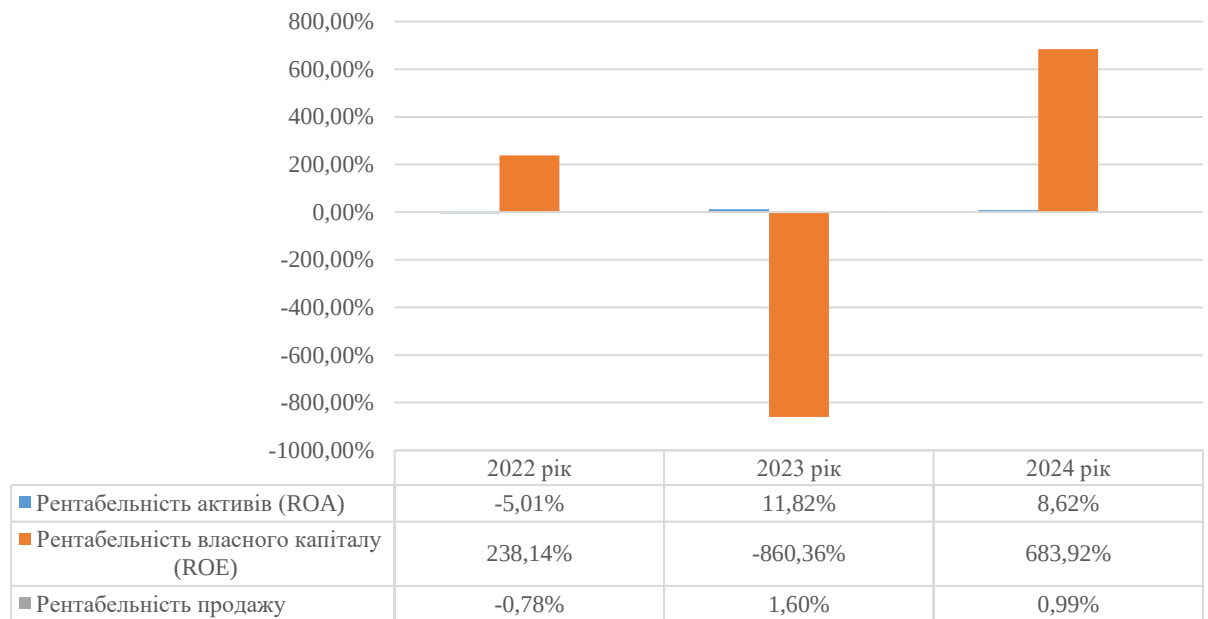


Рисунок 2.5 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» в 2022–2024 рр., %

Джерело: [34–37]

Показник рентабельності активів в 2022 році становив -5,01%, що свідчить про негативну ефективність використання активів компанії. Такий низький рівень рентабельності вказує на неефективне використання наявних ресурсів, що призводить до збитків. В 2023 році спостерігається значне покращення рентабельності активів, яка досягла рівня 11,82%. Це свідчить про ефективніше використання активів, що дозволило підприємству генерувати прибуток. У 2024 році ROA знизився до 8,62%, хоча показник все ще залишається позитивним. Зниження може бути наслідком зменшення прибутковості або менш ефективного використання активів порівняно з попереднім роком.

Рентабельність власного капіталу у 2022 році була на дуже високому рівні – 238,14%. Це вказує на ефективне використання власних коштів підприємства для генерування прибутку. Таке значення може свідчити про високу рентабельність при певних структурах капіталу та витратах. За 2023 рік відзначено суттєве падіння рентабельності до -860,36%, що вказує на значні фінансові труднощі компанії. Рентабельність власного капіталу в 2024 році знову стає позитивною, досягаючи рівня 683,92%. Зростання показника може бути

результатом покращення фінансової стійкості, однак досягнуті результати ще не повністю компенсують попередні втрати.

У 2022 році показник рентабельності продажу становив -0,78%, що свідчить про збитковість на рівні продажів. Це може бути результатом надмірних витрат на виробництво або недостатньої ефективності в управлінні цінами та витратами, що призвело до негативної маржі. В 2023 році рентабельність продажу зросла до 1,60%, що вказує на покращення результатів від реалізації товарів або послуг. Це свідчить про те, що підприємство змогло покращити свою цінову політику або знизити витрати, що сприяло збільшенню прибутку від продажу. У 2024 році показник знизився до 0,99%, що вказує на деяке погіршення рентабельності продажу порівняно з попереднім роком. Це може бути наслідком зростання витрат або зниження ефективності управління продажами.

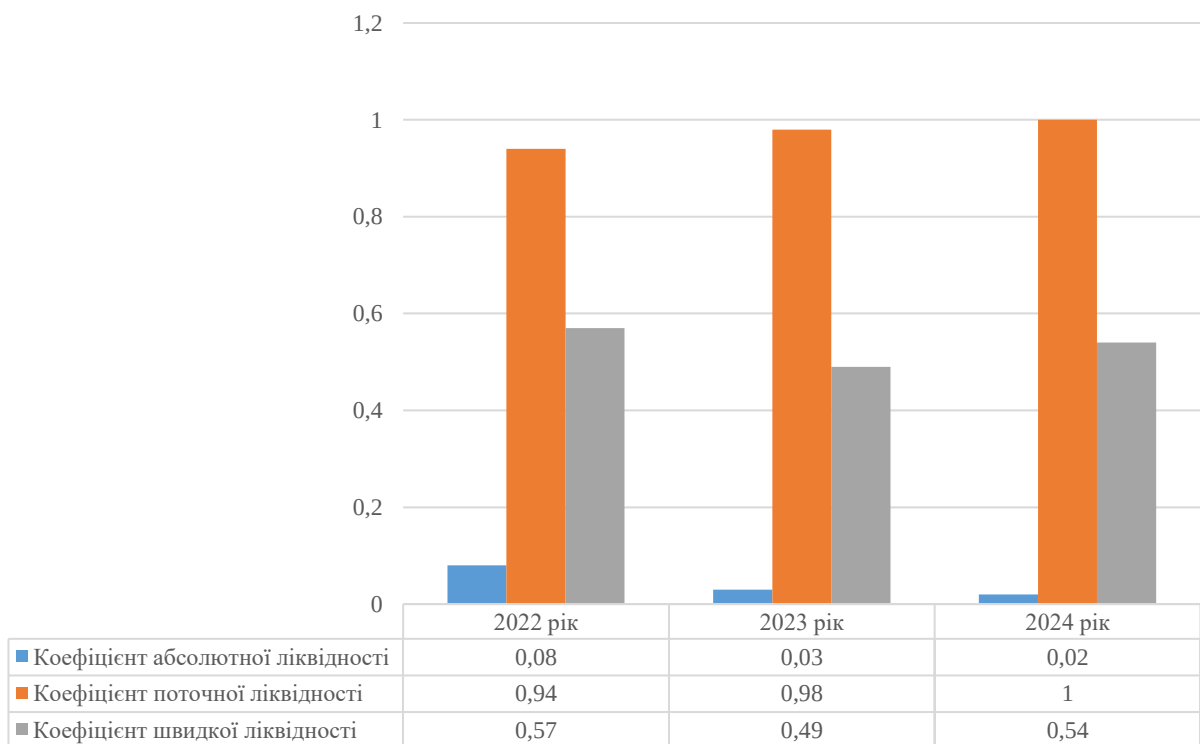


Рисунок 2.6 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» в 2022–2024 рр.

