

**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 навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
ПІДПРИЄМСТВА»**

здобувача **Аврамчик Софії Денисівни**



Науковий керівник: д.е.н., проф. Гончар В. В.



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

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Визначення проблематики управління якістю бізнес-процесів	7
1.2. Бізнес-процеси та їх роль у функціонуванні підприємства	11
1.3. Методологічні аспекти управління якістю бізнес-процесів	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА «THE COCA-COLA COMPANY».....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства «THE COCA-COLA COMPANY»	23
2.2. Управління якістю бізнес-процесів підприємства «THE COCA-COLA COMPANY»	34
2.3. Методи удосконалення управління якістю бізнес-процесів підприємства «THE COCA-COLA COMPANY»	45
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Управління якістю бізнес-процесів є важливим аспектом успішного функціонування будь-якого підприємства. Це комплексний підхід, спрямований на досягнення високої якості продукції чи послуг та оптимізацію всіх бізнес-процесів. Відправною точкою є усвідомлення того, що якість є ключовим фактором конкурентоспроможності на ринку.

Управління якістю бізнес-процесів пер едбачає визначення стандартів та вимог щодо продукції чи послуг. Це означає, що підприємство повинно чітко визначити очікувані характеристики своєї продукції та встановити процедури, щоб їх досягти. Зазначені стандарти можуть ґрунтуватися на міжнародних нормах, таких як ISO, або внутрішніх стандартах підприємства.

Забезпечення якості вимагає від здійснювачів бізнес-процесів поважного ставлення до виконання своїх обов'язків та визнання важливості їхнього внеску у загальний успіх. Здатність сприймати якість як спільну відповідальність кожного члена команди допомагає покращити процеси на всіх рівнях організації.

Для досягнення успішного управління якістю бізнес-процесів також важливо впроваджувати інноваційні технології та вдосконалювати інфраструктуру. Використання сучасних систем автоматизації, відстеження та аналізу даних дозволяє підприємствам ефективно контролювати якість, виявляти та усувати проблеми на ранніх етапах.

Управління якістю бізнес-процесів є ключовим елементом ефективного функціонування будь-якої організації. Цей підхід спрямований на постійне вдосконалення та оптимізацію всіх етапів виробничого циклу, щоб забезпечити високий стандарт продуктів або послуг, відповідно до вимог і очікувань клієнтів.

Ключовою метою управління якістю бізнес-процесів є виявлення, аналіз та вдосконалення всіх етапів виробничого циклу. Це включає в себе визначення стандартів якості, розробку ефективних систем контролю та впровадження стратегій управління ризиками. Застосування методів управління якістю дозволяє забезпечити сталу якість продукції або послуг, а також підвищити задоволеність клієнтів.

Процес управління якістю включає в себе кілька етапів. По-перше, це визначення вимог клієнтів і створення чіткої стратегії якості. Далі йде розробка стандартів та процедур, які забезпечують відповідність продукції або послуг заданим вимогам.

Застосування методів контролю якості на кожному етапі виробництва дозволяє уникнути можливих невідповідностей і вчасно виявляти можливі дефекти чи невідповідності стандартам. Крім того, системи зворотного зв'язку з клієнтами є важливою складовою управління якістю, оскільки дозволяють оперативно реагувати на їхні вимоги та пропозиції.

Управління якістю бізнес-процесів є постійним процесом, оскільки вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін в економічному середовищі та технологічному прогресі. Забезпечення високої якості виробництва допомагає організації підтримувати конкурентоспроможність на ринку та здобувати довіру споживачів.

Отже, управління якістю бізнес-процесів є визначальним елементом для будь-якого підприємства, орієнтованого на успіх та довгострокову конкурентоспроможність. Ефективне впровадження цього підходу сприяє підвищенню якості продукції чи послуг, забезпечує задоволення клієнтів та сприяє створенню стійкого фундаменту для подальшого розвитку підприємства.

Виходячи з вищезазначеного, існує інтерес до проведення більш глибокого дослідження специфіки та провідного значення об'єкту дослідження, що і було обрано темою даної роботи.

Мета дослідження. Набуття й закріплення теоретичних основ, та проведення аналізу управління якістю бізнес-процесів підприємства «THE COCA-COLA COMPANY».

Спираючись на мету роботи, можна виділити наступні її **завдання**, які будуть вирішені у цій роботі:

- надати визначення проблематики управління якістю бізнес-процесів;
- охарактеризувати бізнес-процеси та їх роль у функціонуванні підприємства;
- визначити методологічні аспекти управління якістю бізнес-процесів;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства «THE COCA-COLA COMPANY»;
- проаналізувати управління якістю бізнес-процесів підприємства «THE COCA-COLA COMPANY»;
- охарактеризувати методи удосконалення управління якістю бізнес-процесів підприємства «THE COCA-COLA COMPANY».

Об'єкт дослідження. Процес управління якістю бізнес-процесів підприємства.

Предмет дослідження. Систематичні підходи до оцінки якості процесів, з метою забезпечення високого рівня задоволення потреб клієнтів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовувалися такі методи: аналізу й синтезу у процесі збирання наукових обґрунтувань, типологічний та діалектичний методи під час аналізу та узагальнення практичного і теоретичного матеріалу, компаративістський, а також принцип цілісності (розкладання об'єкта аналізу на частини для розуміння його структури).

Інформаційна база дослідження складається з дослідницьких статей, джерел українських та іноземних науковців, фінансових звітів діяльності «THE COCA-COLA COMPANY» та власних емпіричних досліджень.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, шістьох підрозділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Визначення проблематики управління якістю бізнес-процесів

Підтримка оптимальної операційної ефективності є більш важливою, ніж будь-коли, у сучасному швидкоплинному бізнес-середовищі. Саме тут вступає в дію управління бізнес-процесами (BPM), що забезпечує структурований підхід до проектування, виконання, моніторингу та оптимізації бізнес-процесів. Однак, як і будь-яка трансформаційна ініціатива, BPM не позбавлений проблем.

Навігація в тонкощах BPM вимагає тонкого балансу між впровадженням технологій, реінжинірингом процесів і залученням зацікавлених сторін. Організації часто стикаються з перешкодами при узгодженні своїх існуючих робочих процесів з новими стратегіями BPM, що призводить до потенційних збоїв і опору з боку співробітників [2, с.67].

Крім того, інтеграція рішень BPM із застарілими системами створює певний набір проблем, що потребує ретельної оцінки та стратегічного планування для забезпечення плавного переходу. Оскільки компанії прагнуть підвищити ефективність і гнучкість процесів, усвідомлення та вирішення цих проблем стає першочерговим для досягнення успішного впровадження BPM і реалізації відчутних переваг для бізнесу.

Однією з найбільш важливих проблем BPM є управління складними процесами, які включають кілька відділів, зацікавлених сторін і систем. Без чіткої документації та розуміння, оптимізація цих процесів може бути складною. У багатьох випадках тонкощі цих процесів не повністю розуміють

навіть ті, хто в них бере участь, що призводить до неефективності та вузьких місць.

Різноманітність систем і практик у різних відділах додає ще один рівень складності, ускладнюючи створення єдиної стратегії оптимізації процесів. Крім того, відсутність чіткості щодо ролей і обов'язків у цих процесах може призвести до проблем із підзвітністю, перешкоджаючи ефективній оптимізації бізнес-процесів.

У цьому процесі беруть участь різні відділи, включаючи відділи продажу, складу, доставки та обслуговування клієнтів. Через відсутність чіткого відображення процесу та документації поширені вузькі місця та неефективність, що призводить до затримки замовлень і незадоволених клієнтів.

Рішення: ключ до подолання цієї проблеми полягає в тому, щоб інвестувати в комплексне картографування процесів і документацію. Використання програмного забезпечення BPM, яке пропонує надійні інструменти відображення процесів, може допомогти створити візуальне представлення процесів, полегшуючи визначення неефективності та областей, які потрібно вдосконалити. Залучення зацікавлених сторін з усіх відділів, які беруть участь у цьому процесі картографування, забезпечує врахування всіх точок зору, що веде до цілісного розуміння процесу [1, с.32].

Управління змінами в BPM має вирішальне значення, оскільки співробітники та зацікавлені сторони можуть протистояти новим процесам і технологіям. Цей опір може виникати через страх перед невідомим, відсутність розуміння або уявні загрози безпеці роботи. Співробітникам, які звикли до застарілих систем, може бути складно адаптуватися до нових інструментів і робочих процесів, що призведе до падіння продуктивності та моралі.

Запровадження автоматизації та інших рішень BPM також може викликати занепокоєння щодо переміщення робочих місць і надмірності

навичок. Активне вирішення цих проблем є життєво важливим для розвитку культури, яка сприймає зміни та інновації.

Уявімо, що виробнича компанія впроваджує нове рішення ВРМ для автоматизації певних ручних процесів. Співробітники, які роками виконували ці ручні завдання, можуть чинити опір змінам, побоюючись, що автоматизація може зробити їхні ролі зайвими.

Ефективне спілкування та навчання вкрай важливі для подолання опору змінам. Організації повинні чітко повідомляти про переваги нових процесів, гарантуючи, що всі зацікавлені сторони розуміють, як зміни призведуть до підвищення ефективності, задоволеності роботою та загальної ефективності бізнесу. Забезпечення комплексного навчання та підтримки допомагає співробітникам адаптуватися до нових систем і процесів, пом'якшуючи опір.