Джерело: [34–37]

Коефіцієнт поточної ліквідності демонструє позитивну динаміку зростання з 0,94 у 2022 році до 1,00 у 2024 році. Це свідчить про поступове покращення платоспроможності компанії, що дозволяє їй краще покривати свої поточні зобов'язання за допомогою поточних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшується з 0,08 у 2022 році до 0,02 у 2024 році. Це свідчить про те, що компанія все менш здатна покривати свої найтерміновіші зобов'язання (короткострокові борги) за рахунок найбільш ліквідних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності зменшується з 0,57 у 2022 році до 0,49 у 2023 році, але в 2024 році знову збільшується до 0,54. Це свідчить про певні коливання у здатності компанії покривати свої короткострокові зобов'язання без необхідності продавати товарно-матеріальні запаси. Абсолютний приріст у 2023 році становить -0,08, але вже в 2024 році він позитивний (0,05), що може свідчити про поліпшення ситуації в компанії.

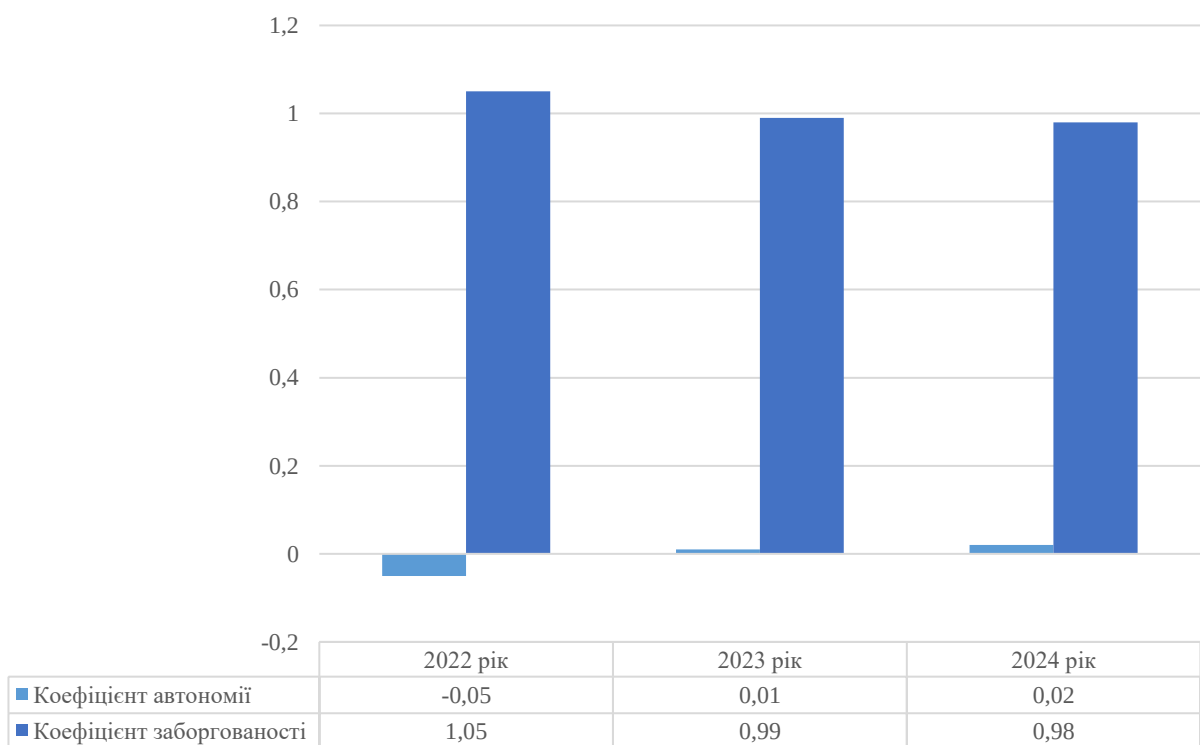


Рисунок 2.7 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» в 2022–2024 рр.

Джерело: [34–37]

Коефіцієнт автономії від'ємний у 2022 році (-0,05), що вказує на високий рівень залежності компанії від зовнішнього фінансування (боргових зобов'язань). Проте в 2023 році цей коефіцієнт став позитивним (0,01), а в 2024 році ще більше зріс (0,02), що вказує на покращення фінансової незалежності компанії.

Коефіцієнт заборгованості зменшується з 1,05 у 2022 році до 0,98 у 2024 році, що свідчить про зменшення частки заборгованості в структурі капіталу компанії. Це є позитивною тенденцією, оскільки компанія зменшує свою залежність від зовнішніх кредиторів.

Отже, компанія показує позитивну тенденцію щодо ліквідності та фінансової незалежності. Коефіцієнт поточної ліквідності стабільно зростає, що свідчить про здатність покривати поточні зобов'язання. Проте зменшення коефіцієнтів абсолютної та швидкої ліквідності може свідчити про зниження гнучкості у короткостроковому фінансуванні. Покращення коефіцієнта автономії та зниження коефіцієнта заборгованості вказують на зменшення фінансових ризиків і більш сталий фінансовий стан компанії в довгостроковій перспективі.

2.2 Розробка рекомендацій щодо удосконалення управління якістю логістичних бізнес-процесів у ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС»

У сучасних умовах ринкової економіки, де конкуренція на ринках постійно зростає, управління якістю логістичних бізнес-процесів стає одним із ключових факторів успішного функціонування підприємств. Тому для ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» з метою досягнення високої ефективності своїх логістичних операцій необхідно активно впроваджувати новітні методи і технології управління якістю. Удосконалення управлінських підходів у сфері логістики дозволяє не тільки підвищити швидкість і точність виконання операцій, а й знизити витрати,

оптимізувати ресурси та забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів. Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС», доцільно розробити низку рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності та якості логістичних процесів, що забезпечить підприємству стабільність та конкурентні переваги. Для цього важливо сконцентруватися на ключових аспектах, таких як автоматизація логістичних процесів, оптимізація транспорту, управління запасами, взаємодія з постачальниками, покращення обслуговування клієнтів, інвестиції в новітні технології та постійне навчання персоналу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Пропоновані заходи удосконалення управління якістю логістичних бізнес-процесів у ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС»

Напрямок	Мета	Заходи
1	2	3
1. Автоматизація процесів логістики	Підвищити швидкість і точність операцій через впровадження автоматизованих систем	– Впровадження системи управління складом (WMS) для автоматизації обліку запасів. – Впровадження автоматизованого планування транспорту (TMS) для моніторингу маршрутів.
2. Оптимізація транспорту та маршрутів	Зменшити витрати на транспортування та покращити доставку	– Оптимізація логістичних маршрутів з урахуванням витрат на паливо та часу доставки. – Інвестування в сучасні транспортні засоби для зменшення витрат.
3. Управління запасами	Забезпечити баланс між надлишковими та недостатніми запасами	– Прогнозування попиту на продукцію. – Оптимізація рівнів запасів (Just-in-Time) для зменшення витрат на складування.
4. Покращення взаємодії з постачальниками	Підвищити ефективність взаємодії з постачальниками та партнерами	– Впровадження системи управління відносинами з постачальниками (SRM). – Регулярні аудити постачальників для забезпечення якості продукції.
5. Поліпшення якості обслуговування клієнтів	Забезпечити своєчасне виконання замовлень та підвищити задоволеність клієнтів	– Розробка політики управління рекламациями. – Впровадження системи зворотного зв'язку з клієнтами для покращення логістичних процесів.