Багато організацій використовують безліч інструментів і систем, і їх інтеграція з новими рішеннями ВРМ може бути складною. Застарілі системи, зокрема, можуть бути несумісними з новим, більш гнучким програмним забезпеченням ВРМ, що призводить до накопичення даних і операційної неефективності.

Потреба в індивідуальних інтеграціях також може збільшити час і вартість впровадження ВРМ, потенційно зриваючи всю ініціативу. Крім того, без належної інтеграції, організації можуть не мати змоги повністю використати потенціал своїх рішень ВРМ, що призведе до неоптимальної ефективності процесу та рентабельності інвестицій.

Постачальник медичних послуг, який впроваджує нову систему ВРМ для спрощення процесів прийому пацієнтів, може виявити, що нова система не легко інтегрується з існуючою системою електронних медичних записів (EHR) [3, с.41].

Вибираючи рішення ВРМ, дуже важливо враховувати його можливості інтеграції з існуючими системами. Варто обирати такі рішення ВРМ, які пропонують надійну інтеграцію API і мають досвід успішної інтеграції з

іншими інструментами та системами. Також може бути корисним співпрацювати з постачальниками BPM, які можуть надати підтримку та послуги з інтеграції.

Ефективне управління BPM забезпечує послідовне застосування процесів у всій організації, підтримуючи відповідність і стандарти якості. Однак створити надійну структуру управління часто легше сказати, ніж зробити. Це вимагає чіткої політики, процедур і механізмів нагляду, щоб гарантувати, що всі процеси відповідають цілям організації та вимогам відповідності.

Крім того, відсутність контролю над децентралізованими процесами може призвести до неузгодженості та помилок, що підриває цілісність ініціативи BPM. Створення централізованої структури управління має вирішальне значення для пом'якшення цих ризиків і забезпечення послідовного виконання процесу. Наприклад, фінансова установа може мати різні філії, які дотримуються різних процедур схвалення кредитів, що призводить до неузгодженості та проблем з відповідністю.

Створення структури управління BPM має вирішальне значення для забезпечення послідовності та відповідності. Ця структура повинна визначати ролі та обов'язки, встановлювати стандарти для документації процесів і встановлювати механізми для регулярних аудитів і оглядів. Використання програмного забезпечення BPM із вбудованим відстеженням відповідності та звітністю також може допомогти підтримувати стандарти управління [5 с.88].

Щоб оптимізувати бізнес-процеси, організаціям необхідно точно вимірювати продуктивність. Однак визначення правильних показників ефективності та KPI (ключових показників ефективності) може бути складним завданням. У деяких випадках організації можуть покладатися на застарілі або нерелевантні показники, які неточно відображають продуктивність процесу, що призводить до помилкових зусиль з оптимізації.

Відсутність стандартизованих показників у різних відділах і процесах також може перешкоджати оцінці та порівнянню ефективності, ще більше

ускладнюючи процес оптимізації. Крім того, відсутність відстеження продуктивності в реальному часі ускладнює оперативне виявлення та вирішення проблем, що перешкоджає безперервним зусиллям щодо вдосконалення.

Наприклад, компанія роздрібної торгівлі, яка впроваджує BPM для свого ланцюжка поставок, може мати проблеми з визначенням правильних KPI для вимірювання ефективності та результативності своїх нових процесів.

Організації повинні взаємодіяти із зацікавленими сторонами з різних відділів, щоб визначити відповідні та значущі KPI. Використання програмного забезпечення BPM, яке пропонує надійні функції аналітики та звітності, може допомогти відстежувати ці KPI в режимі реального часу, надаючи інформацію, необхідну для постійного вдосконалення процесу [6, с.57].

Щоб подолати проблеми управління бізнес-процесами, потрібен стратегічний підхід, який поєднує технології, управління та найкращі практики управління змінами. Безпосередньо вирішуючи ці проблеми, організації можуть повністю розкрити потенціал BPM, підвищуючи ефективність, прозорість і гнучкість процесів.

1.2 Бізнес-процеси та їх роль у функціонуванні підприємства

Зазвичай процес — це серія кроків, які повторюються для виробництва продукту чи послуги. Процеси можуть бути повторюваними, документованими, стандартизованими та контрольованими. Мета управління процесом полягає в тому, щоб забезпечити постійне досягнення однакових результатів під час виконання процесу.

Управління процесом включає моніторинг і коригування відхилень від заздалегідь визначених стандартів у цих процесах шляхом коригування вхідних даних за потреби. Це важлива частина безперервного вдосконалення,

яке спрямоване на зменшення відходів у всіх формах ваших бізнес-процесів шляхом усунення діяльності, що не створює доданої вартості (наприклад, переробки через дефекти), яка шкодить як здоров'ю співробітників, так і навколишньому середовищу [4, с.91].

Бізнес-процеси є важливими. Вони дозволяють підприємствам працювати ефективно та результативно. Однак важливо зазначити, що ці процеси потребують постійного перегляду та вдосконалення. Адаптація вашого процесу є ключовою для того, щоб йти в ногу з умовами, що змінюються, швидко реагувати на нові можливості, покращувати ваші внутрішні процеси та зменшувати витрати.

Бізнес-процес — це послідовність дій, яка дає певний результат, наприклад, «обробка замовлення». Інтеграція бізнес-процесів — це спосіб, у який організації виконують завдання для досягнення цілей і завдань.

Розуміння визначення бізнес-процесів має важливе значення з точки зору управління компаніями для ефективного використання технічних ресурсів. Ресурсами можуть бути машини, інформаційні системи та інші виділені ресурси.

Робочий процес — це серія завдань, які автоматизовано та призначено користувачам. З іншого боку, бізнес-процес — це сукупність кількох робочих процесів, які мають початок і кінець (як правило). Один робочий процес може бути частиною кількох бізнес-процесів одночасно; насправді, це може бути навіть єдиним компонентом іншого бізнес-процесу. Хоча може здатися, що між цими двома позначеннями немає великої різниці — робочий процес можна розглядати як одне завдання в рамках більшої операції — вони представляють дві різні моделі автоматизації робочих процесів [8, с.35].

Бізнес-процес — це набір дій, які дають певний результат. Бізнес-процес можна визначити чотирма етапами: планування, виконання, контроль і перегляд. Ці етапи повторюються з часом, щоб досягти постійного підвищення ефективності та результативності ваших бізнес-процесів.

Етапи бізнес-процесу:

1. Вхідна фаза. Відправною точкою є те, де дані збираються та надсилаються в систему для обробки. На цьому етапі ви можете збирати інформацію від клієнтів, коли вони купують щось у вашій компанії або реєструються на подію.

2. Фаза процесу. Тут виконується робота з інформацією, поданою під час введення, щоб її можна було використати пізніше в інших частинах процесу (наприклад, якщо ви замовляєте меблі на замовлення для одного зі своїх клієнтів). Ви також можете вводити замовлення в облікову базу даних тут, якщо ці замовлення вимагатимуть оплати перед відправкою продуктів або послуг, які запитують клієнти.

3. Вихідна фаза. Сюди повертаються результати обробки з оновленими даними, які зберігаються в іншому місці (наприклад, записи кредиторської заборгованості). Це також може включати сповіщення, які розсилаються, щоб інформувати людей, коли їм потрібна додаткова документація або додаткові запитання, на які хтось інший в організації відповість перед завершенням транзакцій, пов'язаних із тим, що було замовлено на етапах введення (наприклад, після отримання номера замовлення, надрукованого на пакувальних листках, що додаються до ящиків з новими меблями).

Коли розробляють бізнес-процес, важливо мати на увазі життєвий цикл процесу. Це циклічна методологія, яка передбачає дослідження бізнес-процесів з кількох точок зору на кожному етапі. Життєвий цикл бізнес-процесу є рекурсивним, тобто кожна фаза може мати подібні фази протягом життєвого циклу [7, с.42].

Ініціація - це етап планування, на якому аналітики визначають бізнес-процеси, необхідні для досягнення проектом бажаних результатів. Цілі та завдання детально визначені, а характеристики дизайну концептуалізовані.

Дизайн - на цьому етапі детально описуються різні аспекти процесів, такі як функціональна діяльність, умови поведінки (ітерації, умови та паралельні) та інформаційні вимоги. Тут також визначаються цільові

характеристики, за допомогою яких створюється модель детального проектування для фази впровадження та експлуатації.

Впровадження та експлуатація - при проектуванні бізнес-процесів вони реалізуються. Успішна трансформація від проектування до реалізації залежить від рівня деталізації моделей і опису мови. Усі характеристики мають підтримуватися інформаційними технологіями (ІТ). ІТ-служби організації мають легко відображати їх.

Оптимізація - коли бізнес-процеси виконано, настав час зібрати відгуки клієнтів і виконати їх. Оскільки бізнес-процеси базуються на визначеній події, результати повинні бути оптимізовані шляхом постійного моніторингу. Періодично проводяться аналізи продуктивності, щоб створити продуктивну продукцію, яка задовольняє всі вимоги замовника. Це можна зробити за допомогою кількісних і якісних методів, таких як статистика, інтелектуальний аналіз процесів тощо. Це усуває будь-які непередбачені недоліки, що покращує наступні етапи в майбутньому життєвому циклі бізнес-процесу [9, с.84].