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
6. Інвестиції в інновації та нові технології	Впровадити інноваційні рішення для підвищення ефективності процесів	– Використання технологій Інтернету речей (ІоТ) для моніторингу стану вантажу. – Інвестиції в автоматизацію складів та розподільчих центрів.
7. Навчання та розвиток персоналу	Підвищити кваліфікацію співробітників для підвищення ефективності	– Програми навчання з логістики та управління запасами. – Мотивація та утримання кваліфікованих працівників для зниження плинності кадрів.

Джерело: розроблено автором

Розглянемо заходи, спрямовані на удосконалення управління якістю логістичних бізнес-процесів у ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС», більш детально, з акцентом на їхню практичну реалізацію.

1. Автоматизація процесів логістики. Основна мета даного заходу спрямована на те, щоб підвищити швидкість і точність виконання операцій шляхом впровадження сучасних автоматизованих систем, які знижують ймовірність помилок та спрощують управлінські процеси. Реалізація даного заходу потребує:

- впровадження системи управління складом (WMS). Встановлення спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації обліку запасів на складах дозволить зменшити ймовірність людських помилок та скоротити час, необхідний для операцій прийому, зберігання та відправки товарів. Це сприятиме покращенню ефективності використання складських приміщень та скороченню часу на обробку замовлень;

- автоматизоване планування транспорту (TMS). Впровадження цієї системи дозволить автоматизувати процес планування маршрутів доставки, що, в свою чергу, забезпечить скорочення часу на перевезення та зниження витрат на транспортування. Система також дозволить моніторити рух вантажів у реальному часі, що дасть змогу оперативно коригувати маршрути та уникати непотрібних затримок.

2. Оптимізація транспорту та маршрутів. Ціль напрямку – зменшити витрати на транспортування і підвищити ефективність доставки, а також покращити екологічні та економічні показники компанії за рахунок:

- оптимізації логістичних маршрутів. Завдяки використанню сучасних алгоритмів для планування маршрутів можна значно знизити витрати на паливо та скоротити час доставки. Врахування реальних дорожніх умов та прогнозування навантаження на транспортні засоби дозволить ефективно використовувати автопарк та знизити витрати на технічне обслуговування транспортних засобів;

- інвестування в сучасні транспортні засоби. Оновлення автопарку компанії новими економічними і екологічно чистими транспортними засобами дозволить знизити витрати на паливо, технічне обслуговування та скоротити викиди шкідливих речовин в атмосферу, що позитивно позначиться на екологічних і економічних показниках.

3. Управління запасами передбачає забезпечення балансу між надлишковими та недостатніми запасами, щоб знизити витрати на складування та забезпечити безперебійні поставки. Це можливо досягти шляхом:

- прогнозування попиту. Використання передових аналітичних інструментів для аналізу історичних даних і прогнозування попиту на продукцію дозволить знизити ризики надлишкових запасів або їх дефіциту, що дозволить точніше планувати закупівлі та зменшити витрати на складування товарів;

- оптимізації рівнів запасів. Впровадження системи «Just-in-Time», що передбачає мінімізацію обсягів запасів, дозволить знизити витрати на складування та одночасно забезпечити наявність необхідної кількості продукції для виконання замовлень.

4. Покращення взаємодії з постачальниками та партнерами дозволить створити ефективну систему взаємодії з постачальниками для забезпечення своєчасних і якісних поставок. Реалізація даного заходу потребує:

- впровадження системи управління відносинами з постачальниками (SRM). Запровадження єдиної платформи для управління контрактами,

термінами поставок і контролю якості продукції дозволить знижувати витрати на закупівлі та зменшити кількість проблемних ситуацій з постачаннями. Це забезпечить постійний моніторинг виконання умов контрактів і контролю якості продукції;

- регулярні аудити постачальників. Проведення періодичних перевірок якості продукції та виконання умов договорів дозволить гарантувати своєчасність поставок і відповідність продукції встановленим стандартам, що сприятиме зниженню ризиків збоїв у постачаннях.

5. Поліпшення якості обслуговування клієнтів має на меті забезпечення високого рівня задоволення клієнтів через своєчасне і точне виконання замовлень за рахунок:

- розробки політики управління рекамаціями. Встановлення чітких процедур для обробки скарг та рекамацій клієнтів дозволить оперативно реагувати на будь-які проблеми, пов'язані з доставкою чи якістю продукції, що підвищить рівень задоволення споживачів і лояльність до компанії;

- впровадження системи зворотного зв'язку з клієнтами. Створення ефективної системи збору та аналізу відгуків клієнтів допоможе виявити слабкі місця в логістичних процесах та своєчасно їх коригувати, що забезпечить високий рівень сервісу.

4. Інвестиції в інновації та нові технології. Основна мета даного заходу направлена на те, щоб впровадити інноваційні рішення для підвищення ефективності та зниження витрат на всіх етапах логістичного ланцюга. Це можливо досягти шляхом:

- використання технологій Інтернету речей (IoT). Встановлення сенсорів і пристроїв для моніторингу стану вантажів та транспорту в реальному часі дозволить своєчасно виявляти проблеми і мінімізувати ризики, що підвищить рівень безпеки і ефективність логістичних процесів;

- інвестиції в автоматизацію складів підприємства. Впровадження роботизованих систем для автоматизації обробки вантажів на складах дозволить

значно зменшити витрати на обслуговування та підвищити швидкість виконання замовлень.

7. Навчання та розвиток персоналу дозволить підвищити кваліфікацію співробітників, що дозволить підвищити продуктивність і ефективність логістичних операцій шляхом:

- програми навчання з логістики та управління запасами. Регулярне навчання співробітників новітнім методам управління запасами, планування логістичних маршрутів і контролю якості обслуговування дозволить покращити якість виконання операцій і підвищити ефективність роботи;

- мотивація та утримання кваліфікованих працівників. Запровадження системи мотивації для персоналу, спрямованої на підвищення продуктивності та зменшення плинності кадрів, стане важливим кроком для забезпечення стабільної роботи компанії.