Бізнес-процес можна розділити на три основні типи залежно від його застосування та того, як він відіграє роль у щоденних функціях організації:

1. Операційні процеси

- Операційні процеси - це основні процеси, які повинні виконуватися швидко, щоб вчасно доставити продукт або послугу клієнту.
- Вони необхідні для функціонування компанії та отримання доходу, який є обов'язковим для щоденних витрат.
- Такі процеси, як виробництво, доставка та ведення записів про продану продукцію, можна класифікувати як операційні процеси.

2. Допоміжні процеси

- З назви випливає, що це другорядні процеси, і вони є основою операційних завдань.
- Коли основна команда працює над задоволеністю клієнтів, ці процеси зосереджені на їх підтримці, надаючи виплати працівникам, заробітну

плату, управління банківськими рахунками та витрати, щоб покращити спроможність організації та залишити управління співробітниками.

3. Процеси управління

- Керівництву щодня доводиться приймати багато рішень, наприклад, інвестувати в придбання нового обладнання, експлуатаційні витрати, стратегічне планування для кращого використання наявної робочої сили, управління інфраструктурою та відповідні завдання.

- Коли ці три процеси працюють разом і доповнюють один одного, це веде до кращого управління бізнес-процесами та сприяє значному розвитку компанії.

Інструмент керування бізнес-процесами може допомогти відстежувати зміни, які ви вносите в процес, і наскільки добре ці зміни працюють для вашого бізнесу. Важливо стежити за цим, оскільки це дозволяє побачити, що працює, а що ні. Щоб знати, що покращити на роботі.

Після того, як зміна була внесена, її успіх слід порівнювати з початковими цілями (це звучить очевидно, але багато проектів в кінцевому результаті невдалими, тому що не було визначено, чи були вони успішними чи ні).

Існує багато внутрішніх процесів, таких як адаптація відділу кадрів, управління зарплатою, затвердження відпусток, обробка рахунків-фактур і замовлення на закупівлю, які слід виконувати швидко і з точністю, щоб компанія могла працювати без будь-яких уповільнень [12, с.69].

Іноді організації можуть передати цей процес аутсорсингу через обмежені ресурси, але коли ви використовуєте програмне забезпечення робочого процесу та використовуєте найкращі рішення автоматизації, це набагато легше виконати.

1.3 Методологічні аспекти управління якістю бізнес-процесів

Управління якістю — це акт нагляду за різними діями та завданнями в організації, щоб гарантувати, що пропоновані продукти та послуги, а також засоби, що використовуються для їх надання, є послідовними. Це допомагає досягти та підтримувати бажаний рівень якості в організації.

Управління якістю складається з чотирьох ключових компонентів, які включають наступне:

- Планування якості – процес визначення стандартів якості, що мають відношення до проекту, і прийняття рішень щодо їх досягнення.
- Покращення якості – цілеспрямована зміна процесу для підвищення впевненості або надійності результату.
- Контроль якості – безперервні зусилля для підтримки цілісності та надійності процесу для досягнення результату.
- Забезпечення якості – систематичні або заплановані дії, необхідні для забезпечення достатньої надійності, щоб певна послуга чи продукт відповідали визначеним вимогам.

Метою управління якістю є забезпечення того, щоб усі зацікавлені сторони організації працювали разом над покращенням процесів, продуктів, послуг і культури компанії для досягнення довгострокового успіху, який є результатом задоволеності клієнтів[10, с.72].

Процес управління якістю передбачає набір інструкцій, розроблених командою, щоб гарантувати, що продукти та послуги, які вони виробляють, відповідають правильним стандартам або відповідають певній меті.

Процес починається, коли організація встановлює цільові показники якості, які мають бути досягнуті та узгоджені з клієнтом. Потім організація визначає, як будуть вимірюватися цілі. Він виконує дії, необхідні для вимірювання якості. Потім він визначає будь-які проблеми з якістю, що виникають, і ініціює вдосконалення.

Останнім кроком є звіт про загальний рівень досягнутої якості. Процес гарантує, що продукти та послуги, вироблені командою, відповідають очікуванням клієнтів.

Методи покращення якості складаються з трьох компонентів: покращення продукту, вдосконалення процесу та вдосконалення за участю людей. Існує багато методів управління якістю та технік, які можна використовувати. Серед них Kaizen , програми нульового дефекту, SixSigma, Quality Circle, Taguchi Methods, Toyota Production System, Kansei Engineering, TRIZ, BPR, OQRM, ISO та підходи зверху вниз і знизу вгору.

Яскравим прикладом чудового управління якістю є впровадження системи Kanban корпорацією Toyota. Kanban — це система контролю запасів, розроблена Таїїчі Охно для створення видимості як для постачальників, так і для покупців, щоб допомогти обмежити зростання надлишкових запасів на виробничій лінії в будь-який момент часу.

Toyota використала цю концепцію для реалізації своєї системи Just-in-Time (JIT), яка допомагає узгодити замовлення сировини від постачальників безпосередньо з виробничим графіком. Складальна лінія Toyota підвищила ефективність завдяки тому, що компанія отримала достатньо запасів, щоб задовольнити замовлення клієнтів у міру їх створення.

Існує кілька принципів управління якістю, прийнятих у Міжнародному стандарті управління якістю. Ці принципи використовуються вищим керівництвом, щоб спрямовувати процеси організації на підвищення ефективності[11, с.38].

Основною метою будь-якої організації має бути задоволення та перевищення очікувань і потреб клієнтів. Коли організація може зрозуміти поточні та майбутні потреби клієнтів і задовольнити їх, це призводить до лояльності клієнтів, що, у свою чергу, збільшує дохід. Бізнес також здатний виявляти нові можливості клієнтів і задовольняти їх. Коли бізнес-процеси ефективніші, якість вища, і більше клієнтів можуть бути задоволені.

Гарне лідерство призводить до успіху організації. Чудове лідерство встановлює єдність і цілеспрямованість серед робочої сили та акціонерів. Створення процвітаючої корпоративної культури створює внутрішнє середовище, яке дозволяє співробітникам повністю реалізувати свій потенціал і брати активну участь у досягненні цілей компанії.

Керівники повинні залучати працівників до встановлення чітких організаційних цілей і завдань. Це мотивує співробітників, які можуть значно підвищити свою продуктивність і лояльність.

Залучення персоналу є ще одним фундаментальним принципом. Керівництво залучає персонал до створення та надання цінності незалежно від того, чи працюють вони на повний робочий день, неповний робочий день, на сторонніх підприємствах чи всередині компанії. Організація повинна заохочувати співробітників постійно вдосконалювати свої навички та підтримувати послідовність.

Принцип також передбачає розширення повноважень працівників, залучення їх до прийняття рішень і визнання їхніх досягнень. Коли людей цінують, вони працюють якнайкраще, тому що це підвищує їхню впевненість і мотивацію. Коли співробітники повністю залучені, це дає їм відчуття повноважень і відповідальності за свої дії[14, с.69].

За принципом процесного підходу продуктивність організації має вирішальне значення. Принцип підходу акцентує увагу на досягненні ефективності та результативності в організаційних процесах. Цей підхід передбачає розуміння того, що хороші процеси призводять до кращої узгодженості, швидшої діяльності, зниження витрат, видалення відходів і постійного вдосконалення.

Організація покращується, коли лідери можуть керувати та контролювати вхідні та вихідні дані організації, а також процеси, які використовуються для отримання результатів.

Кожна організація повинна поставити собі за мету брати активну участь у постійному вдосконаленні. Підприємства, які постійно

вдосконалюються, відчують покращену продуктивність, організаційну гнучкість і більшу здатність використовувати нові можливості. Підприємства повинні мати можливість постійно створювати нові процеси та адаптуватися до нових ринкових ситуацій.

Підприємствам слід прийняти фактичний підхід до прийняття рішень. Компанії, які приймають рішення на основі перевірених і проаналізованих даних, краще розуміють ринок. Вони здатні виконувати завдання, які дають бажані результати, і виправдовують свої минулі рішення. Прийняття фактичних рішень життєво важливе для того, щоб допомогти зрозуміти причинно-наслідкові зв'язки різних речей і пояснити можливі непередбачені результати та наслідки.

Управління відносинами полягає у створенні взаємовигідних відносин з постачальниками та роздрібними торговцями. Різні зацікавлені сторони можуть впливати на результати діяльності компанії. Організація повинна добре керувати процесом ланцюга постачання та сприяти розвитку відносин між організацією та її постачальниками, щоб оптимізувати їхній вплив на продуктивність компанії. Якщо організація добре керує своїми відносинами із зацікавленими сторонами, у неї більше шансів досягти сталого ділового співробітництва та успіху.

Якість є ключовим фактором для будь-якої компанії, яка хоче забезпечувати цінність своїм клієнтам і залишатися конкурентоспроможною на ринку. Але як виміряти якість своїх бізнес-процесів? Як дізнатися, чи ваші процеси ефективні та чи відповідають вашим цілям і стандартам? Далі розглянемо деякі методи та інструменти, які допоможуть вам оцінити та покращити якість ваших бізнес-процесів[16, с.82].