Отже, за умови впровадження запропонованих заходів ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» зможе значно підвищити ефективність своїх логістичних процесів. Впровадження автоматизації, оптимізації маршрутів та управління запасами дозволить знизити витрати на транспортування, складування та обробку вантажів. Покращення взаємодії з постачальниками і підвищення якості обслуговування клієнтів сприятимуть зростанню задоволення споживачів та лояльності, що є важливим фактором на конкурентному ринку. Залучення інноваційних технологій, таких як IoT та автоматизація складів, дозволить зменшити ризики і забезпечити високий рівень контролю за процесами. Таким чином, реалізація запропонованих заходів не лише знизить операційні витрати, але й підвищить конкурентоспроможність компанії, що дозволить ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» зміцнити свої позиції на ринку оптової торгівлі напоями та досягти стійкого зростання в умовах постійних змін.

2.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Оцінка витрат і вигод є ключовим етапом у процесі стратегічного управління підприємством, оскільки вона дозволяє визначити не тільки поточні економічні результати від впровадження різноманітних ініціатив, але й їх довгостроковий вплив на фінансову стабільність та ефективність діяльності організації. Врахування прогнозованих економічних ефектів при прийнятті управлінських рішень має важливе значення, оскільки це дає змогу не лише оцінити доцільність реалізації певних заходів, але й мінімізувати можливі ризики, пов'язані з невизначеністю та змінністю зовнішнього середовища.

Прогнозні витрати на заходи удосконалення управління якістю логістичних бізнес-процесів ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Прогнозні витрати на заходи удосконалення управління якістю логістичних бізнес-процесів ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС»

Напрямок	Заходи	Прогнозні витрати на впровадження, грн.	Опис заходів
1	2	3	4
1. Автоматизація процесів логістики	– Впровадження системи управління складом (WMS) для автоматизації обліку запасів.	180 000	Впровадження програмного забезпечення для автоматичного управління обліком товарів на складах. Знижує ймовірність помилок і підвищує ефективність.
	– Впровадження автоматизованого планування транспорту (TMS) для моніторингу маршрутів.	140 000	Система автоматизує планування маршрутів, що дає змогу знижувати витрати на транспортування та підвищує ефективність логістичних операцій.
2. Оптимізація транспорту та маршрутів	– Оптимізація логістичних маршрутів з урахуванням витрат на паливо та часу доставки.	150 000	Використання алгоритмів для планування маршрутів дозволяє зменшити витрати на паливо та скоротити час доставки, підвищуючи ефективність.
	– Інвестування в сучасні транспортні засоби для зменшення витрат.	2 000 000	Оновлення автопарку двома новими, більш економічними та екологічними транспортними засобами для зниження витрат на паливо та технічне обслуговування.

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
3. Управління запасами	– Прогнозування попиту на продукцію.	50 000	Використання інструментів аналізу для прогнозування попиту, що дозволяє знижувати ризики надлишкових запасів або їх дефіциту.
	– Оптимізація рівнів запасів (Just-in-Time) для зменшення витрат на складування.	110 000	Впровадження методології «Just-in-Time» для мінімізації обсягів запасів і зниження витрат на їх зберігання, підвищуючи оборотність товарів.
4. Покращення взаємодії з постачальниками	– Впровадження системи управління відносинами з постачальниками (SRM).	85 000	Встановлення єдиної платформи для управління постачаннями, що дозволяє знижувати витрати на закупівлі і покращувати моніторинг якості продукції.
	– Регулярні аудити постачальників для забезпечення якості продукції.	35 000	Проводяться перевірки постачальників для забезпечення своєчасних поставок та контролю якості продукції.
5. Поліпшення якості обслуговування клієнтів	– Розробка політики управління рекламаціями.	20 000	Встановлення чітких процедур для обробки скарг клієнтів з метою підвищення рівня задоволення і лояльності.
	– Впровадження системи зворотного зв'язку з клієнтами для покращення логістичних процесів.	80 000	Створення ефективної системи збору та аналізу відгуків для своєчасного виявлення проблем і покращення логістичних процесів.
6. Інвестиції в інновації та нові технології	– Використання технологій Інтернету речей (IoT) для моніторингу стану вантажу.	250 000	Встановлення сенсорів для моніторингу стану вантажів в реальному часі, що дозволяє виявляти неполадки і мінімізувати ризики.
	– Інвестиції в автоматизацію складів	420 000	Впровадження роботизованих систем для автоматизації обробки вантажів та управління процесами на складах підприємства
7. Навчання та розвиток персоналу	– Програми навчання з логістики та управління запасами.	25 000	Регулярні тренінги для співробітників для покращення їх кваліфікації в галузі логістики, управління запасами та планування маршрутів.
	– Мотивація та утримання кваліфікованих працівників для зниження плинності кадрів.	150 000	Запровадження системи мотивації для зниження плинності кадрів, що сприятиме стабільній роботі та покращенню ефективності логістичних процесів.
Всього		3695 000	

Джерело: розроблено автором

Прогнозні витрати на заходи удосконалення управління якістю логістичних бізнес–процесів у ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» складають 3695 тис. грн. Найбільші інвестиції передбачені для оновлення автопарку та автоматизації процесів, що дозволить знизити витрати на транспортування та складування, підвищити ефективність операцій і зменшити ризики помилок у процесах. Інвестиції в інноваційні технології, такі як впровадження Інтернету речей та автоматизація складів, значно покращать моніторинг стану вантажів і оптимізують управління складськими операціями. Витрати на оптимізацію маршрутів, прогнозування попиту і поліпшення взаємодії з постачальниками також відіграють важливу роль у досягненні загальної мети – підвищення ефективності та зниження витрат компанії. Отже, інвестиції в запропоновані заходи сприятимуть покращенню якості обслуговування клієнтів і стабільності роботи компанії, знижуючи витрати та підвищуючи конкурентоспроможність на ринку.

Прогнозний вплив на діяльність ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» запропонованих заходів підвищення ефективності управління якістю логістичних бізнес-процесів відобразимо в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Прогнозний вплив на діяльність ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» запропонованих заходів підвищення ефективності управління якістю логістичних бізнес-процесів

Напрямок	Заходи	Прогнозний вплив на чистий дохід, %	Вплив на діяльність підприємства
1	2	3	4
1. Автоматизація процесів логістики	Впровадження системи управління складом (WMS) для автоматизації обліку запасів.	+2–3%	Підвищення точності обліку, зниження витрат на обробку та зберігання товарів.
	Впровадження автоматизованого планування транспорту (TMS) для моніторингу маршрутів.	+1–2%	Оптимізація маршруту та зниження витрат на транспортні послуги.
2. Оптимізація транспорту та маршрутів	Оптимізація логістичних маршрутів з урахуванням витрат на паливо та часу доставки.	+1–3%	Зниження витрат на паливо, скорочення часу доставки, підвищення ефективності.

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
	Інвестування в сучасні транспортні засоби для зменшення витрат.	+3–4%	Зменшення витрат на паливо та обслуговування транспортних засобів, підвищення екологічності.
3. Управління запасами	Прогнозування попиту на продукцію.	+2%	Зниження витрат на утримання запасів та покращення їх оборотності.
	Оптимізація рівнів запасів (Just-in-Time) для зменшення витрат на складування.	+1–2%	Зменшення витрат на складування та оптимізація виробничих процесів.
4. Покращення взаємодії з постачальниками	Впровадження системи управління відносинами з постачальниками (SRM).	+1–2%	Підвищення ефективності роботи з постачальниками та зниження витрат на закупівлю.
	Регулярні аудити постачальників для забезпечення якості продукції.	+0,5–1%	Забезпечення стабільних поставок та контроль якості продукції.
5. Поліпшення якості обслуговування клієнтів	Розробка політики управління рекламациями.	+0,5%	Підвищення лояльності клієнтів та зменшення витрат на рекламацию.
	Впровадження системи зворотного зв'язку з клієнтами для покращення логістичних процесів.	+1–2%	Покращення взаємодії з клієнтами та підвищення якості обслуговування.
6. Інвестиції в інновації та нові технології	Використання технологій Інтернету речей (IoT) для моніторингу стану вантажу.	+2–3%	Підвищення надійності доставки вантажів, зниження ризиків.
	Інвестиції в автоматизацію складів	+3–5%	Зниження витрат на обробку вантажів, підвищення ефективності роботи складів.
7. Навчання та розвиток персоналу	Програми навчання з логістики та управління запасами.	+1%	Підвищення кваліфікації працівників та ефективності процесів.
	Мотивація та утримання кваліфікованих працівників для зниження плинності кадрів.	+2–3%	Зниження плинності кадрів, підвищення стабільності роботи підприємства.
В середньому		1,5–2,5%	Підвищення ефективності логістичних процесів, зниження витрат, покращення взаємодії з клієнтами та постачальниками.

Джерело: розроблено автором

Отже, впровадження запропонованих заходів підвищення ефективності управління якістю логістичних бізнес-процесів для ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» може призвести до суттєвого зростання чистого доходу на рівні 17–25%. Це забезпечується завдяки комплексному підходу до автоматизації, оптимізації маршрутів, управлінню запасами, покращенню взаємодії з постачальниками та клієнтами, а також інвестиціям в інноваційні технології та навчання персоналу.

Очікується зниження витрат на різних етапах логістичних процесів, підвищення точності обліку та ефективності, скорочення часу доставки і витрат на паливо, а також покращення взаємодії з усіма учасниками ланцюга постачання та доставки. Результатом стане не тільки економічний ефект у вигляді зростання доходів, але й покращення якості обслуговування клієнтів та підвищення стабільності роботи підприємства.

З метою оцінки доцільності інвестицій в запропоновані заходи, визначимо період їх окупності та чистого приведенного доходу виходячи з трьох сценаріїв:

- оптимістичного – зростання чистого доходу на 2,5%;
- реалістичного – зростання чистого доходу на 2,0%;
- песимістичного – зростання чистого доходу на 1,5%.

Отже, здійснимо відповідні розрахунки.

Оцінку доцільності впровадження запропонованих заходів підвищення ефективності управління якістю логістичних бізнес-процесів ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» за оптимістичного сценарію здійснимо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка доцільності впровадження запропонованих заходів підвищення ефективності управління якістю логістичних бізнес-процесів ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» за оптимістичного сценарію

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	Всього
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід	63526,075	69878,7	76866,6	84553,2	93008,5	387833,04
Витрати	44234,7	49834,2	54817,6	60299,4	66329,3	275515,27
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	19291,3	20044,5	22048,9	24253,8	26679,2	112317,77
Податок на прибуток (18%), тис. грн.	3472,4	3608,0	3968,8	4365,7	4802,3	20217,20
Чистий прибуток, тис. грн.	15818,9	16436,5	18080,1	19888,1	21876,9	92100,57
Інвестиції, тис. грн.	3695	0,0	0,0	0,0	0,0	3695,00
Коефіцієнт дисконтування (15,5% річних)	1,00	0,87	0,75	0,65	0,56	

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Дисконтовані інвестиції, тис. грн.	3695,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3695,00
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	15818,9	16436,5	18080,1	19888,1	21876,9	92100,57
Дисконтований ГП, тис. грн.	15818,9	14230,7	13553,1	12907,7	12293,0	68803,37
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн.	12123,9	26354,6	39907,7	52815,3	65108,4	65108,37
Індекс (коефіцієнт) рентабельності річний IR, %						186,21
Термін окупності проекту, місяців						2,95

Джерело: розроблено автором

Оцінка доцільності впровадження запропонованих заходів з підвищення ефективності управління якістю логістичних бізнес-процесів ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» за оптимістичного сценарію демонструє позитивні фінансові результати. Протягом п'яти років реалізації проекту очікується стабільне зростання чистого доходу, що досягне 93 008,5 тис. грн. до п'ятого року. Хоча витрати також зростають, їх темпи є контрольованими, що забезпечує співвідношення приросту витрат та доходів, яке гарантує позитивний фінансовий результат до оподаткування, що складе 112 317,77 тис. грн. за весь період. Чистий прибуток підприємства за весь період реалізації проекту становить 92 100,57 тис. грн., що підтверджує високу ефективність запропонованих заходів. Використання коефіцієнта дисконтування на рівні 15,5% дозволяє визначити, що дисконтовані грошові потоки за весь період становитимуть 68 803,37 тис. грн., що є значним підтвердженням інвестиційної ефективності проекту. Чистий приведений дохід (NPV) протягом проекту має позитивне значення, зростаючи з 12 123,9 тис. грн. у перший рік до 65 108,4 тис. грн. на п'ятий рік. Індекс рентабельності (IR) становить 186,21%, що є високим значенням та свідчить про значну рентабельність проекту. Термін окупності проекту складає всього 2,95 місяця, що є надзвичайно коротким терміном для здійснення інвестицій.

Оцінку доцільності впровадження запропонованих заходів підвищення ефективності управління якістю логістичних бізнес-процесів ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» за реалістичного сценарію здійснимо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка доцільності впровадження запропонованих заходів підвищення ефективності управління якістю логістичних бізнес-процесів ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» за реалістичного сценарію

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	Всього
Чистий дохід	50820,86	55902,9	61493,2	67642,6	74406,8	310266,43
Витрати	35387,8	40102,6	44112,8	48524,1	53376,5	221503,78
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	15433,1	15800,4	17380,4	19118,5	21030,3	88762,65
Податок на прибуток (18%), тис. грн.	2778,0	2844,1	3128,5	3441,3	3785,5	15977,28
Чистий прибуток, тис. грн.	12655,1	12956,3	14251,9	15677,1	17244,9	72785,38
Інвестиції, тис. грн.	3695	0,0	0,0	0,0	0,0	3695,00
Коефіцієнт дисконтування (15,5% річних)	1,00	0,87	0,75	0,65	0,56	
Дисконтовані інвестиції, тис. грн.	3695,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3695,00
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	12655,1	12956,3	14251,9	15677,1	17244,9	72785,38
Дисконтований ГП, тис. грн.	12655,1	11217,6	10683,4	10174,7	9690,2	54420,98
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн.	8960,1	20177,7	30861,1	41035,8	50726,0	50725,98
Індекс (коефіцієнт) рентабельності річний IR, %						147,28
Термін окупності проекту, місяців						3,71