Якість бізнес-процесів – це ступінь, до якого вони відповідають або перевершують очікування та вимоги клієнтів, зацікавлених сторін і регуляторів. Якість можна виміряти різними критеріями, такими як точність, своєчасність, вартість, задоволеність споживачів і дотримання вимог. Точність визначається тим, наскільки результати процесу відповідають специфікаціям і

стандартам. Своєчасність оцінюється за тим, наскільки швидко процес надає результати клієнтам або наступному процесу. Вартість враховує, скільки ресурсів, часу та грошей споживає процес. Задоволеність клієнтів вимірює, наскільки клієнти задоволені результатами процесу та своїм загальним досвідом. Відповідність оцінює, наскільки процес відповідає правилам і нормам галузі чи організації.

Якість у бізнес-процесах — це просто виконання фактичних вимог внутрішніх і зовнішніх клієнтів. Послідовність і ефективність процесу відповідають не тільки можливостям процесу, але й вимогам замовника.

Вимірювання якості має важливе значення для виявлення та усунення джерел відходів, помилок і дефектів у ваших процесах, а також для моніторингу та контролю їх ефективності та результатів. Це також може допомогти вам підвищити лояльність і утримання клієнтів, надаючи високоякісні продукти та послуги, підвищити вашу репутацію та довіру, виправдавши очікування, зменшити витрати та ризики, підвищити ефективність і продуктивність шляхом оптимізації процесів, а також сприяти розвитку культури постійного вдосконалення, заохочуючи зворотний зв'язок і навчання.

Вимірювання якості бізнес-процесів можна здійснити за допомогою різноманітних методів та інструментів. Аудити якості забезпечують систематичний і незалежний аналіз ваших процесів на відповідність стандартам і нормам. Індикатори якості – це показники, які відображають продуктивність і результати ваших процесів, наприклад, рівень браку, тривалість циклу, задоволеність клієнтів тощо. Опитування якості – це чудовий спосіб отримати відгук від клієнтів, співробітників або інших зацікавлених сторін щодо їхнього сприйняття та думки про ваші процеси. Нарешті, якісні інструменти, такі як діаграми Парето, діаграми риб'ячої кістки, контрольні діаграми тощо, можуть допомогти вам аналізувати, покращувати та контролювати свої процеси[15, с.63].

Вимірювання якості означає, що ми повинні мати мету якості та дані, які піддаються кількісному вимірюванню. Мета матриці якості може допомогти нам легко виміряти показники якості. Він повинен мати мету, ключові сфери, частоту, цілі, дії та особливо колонку моніторингу.

Численні матриці доступні для вимірювання якості роботи організації. Наприклад, для визначення задоволеності клієнтів, можна використовувати модель KANO. Подібним чином для оцінки виробничого процесу варто покладатися на ключові показники ефективності (КПІ), такі як своєчасна доставка, рівень браку та тривалість циклу процесу. Вибір конкретних показників і методів має ґрунтуватися на таких факторах, як тип галузі, характер ваших процесів і ваші бізнес-цілі.

Результати вимірювання якості можуть допомогти визначити сильні та слабкі сторони ваших процесів і області, які потребують покращення. Порівняння ваших процесів із найкращими практиками та еталонними показниками вашої галузі чи організації може бути корисним для встановлення реалістичних і досяжних цілей і завдань. Крім того, ці результати можна використовувати для планування та впровадження дій щодо покращення на основі основних причин проблем. Також вони можуть бути корисними для оцінки та моніторингу впливу та ефективності ваших дій щодо вдосконалення, а також для передачі інформації та звітування про вашу якісну продуктивність клієнтам, зацікавленим сторонам і керівництву.

Підвищення якості бізнес-процесів — це безперервний і повторюваний процес, який вимагає відданості та співпраці з боку всіх залучених людей. Щоб керувати своїми зусиллями щодо вдосконалення, можна використати структурований підхід, такий як цикл PDCA. Цей цикл складається з чотирьох фаз: планування, виконання, перевірка та дія. На етапі планування визначається проблема, аналізується поточна ситуація та плануються дії та ініціативи щодо покращення. Етап виконання передбачає реалізацію дій та ініціатив щодо вдосконалення та тестування їх результатів. Етап перевірки передбачає вимірювання та оцінку результатів і їх порівняння з цілями та

завданнями. Нарешті, на останньому етапі, стандартизуються успішні дії та ініціативи для покращення якості та застосовуються до інших процесів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА «THE COCA-COLA COMPANY»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства «THE COCA-COLA COMPANY»

Компанію Coca-Cola заснував Ейса Гріггс Кендлер 29 січня 1892 року в Атланті, штат Джорджія, США. Це найбільша компанія з виробництва напоїв, яка надає унікальні продукти клієнтам у всьому світі. З тих пір компанія виросла, і сьогодні вона пропонує понад 500 брендів.

Зараз компанія випускає широкий асортимент безалкогольних напоїв. Окрім свого славнозвісного напою кола, тут також продаються Sprite, Fanta, Thumbs-up, Zero Diet Coke, Maaza, асортимент соків Minute maid, холодний чай FUZE, асортимент гарячої та холодної кави Lima, Georgia & Georgia gold та багато іншого.

Компанія Coca-Cola працює в більш ніж 200 країнах, налічує 123 200 співробітників, а в партнерстві з пляшковими співробітниками понад 700 000 людей. Компанія має понад 500 брендів різноманітної продукції, включаючи газовані напої, фруктові соки, спортивні напої, каву та чай. Бачення компанії стверджує, що вона прагне оновити світ, щоб надихнути на моменти щастя та створити цінність, щоб змінити світ на краще. Він підтримує сильні ключові компетенції, такі як інновації та креативність, а також сильний імідж бренду. Ці компетенції стосуються їхньої місії, оскільки вони спрямовані на глобальне поширення [8 с. 93].

Організаційна структура компанії включає клієнтів, власників акцій, співробітників і партнерів по розливу. Компанія повинна підтримувати відносини з постачальниками, ті, хто постачає інгредієнти та упаковку, відомі

як постачальники прямих витрат, а ті, хто залучений до матеріально-технічного обладнання для виробничих ІТ та багатьох інших сфер, відомі як непрямі витрати. Найважливіші постачальники групи підписані компанією Hellenic Bottling. Вони допомагають відповідати будь-яким критеріям, таким як високі відсотки витрат, обмежені альтернативи, партнери, які підтримують їхні бізнес-стратегії, і важливі компоненти, зокрема підсолоджувачі, соки та смоли.

Однією з найбільших проблем для компанії є реагування на зміни споживчих тенденцій. Перехід до здорового способу життя та харчових звичок показав послідовне падіння продажів газованої води протягом кількох останніх років. Це змусило компанію проявити креативність на ринку, наприклад, менші банки за вищими цінами спричинили перехід до більш здорових напоїв, таких як чай і ароматизована вода. Система Соса-Сола створює велику кількість робочих місць у всіх країнах світу. Наприклад, Соса-Сола реалізує масштабну освітню програму для молоді в Африці та створила важливі програми, наприклад, в Афганістані, Алжирі, Єгипті, Йорданії та Марокко.

Глобальна структура Соса-Сола змусила компанію провести реструктуризацію та продовжити контроль. Станом на минулий рік Соса-Сола реструктурувала свої географічні підрозділи, щоб включити контрольну групу, таку як група Латинської та Європейської Америки. Глобальна присутність Соса-Сола створила багато різних продуктів і підходів до впровадження. Компанія Соса-Сола в основному працює з централізованою структурою, але також запровадила децентралізацію в областях, де це необхідно. Наприклад, Соса-Сола прагне створити культуру, яка сприяє творчості та інноваціям, водночас надаючи вказівки для відповідних дій. У даній статті йдеться про потребу Соса-Сола у подальших внутрішніх інноваціях на робочому місці, хоча інновації в продуктах — це те, що підтримує потік Соса-Сола.

Конкуренція:

— Nestlé: - Nestlé підтримує сильний бренд і інтереси споживачів завдяки портфолію напоїв, закусок і продуктів харчування. Цікаво, що Nestlé і Coca-Cola пройшли через процес ко-брендінгу, коли бренди об'єднуються з конкурентом для просування події або розповсюдження продукту. «Nestea» є торговою маркою Nestlé і розповсюджується за ліцензією Coca-Cola.

— Pepsico: - Це головний конкурент Coca-Cola. Проте Pepsico має більш диверсифіковане портфолію, включаючи інвестиції в маркетинг, вибір закусок і діяльність у сфері соціальної відповідальності залишаються одними з сильних сторін компанії.

Співробітники Coca-Cola включають багато різних людей для цілей управління запасами, включаючи аналітиків запасів і клерків, які порівнюють підрахунок системи та фізичні запаси. Компанія використовує своє програмне забезпечення для штрих-кодів для визначення рівня продукту в різних магазинах торгових автоматів. Партнери з розливу використовують моделі інвентаризації, такі як економічні або кількісні моделі, щоб залишатися ефективними. Ще одна цікава техніка управління запасами полягає в тому, що компанія Coca-Cola нещодавно представила систему цифрового підпису на базі Google [10 с. 54].

Аналіз ланцюжка постачання Coca-Cola починається з її відносин з постачальниками, які постачають інгредієнти для всіх продуктів. Потім компанія виробляє сиропи та інші основи для напоїв, які продаються своїм партнерам з розливу, очолюваним групою інвестицій у розлив.

Компанія Coca-Cola є глобальною компанією, яка досягла успіху завдяки своїй організаційній структурі та стратегічній ініціативі протягом багатьох років. Компанія продовжує пропонувати високоцінні продукти споживачам, намагаючись підтримувати стійке довкілля. Успіх компанії Coca-Cola можна зрозуміти через її організаційне середовище та багато відносин, які вона розвинула, її інновації у відповідь на високу конкуренцію та стратегічні ініціативи, які вона розвиває.

Вище керівництво компанії бере участь у формуванні п'ятирічних довгострокових планів адаптивного управління, а також у короткостроковому плануванні на наступний рік або близько того. Ідея цього типу планування полягає в тому, щоб мати стратегічне бачення, що розповсюджується на більш тривалий період, а також гнучку та адаптивну стратегію для змін відповідно до вимог зовнішнього середовища.

Крім цього стратегічного планування, вище керівництво Соса-Сола також займається тактичним плануванням у консультаціях із керівництвом середньої ланки, яке, у свою чергу, діє на основі відгуків від продавців на місцях.

Планування в Соса-Сола передбачає встановлення цілей для всіх співробітників на всіх рівнях, які періодично переглядаються на предмет успіху чи невдачі в досягненні цілей, а в разі останнього запитується зворотній зв'язок від керівників і співробітників, які не досягли цілей чи поставленої мети. Потім це включається в цикл прийняття рішень, щоб у плані на наступний рік можна було розглянути та усунути недоліки, а також встановити нові цілі з урахуванням цих аспектів [16, с. 81].

Приклад того, як працює планування в Соса-Сола, можна оцінити з цього річної цілі для менеджерів збільшити продажі на 20% порівняно з торішньою метою та збільшити загальну кількість клієнтів на 10%.

Це планування на мікрорівні, яке доповнюється плануванням на макрорівні, яке можна побачити з цілей збільшення частки ринку від 5 до 30% для середнього керівництва на різних ринках, на яких воно працює. Крім того, існують операційні цілі, які встановлюються для продавців на місцях і які пов'язані з точками продажу та іншими ролями взаємодії переднього кінця ланцюга постачання, щоб реалізувати координацію та співпрацю між партнерами, розливниками, постачальниками та дистриб'юторами.

Соса-Сола дотримується моделі децентралізації в рамках централізації самої організації. Це означає, що хоча глобальна штаб-квартира зберігає загальне прийняття рішень, корпорація розділена на регіони та географічні

території, на яких вона працює. Потім ці регіональні відділи організуються у функціональні департаменти, до яких у своєму випадку входять відділи виробництва, зв'язків з промисловістю, відділи продажів і маркетингу та відділи кадрів.

Компанія Соса-Сола є багатонаціональною корпорацією з виробництва напоїв у світі. Вона займається виробництвом, маркетингом, роздрібною торгівлею сиропами та концентратами безалкогольних напоїв. Соса-Сола зараз є провідною назвою. Це бренд газованих безалкогольних напоїв, який виробляє компанія Соса-Сола. З самого початку компанія залишила свій слід на ринку безалкогольних напоїв. Спочатку він був відомий серед людей як освіжаючий напій.

Протягом багатьох років напій зазнавав багатьох змін, щоб покращити його обслуговування та смак завдяки експериментам і співпраці. На даний момент в компанії працюють 150 тис. робітників у франчайзинговій системі розподілу. Послідовність і практичні та динамічні маркетингові стратегії системи є секретами успіху та уваги, якими компанія користувалася. Освіжаючий напій поклав скромний початок у 1886 році і з тих пір непохитно стоїть перед обличчям труднощів.

У річному звіті Соса-Сола зазначено, що існує шість різних операційних сегментів, включаючи Європу, Близький Схід і Африку, Латинську Америку, Північну Америку, Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Global Ventures і Bottling Investments. У таблиці 2.1 наведено значення чистих операційних доходів компанії з шести її сегментів.

Таблиця 2.1– Дохід сегмента компанії

Сегмент	2019 рік (млн. дол.)	2020 рік (млн. дол.)	2021 рік (млн. дол.)	2022 рік (млн. дол.)	2023 рік (млн. дол.)
Європа, Близький Схід і Африка	7,058	6,057	7,193	7,523	7,974
Латинська Америка	4,118	3,499	4,143	4,910	5,204
Північна Америка	11,915	11,477	13,190	15,674	16,457

Азіатсько-Тихоокеанський регіон	5,327	4,722	5,291	5,445	5,771
Global Ventures	2,562	1,991	2,805	2,843	3,212
Інвестиції в розлив	7,440	6,265	7,203	7,891	8,837

Джерело: сформовано автором на основі [23]

З таблиці 2.1 видно, що найбільш значущим сегментом бізнесу Coca-Cola була Північна Америка, а потім інвестиції в розлив. Продукція компанії включає концентрати, сиропи, фонтанні сиропи, напої торгової марки компанії та напої торгової марки Coca-Cola. Рисунок 2.2 показує, що у 2023 році було розподілено 55% та 45% між продажами від операцій з концентрату та операцій з готовою продукцією.

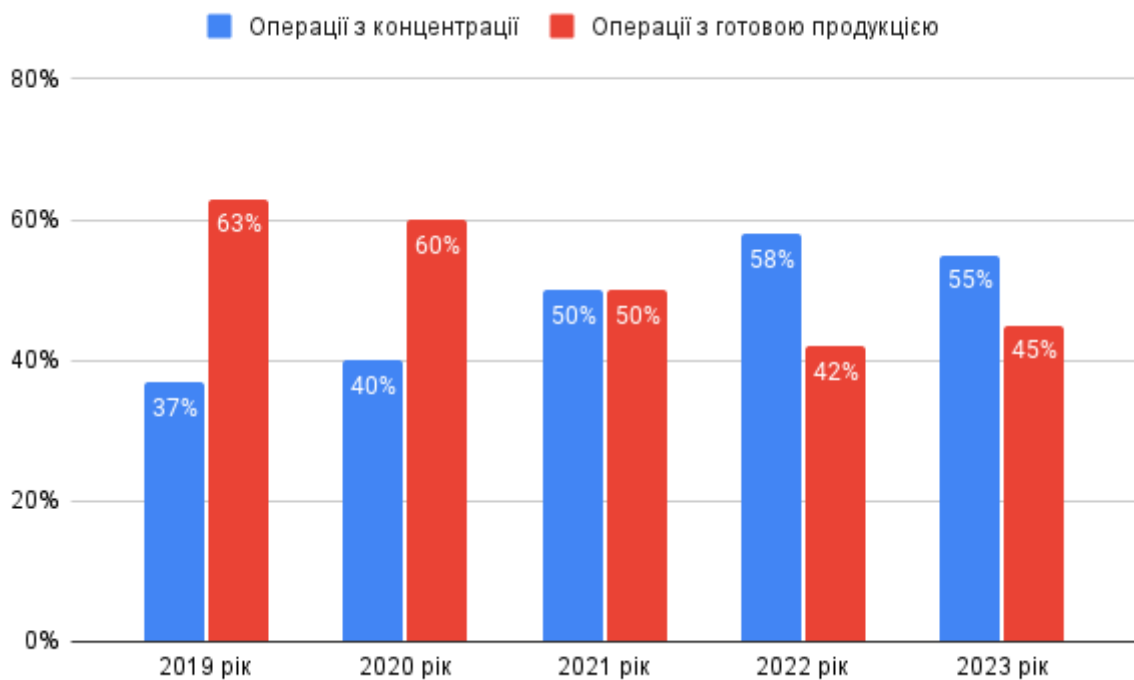


Рисунок 2.1 – Реалізація продукції компанії Coca-Cola за видом продукції

Джерело: сформовано автором на основі [25]

З рис. 2.1 зрозуміло, що за останні п'ять років виручка від виробництва концентрату зростає, а від виробництва готової продукції значно зменшилася.

Відповідно до цього, сьогодні компанія виробляє більше концентратів, ніж готової продукції.

Аналіз фінансових коефіцієнтів, зазначений у табл. 2.2, обчислює та відображає значення ключових фінансових коефіцієнтів за різними категоріями.

Значення поточного коефіцієнта Coca-Cola знизилося за останні п'ять років, як показано в таблиці 2.2, і було менш як 1 у 2023 році, що означає, що у компанії була слабка ліквідність.

Таблиця 2.2 – Значення поточного коефіцієнта CocaCola

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.24	1.28	1.34	0,87	0,76
Оборотні активи (млн. дол.)	33,395	34,010	36,545	24,930	20,411
Поточні зобов'язання (млн. дол.)	26,929	26,532	27,194	28,782	26,973
Швидкий коефіцієнт	1.13	1.18	1.25	0,76	0,63
Оборотні активи (млн. дол.)	33,395	34,010	36,545	24,930	20,411
Мінус: запаси (млн. дол.)	(2902)	(2675)	(2655)	(3 071)	(3379)
Поточні зобов'язання (млн. дол.)	26,929	26,532	27,194	28,782	26,973

Джерело: сформовано автором на основі [27]

Таблиця 2.3 показує, що оборот активів компанії зріс за останні п'ять років, оскільки компанія розпродала свої високовартісні і низькоприбуткові підрозділи в Європі. Більше значення коефіцієнта означає, що компанія згенерувала більший обсяг продажів від кожної одиниці долара, інвестованої в її активи.