Джерело: розроблено автором

Аналіз доцільності впровадження запропонованих заходів підвищення ефективності управління якістю логістичних бізнес-процесів ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» за реалістичного сценарію також показує позитивні фінансові результати, хоча з деякими відмінностями порівняно з оптимістичним

сценарієм. Чистий дохід протягом п'яти років становитиме 310 266,43 тис. грн., що свідчить про стабільне зростання доходів підприємства. Чистий прибуток підприємства за весь проект становить 72 785,38 тис. грн., що підтверджує ефективність реалізації заходів. Чистий приведений дохід (NPV) також залишається на позитивному рівні, зростаючи від 8 960,1 тис. грн. у перший рік до 50 726,0 тис. грн. на п'ятий рік. Індекс рентабельності (IR) складає 147,28%, що свідчить про високу рентабельність проекту, хоча цей показник дещо нижчий порівняно з оптимістичним сценарієм. Термін окупності проекту складає 3,71 місяці, що все одно є коротким строком для окупності інвестицій.

Оцінку доцільності впровадження запропонованих заходів підвищення ефективності управління якістю логістичних бізнес-процесів ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» за песимістичного сценарію здійснимо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінка доцільності впровадження запропонованих заходів підвищення ефективності управління якістю логістичних бізнес-процесів ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» за песимістичного сценарію

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	Всього по проекту
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід	38115,645	41927,2	46119,9	50731,9	55805,1	232699,82
Витрати	26540,8	30370,9	33408,0	36748,8	40423,7	167492,29
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	11574,8	11556,3	12711,9	13983,1	15381,4	65207,54
Податок на прибуток (18%), тис. грн.	2083,5	2080,1	2288,1	2517,0	2768,7	11737,36
Чистий прибуток, тис. грн.	9491,3	9476,2	10423,8	11466,1	12612,8	53470,18
Інвестиції, тис. грн.	3695	0,0	0,0	0,0	0,0	3695,00
Коефіцієнт дисконтування (15,5% річних)	1,00	0,87	0,75	0,65	0,56	
Дисконтовані інвестиції, тис. грн.	3695,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3695,00

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Грошовий потік по проекту, тис. грн.	9491,3	9476,2	10423,8	11466,1	12612,8	53470,18
Дисконтований ГП, тис. грн.	9491,3	8204,5	7813,8	7441,7	7087,3	40038,59
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн.	5796,3	14000,8	21814,6	29256,3	36343,6	36343,59
Індекс (коефіцієнт) рентабельності річний IR, %						108,36
Термін окупності проекту, місяців						5,01

Джерело: розроблено автором

Проведена оцінка доцільності впровадження запропонованих заходів підвищення ефективності управління якістю логістичних бізнес-процесів ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» за песимістичним сценарієм також показує позитивні результати, проте з дещо нижчими показниками в порівнянні з оптимістичним і реалістичним сценаріями. Загальний чистий дохід за п'ять років складе 232 699,82 тис. грн., що є значно нижчим за обсягами доходу в інших сценаріях. Витрати підприємства поступово зростають, досягаючи 167 492,29 тис. грн. за весь період, що впливає на фінансовий результат. Чистий прибуток по проекту за п'ять років становить 53 470,18 тис. грн., що є також позитивним результатом, хоча меншим, ніж у реалістичному або оптимістичному сценаріях. Дисконтовані грошові потоки проекту складають 40 038,59 тис. грн. за весь період, що вказує на знижені очікування щодо вигоди від проекту в порівнянні з іншими сценаріями. Чистий приведений дохід (NPV) складає 36 343,59 тис. грн., що є позитивним, але менш значущим порівняно з іншими оцінками. Індекс рентабельності (IR) складає 108,36%, що вказує на значно меншу рентабельність проекту в порівнянні з реалістичним і оптимістичним сценаріями. Термін окупності проекту при песимістичному сценарії становить 5,01 місяців, що є дещо більшим терміном в порівнянні з іншими оцінками.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можемо зробити такі висновки.

З'ясовано, що бізнес-процеси являють собою цілісну систему взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення доданої вартості та задоволення потреб кінцевого споживача. Оптимальним вважається такий бізнес-процес, який забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства через формування споживчої цінності, що, у свою чергу, створює конкурентні переваги в умовах мінливої ринкової кон'юнктури. На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що в науковій літературі поступово формується комплексний підхід до класифікації бізнес-процесів торговельних підприємств, який враховує специфіку їх функціонування в умовах конкурентного ринкового середовища. Найбільш системним є підхід, запропонований Американською асоціацією якості, що охоплює чотири ключові блоки бізнес-процесів: основні, допоміжні, процеси розвитку та забезпечуючі.

Встановлено, що управління якістю бізнес-процесів розглядається як стратегічно важлива ініціатива, що сприяє підвищенню ефективності, посиленню конкурентних позицій та забезпеченню стабільного функціонування підприємства у динамічному бізнес-середовищі. Впровадження системного підходу до управління бізнес-процесами дозволяє не лише оптимізувати внутрішні операції та підвищити якість продукції та послуг, а й забезпечити гнучкість реагування на зовнішні виклики, що в сукупності формує основу для довготривалого розвитку та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Узагальнюючи результати оцінки показників управління якістю бізнес-процесів ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» за 2022–2024 роки, можна зробити висновок, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, що проявляється в поступовому зростанні фінансових показників, підвищенні ефективності операційної діяльності та реалізації продукції. Перехід від збитків до прибуткової діяльності, зростання чистого доходу, впровадження технологічних інновацій та автоматизації свідчать про покращення системи

управління та адаптацію до ринкових умов. Водночас наявність волатильності показників рентабельності активів і власного капіталу, а також незначне погіршення рентабельності продажів у 2024 році вказують на потребу в подальшому аналізі фінансової структури, продуктивності активів і цінової політики.

Встановлено, що враховуючи специфіку діяльності ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС», доцільно розробити рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності та якості логістичних процесів, що забезпечить підприємству стабільність та конкурентні переваги. Для цього важливо сконцентруватися на ключових аспектах, таких як автоматизація логістичних процесів, оптимізація транспорту, управління запасами, взаємодія з постачальниками, покращення обслуговування клієнтів, інвестиції в новітні технології та постійне навчання персоналу. За умови впровадження запропонованих заходів ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» зможе значно підвищити ефективність своїх логістичних процесів. Впровадження автоматизації, оптимізації маршрутів та управління запасами дозволить знизити витрати на транспортування, складування та обробку вантажів. Покращення взаємодії з постачальниками і підвищення якості обслуговування клієнтів сприятимуть зростанню задоволення споживачів та лояльності, що є важливим фактором на конкурентному ринку. Залучення інноваційних технологій, таких як IoT та автоматизація складів, дозволить зменшити ризики і забезпечити високий рівень контролю за процесами. Таким чином, реалізація запропонованих заходів не лише знизить операційні витрати, але й підвищить конкурентоспроможність компанії, що дозволить ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» зміцнити свої позиції на ринку оптової торгівлі напоями та досягти стійкого зростання в умовах постійних змін.