Таблиця 2.3 – Оборот активів

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Оборот активів (млн. дол.)	3.49	3.76	4.63	4.37	4.09

Сукупні активи (млн. дол.)	89,996	87,270	87,896	83,216	86,381
Сукупний капітал (млн. дол.)	25,764	23,220	18,977	19,058	21,098

Джерело: сформовано автором на основі [27]

Рисунок 2.2 показує відсоткове співвідношення вживання різних напоїв у світі та напоїв торгової марки Coca-Cola.

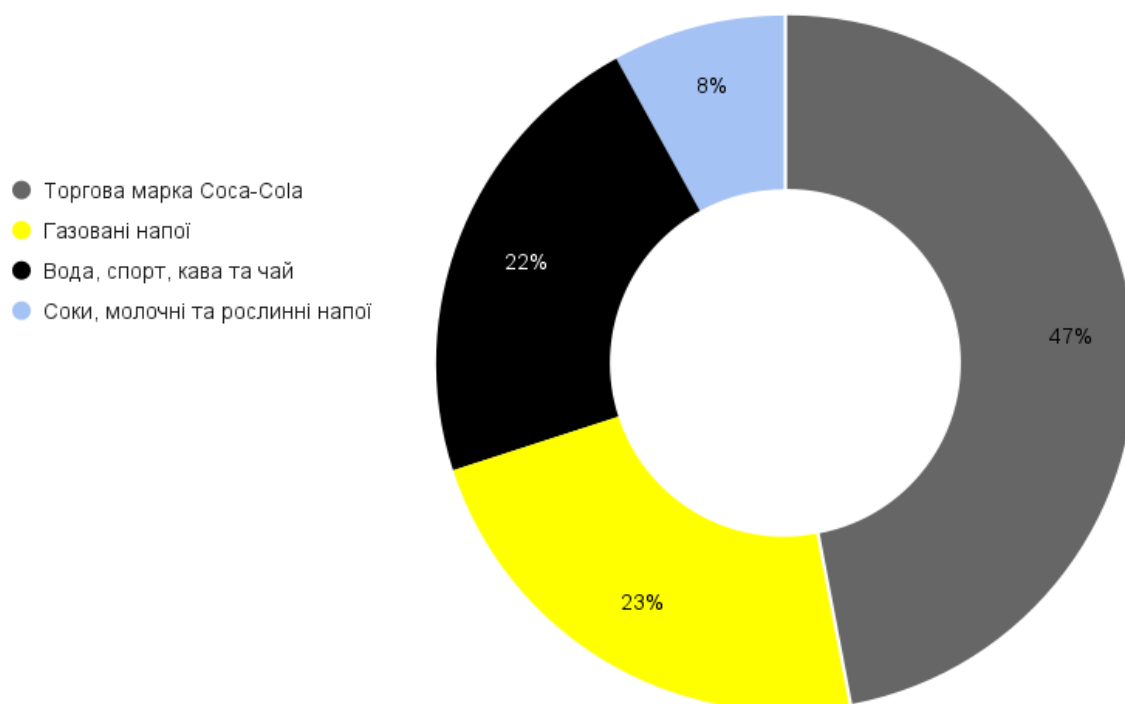


Рисунок 2.2 – Співвідношення вживання різних напоїв у світі та напоїв компанії Coca-Cola

Джерело: сформовано автором

Даний рисунок вказує на те, що споживачі надають перевагу напоям компанії Coca-Cola і вона є абсолютним лідером на ринку. Окрім якості продукції “The Coca-Cola Company”, однією з причин лідерства компанії є піклування про зовнішнє середовище та допомога різним організаціям по всьому світу у створенні кращого майбутнього для нашого суспільства.

The Coca-Cola Foundation піклується про екологію нашої планети, підтримує жінок та надає гуманітарну допомогу країнам по всьому світу.

Рисунок 2.3 демонструє внески компанії за останній рік у таких напрямках, як вода та навколишнє середовище, добробут громади, подарунки співробітникам, розширення жіночих можливостей, освіта та розвиток молоді та переробка відходів.

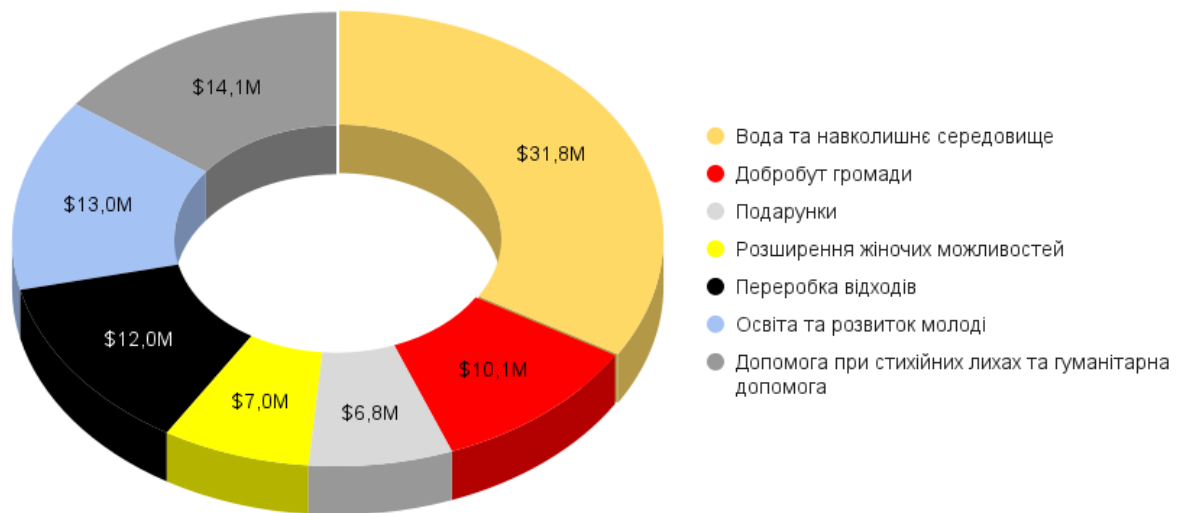


Рисунок 2.3 - Внески The Coca-Cola Foundation у 2023 році

Джерело: сформовано автором\

Таблиця 2.4 – Коефіцієнти прибутковості

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Маржа валового прибутку	0,61	0,61	0,62	0,62	0,61
Загальний прибуток (млн. дол.)	26 812	25,398	22,491	21,233	22,647
Загальна виручка (млн. дол.)	44,294	41,863	36,212	34,300	37,266
Маржа операційного прибутку	0,20	0,21	0,21	0,27	0,27
Прибуток від основної діяльності (млн. дол.)	8,728	8,657	7,755	9,152	10,086
Загальна виручка (млн. дол.)	44,294	41,863	36,212	34,300	37,266
Маржа чистого прибутку	0,17	0,16	0,03	0,19	0,24
Чистий дохід (млн. дол.)	7,351	6,527	1,248	6,434	8,920
Загальна виручка (млн. дол.)	44,294	41,863	36,212	34,300	37,266

Рентабельність активів	0,08	0,07	0,01	0,08	0,10
Чистий дохід (млн. дол.)	7,351	6,527	1,248	6,434	8,920
Сукупні активи (млн. дол.)	89,996	87,270	87,896	83,216	86,381
Дохід на акціонерний капітал	0,29	0,28	0,07	0,34	0,42
Чистий дохід	7,351	6,527	1,248	6,434	8,920
Сукупний капітал	25,764	23,220	18,977	19,058	21,098

Джерело: сформовано автором на основі [28]

Рентабельність валового прибутку компанії не змінилася в пропорції до її продажів за останні п'ять років, що означає, що вона ефективно керувала собівартістю продажів. Крім того, таблиця 2.4 показує, що маржа операційного прибутку компанії покращилася з 0,20 у 2019 році до 0,27 у 2023 році. Це також мало позитивний вплив на маржу чистого прибутку, оскільки її значення також покращилося з 0,17 до 0,24 у цей період. Висока прибутковість компанії також відображається на значенні коефіцієнта рентабельності власного капіталу, який зріс з 0,29 у 2019 році до 0,42 у 2023 році. Однак зазначається, що компанія мала низьку рентабельність активів, яку слід покращити [13с. 57].

У таблиці 2.5 наведено значення двох коефіцієнтів платоспроможності, які є показниками довгострокової структури капіталу компанії.

Таблиця 2.5 – Коефіцієнти платоспроможності

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Довгостроковий борг до загального капіталу	1.15	1.28	1.64	1.33	1.30
Довгостроковий борг (млн. дол.)	29,684	29,684	31,182	25,376	27,516
Сукупний капітал (млн. дол.)	25,764	23,220	18,977	19,058	21,098
Борг до власного капіталу	1.77	1.97	2.51	2.32	2.03
Загальний борг (млн. дол.)	45,489	45,709	47,685	44,214	42,763
Сукупний капітал (млн. дол.)	25,764	23,220	18,977	19,058	21,098

Джерело: сформовано автором на основі [28]

З таблиці 2.5 зазначається, що значення співвідношення довгострокової заборгованості компанії до загального власного капіталу зросло з 2019 по 2023 роки, що було пов'язано з її низькою прибутковістю. Сукупний капітал компанії зменшувався з 2019 по 2022 рік, проте компанії вдалося покращити свої прибутки 2023 році, що призвело до більших виплат.

Консолідований звіт про прибутки та збитки Соса-Сола прогнозується на основі звіту про фінансові результати та вертикального аналізу фінансового звіту за минулий рік.

Таблиця 2.6 – Звіт про фінансові результати компанії Соса-Сола за 2023 рік

	31 грудня 2023 р млн. дол.	Вертикальний аналіз
Доходи (млн. дол.)	37,266	100,00%
Вартість проданих товарів і послуг (млн. дол.)	14,619	39,23%
Загальний прибуток (млн. дол.)	22,647	60,77%
Продажі, загальні та адміністративні витрати (млн. дол.)	12,103	32,48%
Інші витрати та операційні витрати (млн. дол.)	458	1,23%
Операційний дохід	10,086	27,06%
Дохід до податку на прибуток (млн. дол.)	10,786	28,94%
Податки на прибуток (млн. дол.)	1,801	4,83%
Консолідований чистий прибуток (млн. дол.)	8,985	24,11%

Джерело: сформовано автором на основі [31]

Аналіз беззбитковості компанії виконується наступним чином:

1. Підприємство продавало різні товари та бренди, які відрізнялися за ціною, продажами та вартістю виробництва.

2. У 2023 році дохід Coca-Cola склав 37,266 мільйонів доларів, а собівартість проданих товарів – 14,619 мільйонів доларів. Собівартість проданих товарів є змінною собівартістю виробництва.

3. Інші змінні витрати включають інші операційні витрати в розмірі 458 мільйонів доларів США у 2023 році.

4. Постійні витрати компанії включають витрати на продаж, загальні та адміністративні витрати в розмірі 12,103 мільйонів доларів у 2023 році.

Рівень безбитковості = постійні витрати / (чисті операційні доходи – змінні витрати)

Рівень безбитковості = $12\,103 / (37\,266 - 14\,619 - 458) = 12\,103 / 22\,189 = 0,54545$ або 545 450 одиниць [11, с. 65].

Бачення корпорації Coca-Cola полягає в тому, щоб стати найбільшим і найкращим ботлером у світі, а її місія полягає в тому, щоб оновити кожного, хто керує її командою менеджерів у процесі планування.

2.2 Управління якістю бізнес-процесів підприємства «THE COCA-COLA COMPANY»

З самого початку компанії керівники усвідомлювали, що якість є єдиним значущим аспектом, який відокремить компанію від її конкурентів. Лідери акцентували увагу на управлінні якістю в усіх його процесах. Наприкінці 1990-х років на світовому ринку почалися структурні зміни, які змусили компанію Coca-Cola переглянути свою систему управління якістю. Потрібно було підтримувати постійну якість, а також відповідати смакам і вподобанням споживачів. Для вирішення цих змін на початку 1995 року було введено систему якості Coca-Cola (TCCQS). Ця методика допомогла компанії

переглянути свої екологічні стандарти, а також вимоги до якості. Це був децентралізований підхід до управління якістю, який був досягнутий після роботи протягом приблизно ста дев'яти років [18, с.49].

У 1999 році TCCQS було змінено, щоб включити безпеку, планування якості та перевірку якості. Компанія продовжувала розвиватися, щоб включити бізнес-цілі та завдання, серед іншого, що вимагає глобальний ринок, наприклад, стандарти безпеки. Сьогодні TCCQS продовжує розвиватися. Вона була названа системою управління якістю компанії Coca-Cola. Це допомагає компанії керувати та спрямовувати свою діяльність, щоб переконатися, що якість досягається в усіх її процесах. TCCQS допомогла компанії Coca-Cola в усіх її процесах. Тепер вона здатна виробляти високоякісну продукцію, яка допомогла зберегти її конкурентну перевагу. Це також допомогло їй придумати інноваційні ідеї у виробництві нових продуктів.

TCCQS має постійно розвиватися, щоб інтегрувати зміни в управлінні якістю, відповідати нормам, відповідати обставинам на світовому ринку, а також використовувати найкращі практики для використання у виробництві. Наприклад, компанії-виробники харчових продуктів невдовзі усвідомили важливість підтримки безпеки харчових продуктів. Оскільки Coca-Cola приділяла увагу якості з самого початку, TCCQS має розвиватися, щоб втілити найновіші практики у виробничому секторі. Компанія Coca-Cola більше зосереджується на своїх клієнтах, гарантуючи, що всі споживачі задоволені, тому TCCQS має зосередитися на задоволенні клієнтів. Система управління якістю має гарантувати, що компанія Coca-Cola підтримує безпеку та захист навколишнього середовища, оскільки це відповідальна компанія.

Основою TCCQS-Evolution є якість, екологічність і безпека. Його структура дозволяє іншим підприємствам об'єднатися з процесами Coca-Cola. Піраміда TCCQS в основному складається з чотирьох рівнів: обіцянок, політики, гарантій і контролю. Кожен аспект піраміди має рівну кількість компонентів. Тобто кожен аспект для навколишнього середовища, досконалості та захисту має включати чотири рівні, названі вище.

Найважливіша причина існування компанії Coca-Cola полягає в тому, щоб робити добро та омолоджувати всіх своїх зацікавлених сторін. Незалежно від функції бізнесу, кожен аспект TCCQS повинен підтримувати обіцянки компанії. Цей рівень містить заяву про політику компанії. Це включає в себе політику безпеки та навколишнього середовища, а також заяву про якість, яка розміщена в частині піраміди досконалості [20, с.57].

Системи управління містяться на цьому рівні. Ці системи призначені для забезпечення надійності та ефективності контролю, щоб гарантувати, що компанія відповідає своїм вимогам до продуктивності. Система управління містить стандарти системи управління якістю, які повинні відповідати вимогам стандарту ISO 9001:2000. Цю сертифікацію було створено, щоб відповідати вимогам Глобальної ініціативи з безпечності харчових продуктів (GFSI) і бути в курсі світових вимог щодо харчової безпеки. Крім того, система управління містить інші стандарти, характерні для Coca-Cola, наприклад вирішення кризових ситуацій.

Понад сто років засоби контролю були частиною повсякденної діяльності компанії Coca-Cola. Однак сучасний світ змінився, і сьогоднішні потреби не схожі на вимоги минулого. Піраміда TCCQS забезпечує зрозумілу різницю між діями контролю та діями забезпечення впевненості. Приклади контрольної діяльності в Coca-Cola включають методи очищення, відмінні екологічні практики та високоякісні виробничі практики.

TQM (Total Quality Management) дозволяє бізнесу реалізувати мету та завдання, викладені в його політиці та плані. Це забезпечує постійність і задоволення з точки зору техніки, ресурсів, апаратури тощо, і взаємопов'язане з усіма діями бізнесу, починаючи з визнання вимог клієнтів і закінчуючи їх задоволенням, у кожному операційному інтерфейсі. У світлі підвищення продуктивності та конкурентоспроможності компанії Coca-Cola була прийнята система управління якістю (головним чином ISO 9001:2000). Стандарти ISO є загальним стандартом, який походить із галузі техніки. Як загальні стандарти, деякі терміни, що використовуються в стандарті, можуть

бути неправильно витлумачені як розпливчасті, двозначні та неточні. Плутанина також виникає через відсутність визначення цих термінів у стандартах.

Quality Management Excellence (QME) забезпечують стратегічний та операційний аутсорсинг за допомогою тренінгів, які охоплюють сфери, пов'язані з управлінням ризиками, податками, професійними послугами, управлінськими послугами, інтелектуальними послугами, розвитком персоналу та бухгалтерським обліком. Соса-Сола вирішила прийняти ISO 9001:2000 як свою модель досконалості, оскільки це найефективніша модель, яка допомагає компанії досягти своїх стандартів якості. Завдяки цій моделі продукція Соса-Сола була визнана високоякісною в усьому світі [23, с.71].

Це було зроблено для того, щоб підвищити якість роботи через зростання конкуренції за наявні ресурси в компанії. Щоб полегшити розуміння та відповідність вимогам стандартів якості, Соса-Сола створила навчальну та консультаційну фірму. Вона надає широкий спектр консультацій, підтримки та навчання. Послуги підтримки доступні для сфери бізнесу, стратегічного управління та управління якістю.

Процес пошуку сертифікації ISO 9001:2000 був неспокійним і вимагав дотримання певних стандартів. Більшість організацій, які вже отримали сертифікат ISO, повинні були внести багато змін, щоб відповідати стандартам ISO. Однією з проблем, з якою зіткнулася компанія, був опір персоналу вимогам ISO. Більшість із них не знали вимог, і керівництву довелося навчати персонал цим вимогам. Деякі швидко навчалися, а інші не були готові до навчання, тому керівництву довелося розпочати інтенсивне навчання. Уми деяких співробітників перейняли повсякденні операції, і їм стало важко представити щось нове. Дехто вважає, що того, що вони знають, достатньо, щоб не було потреби у вдосконаленні продукту чи надання послуг

Сертифікація ISO забезпечує ефективне задоволення попиту клієнтів. Це допомагає регулювати кількість компаній, які можуть виробляти певний продукт чи послугу. Це спосіб захисту кінцевих користувачів від експлуатації.