Оцінка доцільності впровадження запропонованих заходів підвищення ефективності управління якістю логістичних бізнес-процесів ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС» за трьома сценаріями (оптимістичним, реалістичним та песимістичним) відображає позитивні фінансові результати, проте з різним рівнем ефективності в залежності від сценарію. Оптимістичний сценарій

демонструє найбільш високі показники: стабільне зростання чистого доходу, високий чистий прибуток (92 100,57 тис. грн.) та значний чистий приведений дохід (NPV), що зростає до 65 108,4 тис. грн. на п'ятий рік. Індекс рентабельності (IR) складає 186,21%, що є вищим за інші сценарії. Термін окупності проекту складає лише 2,95 місяці, що є дуже коротким і вказує на високу ефективність інвестицій. Реалістичний сценарій також дає позитивні результати, хоча з деяким зниженням показників. Чистий дохід за п'ять років складає 310 266,43 тис. грн., а чистий прибуток – 72 785,38 тис. грн. Чистий приведений дохід (NPV) зростає від 8 960,1 тис. грн. на перший рік до 50 726,0 тис. грн. на п'ятий рік. Індекс рентабельності (IR) складає 147,28%, що також свідчить про високу рентабельність, хоча і трохи меншу, ніж у оптимістичному сценарії. Термін окупності проекту становить 3,71 місяців, що є хорошим показником. Песимістичний сценарій демонструє позитивні результати, але з дещо зниженими показниками: загальний чистий дохід за п'ять років складає 232 699,82 тис. грн., а чистий прибуток – 53 470,18 тис. грн. Дисконтовані грошові потоки складають 40 038,59 тис. грн. за весь період. Чистий приведений дохід (NPV) залишається позитивним, але зменшується до 36 343,59 тис. грн., а індекс рентабельності (IR) становить 108,36%, що є значно нижчим порівняно з іншими сценаріями. Термін окупності проекту при цьому сценарії складає 5,01 місяців. Таким чином, усі три сценарії показують фінансову доцільність проекту з позитивними результатами, але оптимістичний сценарій є найбільш вигідним з точки зору рентабельності та швидкості окупності інвестицій. Реалістичний сценарій також дає хороший результат, а песимістичний сценарій є менш ефективним, але все ще дозволяє отримати позитивний фінансовий результат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів: ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>.
2. Porter M.E., Millar V.E. How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review. 1985. P. 149–160.
3. Сіменко І.В., Т.Д. Косової Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 384 с.
4. Чорнобай, Л. І., Дума О. І. Бізнес–процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 125–131
5. Тур О.В., А. С. Матусевич Управління бізнес–процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415>
6. Гурова, В. О. Оптимізація бізнес–процесів на підприємстві в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 1. С. 75–82.
7. Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study. 1982. 373 p.
8. Бондаренко В.М., Бутусов О.Д., Герзанич В.М. Суть та класифікація бізнес–процесів в сучасній науковій парадигмі. *Управління соціально–економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики: збірник тез доповідей Міжнародної науково–практичної конференції*. Мукачево: МДУ. 2019. С. 295–298.
9. Врублевська К. О., : Криворучко О. М. Сутнісна характеристика поняття «бізнес–процес». 2016. URL:

<https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/8cbc2c87-14ac-4a07-86a2-2eebc08221fd/content>

10. Терлецька Ю. О., Блауш Л. С., Терентяк Д. П. Формування концепції розвитку підприємства на засадах ситуаційного управління. *Молодий вчений*. 2020. Вип. № 1(77). С. 265–269. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-1-77-58>

11. Параниця Н. В., Параниця С. П., Буличов О.С. Методологія моделювання бізнес-процесів. *Економіка та держава*. 2022. № 3. С. 59–62. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.3.59

12. Коненко В. В. Методологія організації та проектування бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.5

13. Rogoza, M., Perebyynis, V., Kononenko, Zh., & Mykolenko, I. (2024). Advance in Information Support for Business Management in the Context of Digital Economy. *Economics: time realities. Scientific journal*, 1 (71), pp. 50–56. DOI: 10.15276/ETR.01.2024.6

14. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 22. Частина 3. С. 22–26.

15. Макухіна Н. О. Управління комерційною діяльністю торговельних підприємств на основі вдосконалення інформаційного забезпечення : Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04. 2008. Львів, 2008. 26 с.

16. Дубініна В. В. Діагностика стану бізнес-процесів підприємств: імперативи розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 53. С. 67–74.

17. Ольшанський О. В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2018. № 6 (76). С. 53–55.

18. Шаравара Р. І., Кононенко Ж. А. Фінансовий потенціал підприємства: етапи моделювання та діагностики. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 6, 2023. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-19>

19. Тігарєва В.А., Станкевич І.В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес–процесів підприємств та організацій. *Вісник КрН Уімені Михайла Остроградського*. 2016. Випуск 3 (98). С. 113–121.
20. Ольшанський О.В. Оцінка ефективності бізнес–процесів підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2018. Випуск 6 (76). С. 53–55.
21. ДСТУ 2925–94 Якість продукції. Оцінювання якості. Терміни та визначення. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 1994. 34 с.
22. Лівінський О.М., Савенков В.І., Пальчик С.П., Чертков О.Ю. Менеджмент якості в будівництві і геном ділової досконалості організації. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 232 с
23. Заботін О.М., Гросицька О.Є., Трушлякова А.Б., Сипко Т.Д. Основи управління якістю на підприємствах машинобудування. Миколаїв : НУК, 2008. 84 с.
24. Шемаєва Л.Г., Безгін К.С., Наумік К.Г., Ушкальова В.В. Управління якістю бізнес–процесів на підприємстві. Харків : ХНЕУ, 2009. 240 с.
25. Шуляр Р.В. Механізми гнучкості та адаптивності систем управління якістю бізнес–процесів підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Випуск № 5 (67). С. 145–150.
26. ДСТУ ISO 8402:1986 Терміни та визначення. Київ: Держстандарт України, 1995
27. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (ISO 9000:2015 IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45 с.
28. Панченко М.О. Управління якістю: теорія та практика. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 228 с.
29. Шуляр Р.В. Механізми гнучкості та адаптивності систем управління якістю бізнес–процесів підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Випуск № 5 (67). С. 145–150.
30. Репіна І. М., Теплюк М. А. Управління якістю бізнес–процесів на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. № 5 (263), 2023 <https://eco->

science.net/wp-content/uploads/2023/05/05.23._topic_Inna-M.-Riepina-Mariia-A.-Tepliuk-65-72.pdf

31.¹ Майк Ротер, Джон Шук Вміння бачити бізнес-процеси: створення цінності та зменшення втрат; перекл. з англ. Катерина Гуменюк. Бібліотека Лін Інституту. Київ: Пабулум, 2017. 132 с.

32. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.

33. Криворучко О.М., Овчаренко А. Г. Формування системи управління якістю логістичних бізнес-процесів АТП. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. Харків: ХНАДУ, 2021. Вип. 37. С. 95–115.

34. [43688681 – ТОВ "ДК "ГЛОБАЛ-СЕРВІС" – Фінансова звітність за 2023 рік – Clarity Project](#)

35. [43688681 – ТОВ "ДК "ГЛОБАЛ-СЕРВІС" – Фінансова звітність за 2022 рік – Clarity Project](#)

36. [43688681 – ТОВ "ДК "ГЛОБАЛ-СЕРВІС" – Фінансова звітність за 2021 рік – Clarity Project](#)

37. [43688681 – ТОВ "ДК "ГЛОБАЛ-СЕРВІС" – Основна інформація – Clarity Project](#)

38. Репіна І. М., Теплюк М. А. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. № 5 (263), 2023 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/05/05.23._topic_Inna-M.-Riepina-Mariia-A.-Tepliuk-65-72.pdf

39. Насонов М. І. Методика оцінювання управління ефективністю підприємства: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/206.pdf

40. Боковець В. В. Мороз О. О., Краєвська А. С. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability*. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/38431/134072.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Звітність підприємства ТОВ «ДК ГЛОБАЛ–СЕРВІС»

Дата звіту 28.02.2024

Період 2023 рік, 12 міс

Бухгалтер [Мірошніченко Олег Анатолійович](#)

КАТОТТГ UA80000000001078669

Кількість працівників 142

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	30.00	108.00
первісна вартість	1001	31.00	130.00
накопичена амортизація	1002	1.00	22.00
Основні засоби	1010	4 202.00	8 251.00
первісна вартість	1011	8 067.00	14 747.00
знос	1012	3 865.00	6 496.00
Усього за розділом I	1095	4 232.00	8 359.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	78 784.00	134 531.00
Виробничі запаси	1101	3 521.00	806.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	75 263.00	133 725.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	64 061.00	89 198.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	9 822.00	6 050.00
з бюджетом	1135	0.00	3.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 001.00	4 000.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	17 710.00	8 692.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	17 710.00	487.00
Витрати майбутніх періодів	1170	636.00	677.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Інші оборотні активи	1190	22 190.00	24 537.00
Усього за розділом II	1195	200 204.00	267 688.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	204 436.00	276 047.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-9 421.00	1 831.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-9 420.00	1 832.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	59 900.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	95 639.00	89 215.00
розрахунками з бюджетом	1620	3 854.00	2 998.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	11.00
розрахунками зі страхування	1625	63.00	63.00
розрахунками з оплати праці	1630	424.00	341.00
за одержаними авансами	1635	538.00	583.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	18 390.00
із внутрішніх розрахунків	1645	111 970.00	100 815.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	1 367.00	990.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1.00	920.00
Усього за розділом III	1695	213 856.00	274 215.00

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	204 436.00	276 047.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 037 692.00	1 314 293.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 772 039.00	1 163 990.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	265 653.00	150 303.00
Інші операційні доходи	2120	2 730.00	243.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Адміністративні витрати	2130	7 940.00	4 946.00
Витрати на збут	2150	222 599.00	138 281.00
Інші операційні витрати	2180	320.00	16 612.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	37 524.00	
збиток	2195		9 293.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	64.00	280.00
Інші доходи	2240	366.00	5.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 578.00	1 232.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	27.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	36 349.00	
збиток	2295		10 240.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3 707.00	0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	32 642.00	
збиток	2355		10 240.00

ДОДАТОК Б

Звітність підприємства ТОВ «ДК ГЛОБАЛ–СЕРВІС»

Дата звіту	26.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Мірошніченко Олег Анатолійович
КАТОТТГ	UA800000000001078669
Кількість працівників	124

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	108.00	82.00
первісна вартість	1001	130.00	130.00
накопичена амортизація	1002	22.00	48.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	8 251.00	4 902.00
первісна вартість	1011	14 747.00	15 483.00
знос	1012	6 496.00	10 581.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	8 359.00	4 984.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	134 531.00	131 446.00
Виробничі запаси	1101	806.00	1 473.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	133 725.00	129 973.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	89 198.00	127 426.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6 050.00	2 432.00
з бюджетом	1135	3.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 000.00	0.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 692.00	5 965.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	487.00	724.00
Витрати майбутніх періодів	1170	677.00	238.00
Інші оборотні активи	1190	24 537.00	18 080.00
Усього за розділом II	1195	267 688.00	285 587.00
Баланс	1300	276 047.00	290 571.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 831.00	5 493.00
Усього за розділом I	1495	1 832.00	5 494.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання			
резерв незароблених премій	1533	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	59 900.00	189 000.00
Короткострокові кредити банків			
товари, роботи, послуги	1615	89 215.00	77 989.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 998.00	3 464.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	11.00	27.00
розрахунками зі страхування	1625	63.00	153.00
розрахунками з оплати праці	1630	341.00	578.00
за одержаними авансами	1635	583.00	469.00
за розрахунками з учасниками	1640	18 390.00	6 400.00
із внутрішніх розрахунків	1645	100 815.00	5 800.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	990.00	1 020.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	920.00	204.00
Усього за розділом III	1695	274 215.00	285 077.00
Баланс	1900	276 047.00	290 571.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 541 043.00	2 037 692.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 175 888.00	1 772 039.00
Валовий: прибуток	2090	365 155.00	265 653.00
Інші операційні доходи	2120	112.00	2 730.00
Адміністративні витрати	2130	11 782.00	7 940.00
Витрати на збут	2150	306 165.00	222 599.00
Інші операційні витрати	2180	670.00	320.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	46 650.00	37 524.00
Інші фінансові доходи	2220	39.00	64.00
Інші доходи	2240	86.00	366.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	16 149.00	1 578.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		27.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	30 626.00	36 349.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5 574.00	-3 707.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	25 052.00	32 642.00



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

КБР Бородавко

Автор

Науковий керівник / Експерт

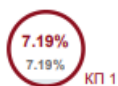
Бородавко Крістіна АнатоліївнаБаніт Ольга Василівна

підрозділ

кафедра менеджменту

Обсяг знайдених подібностей

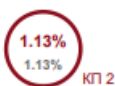
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

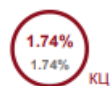
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

10548

Кількість слів



КЦ

85441

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		12
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		47

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомилася з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Бородавко Крістіна Анатоліївна

Назва роботи: Управління якістю бізнес-процесів підприємства

Науковий керівник: д.п.н., старший дослідник Баніт Ольга Василівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: КП 1 – 7,19% КП 2 – 1,13%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☒ виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Кваліфікаційна бакалаврська робота Бородавко Крістини Анатоліївни на тему «Управління якістю бізнес-процесів підприємства» не містить запозичення без належного посилання на авторів оприлюднених праць і першоджерел та не містить свідомої фальсифікації результатів. Запозичення, виявлені в роботі, є правомірними, рівень подібності не перевищує допустимої межі, робота є оригінальною і може бути допущеною до попереднього захисту.



“12” травня 2025 р.

(підпис)

Ольга БАНІТ