Це гарантує, що вони отримають якісні продукти чи послуги і не отримають за них високу плату. Відповідність менеджменту якості гарантує, що компанія не відстає в міжнародній торгівлі та її продукти та послуги будуть вигідно конкурувати з іншими компаніями. Саме завдяки управлінню якістю виробництво товарів і послуг стає ефективним, а втрати зводяться до мінімуму.

TQM має багато переваг для Coca-Cola Company. Керівництво, акціонери та клієнти задоволені. Це навмисні дії, які компанія вживає, щоб гарантувати, що всі її шляхи вивчені та розроблені таким чином, щоб результат був сприятливим для кінцевого споживача. Клієнт є найважливішим активом компанії, і задоволення його благополуччя має стояти на першому місці в порядку денному будь-якої компанії. Коли клієнт задоволений, він багато в чому віддає компанії. Пам'ятайте, що задоволений клієнт розповідає іншому, а незадоволений – двом. Якщо бізнес отримує гонорар від клієнтів, він стає саморекламним підприємством [25, с.88].

Багато людей говорять про управління ризиками, але рідко роблять щось у зв'язку з цим. Основна проблема полягає в тому, що багато людей не знають, хто відповідає за управління ризиками. TQM пропонує вирішення цього питання, оскільки визначає метод обробки ризиків. Це включає визначення ризиків, оцінку та способи боротьби з виявленим ризиком у виробничому процесі. Це також дає уявлення про те, хто відповідає за виконання різноманітних ролей, залучених у виробничий процес. Даний метод визначає кількість і типи ризиків, які може нести організація. Він також рекомендує враховувати ймовірність і вплив ризику, щоб визначити, чи змінюється він з часом і чи впливає це на якість продуктів і послуг.

Метою TQM є забезпечення того, щоб продукти, отримані в результаті процесів компанії, відповідали належним стандартам, тобто вони відповідали критеріям якості. Найчастіше це робиться на нараді з повторної оцінки якості, під час якої виявляються неточності в продуктах. Варто зазначити, що нарада з перевірки якості не зобов'язана усувати помилки, виявлені в продуктах, її

робота полягає в тому, щоб об'єднати зацікавлених людей і допомогти команді проекту у вирішенні виявлених проблем.

Протягом багатьох років застосування систем TQM компанія Cola-Cola має тенденцію до зростання. Наразі TQM приніс позитивні зміни в компанії. Однак компанія все ще стикається з проблемами впровадження TQM. У результаті цього дослідження було визначено чотири основні переваги Coca-Cola:

- підвищення іміджу та репутації організації;
- покращення продуктивності та задоволеності клієнтів;
- процедури документування та встановлення інструкцій;
- постійне якісне обслуговування.

Застосування TQM підвищило імідж і репутацію компанії. Це універсальний і гнучкий інструмент управління, який організація може використовувати для підвищення своїх цілей, ефективності та прибутковості. Застосування TQM також вплинуло на компанію, яка покращила свою продуктивність і підвищила задоволеність клієнтів. Крім того, Coca-Cola може встановити чіткі задокументовані процедури та інструкції, які включають задокументовані заяви щодо якості політики та об'єктивної якості. Крім того, впровадження TQM служить орієнтиром для забезпечення того, щоб якісні послуги відповідали необхідним стандартам [28, с.66].

Переможний виробничий процес, тобто той, який забезпечує якісні результати в рамках встановленого бюджету та вчасно, залежить від високого рівня людей, які зацікавлені в його виконанні. Це включає проектну раду та проектну групу, яка виконує більшу частину роботи. Сьогодні проекти охоплюють різні групи людей, включаючи, але не обмежуючись клієнтами, підрядниками та користувачами. Найважливіша мета використання TQM полягає в тому, щоб переконатися, що існує універсальна мова серед зацікавлених сторін. Клієнти та постачальники об'єднані контрактами, тоді як співробітники та керівництво об'єднані відповідальністю, покладеною на них клієнтами та/або користувачами проекту. Завдяки використанню TQM

менеджери змогли легше керувати виробничим процесом, і це гарантує, що продукти, які постачаються з процесу є належної якості.

Завдяки TQM компанія змогла розвинути роаялті для клієнтів. Вона змогла випередити інші компанії та стати найбільшим у світі дистриб'ютором безалкогольних напоїв. Що змусило компанію зайти так далеко? Відповідь полягає в повному управлінні якістю. Для того, щоб компанія постійно вдосконалювала свої процеси та досягала поставлених цілей, а також перевершувала очікування клієнта, вона повинна дотримуватися певних кроків;

Бачення – це погляд на майбутнє організації та бізнес-курс: це керівна концепція того, що організація намагається зробити і чим стати. Треба розглянути все, щоб переконатися, що жодна сфера не приносить вигоди за рахунок клієнта [31, с.73].

Встановлення цілей, які спрямовані на заповнення прогалини, яку компанія не заповнювала в минулому. Метою постановки цілі є переконатися, що компанія приступила до задоволення потреб клієнта. Мета цього полягає в тому, щоб покращити відчуття, які клієнт отримає, коли він здійснить угоду з компанією. Цілі спрямовані на вдосконалення всіх сфер організації, а вимірюванням є задоволення, яке отримає клієнт. Задоволений клієнт буде лояльним клієнтом, і бізнес виграє.

Все це стосується розробки шляху та цілей, які поставила компанія. Необхідність мати добре розроблені стратегії допомагає бізнесу досягати цілей. На цьому етапі також розглядається питання ресурсів, необхідних для досягнення цілей. Якщо компанії потрібно більше співробітників або новітні технології, саме час це зробити. Однією зі стратегій компанії Соса-Сола для досягнення мети задоволення споживачів є постійне вдосконалення.

Загальне управління якістю передбачає безперервні зміни, тому менеджери повинні постійно оцінювати продуктивність, контролювати ситуацію та вирішувати, наскільки добре йдуть справи, і вносити необхідні корективи. Керівництво має переглянути стратегії, які вони впровадили, і

відгуки, які вони отримали від клієнтів. Якщо будь-яка сфера не опрацьована належним чином, її слід обробляти. У TQM дуже важливі думки співробітників, а також відгуки клієнтів. Є кошики для пропозицій, з яких можна дізнатися думки клієнтів. У компанії Coca-Cola є дослідницький відділ, який має на меті реалізацію політики Genchi Genbutsu (іди і подивися). Секція має дослідити ринок і виробити різні рекомендації, спрямовані на покращення послуг [33, с.86].

Аналіз прогалін — це інструмент, який використовують менеджери, щоб вирішити, які тактики та стратегії використовувати для збільшення виробництва. Це інструмент, який використовується для зв'язку бачення бізнесу з його стратегіями та цілями. Це допомагає виявити невідповідність у продуктивності, що допомагає у виборі відповідних стратегій для усунення невідповідності. Необхідно було провести аналіз прогалін щодо впровадження та використання TQM в компанії. Це було зроблено шляхом постановки двох простих запитань: де зараз знаходиться компанія? Де він хоче бути через п'ять років? На наступній діаграмі показано процес виявлення розриву в компанії.

Таблиця 2.7 - Експертна оцінка якості виробничого процесу

Показник	Опис	Критерії оцінки	Оцінка (шкала 1-5)
Продуктивність	Рівень виробничої потужності та швидкість виконання процесу.	- Наявність затримок у виробництві: затримки виникають рідко та швидко вирішуються. - Відсоток використання обладнання: понад 90% обладнання використовується на повну потужність.	5

		- Час циклу процесу: середній час виробництва одиниці продукції становить 20 хвилин.	
Якість виробництва	Рівень якості вироблених продуктів або послуг.	- Відсоток відбракованої продукції: менше 1% продукції є відбракованою. - Відгуки клієнтів: позитивні відгуки від більшості клієнтів. - Відповідність стандартам якості: виробництво відповідає всім стандартам якості.	5
Ефективність витрат	Оптимальне використання ресурсів (паливо, матеріали, робоча сила).	- Витрати на одиницю продукції: витрати знижені завдяки оптимізації процесів та закупівельних стратегій. - відсоток витрат, що можна зменшити: витрати можна зменшити на 10% за допомогою подальшої оптимізації та інновацій.	4

Джерело: сформовано автором

Розробка системи TQM вимагає коштів, яких компанія може не мати. Ці кошти можуть бути спрямовані на впровадження технології або розвиток систем. Наявна інформація та відгуки клієнтів можуть не дійти до компанії. Якщо клієнт стикається з проблемою з будь-яким із продуктів, він вирішує мовчати, і тому проблема може ніколи не дійти до компанії.

Список проблем, виявлених у компанії щодо прийняття та впровадження TQM, включає:

- Відсутність розуміння TQM.
- Відсутність розуміння вимог процесу.

- Недостатнє усвідомлення переваг TQM.
- Відсутність доступної документації системи якості, такої як процедури, записи про період будівництва, робочі інструкції та записи.
- Відсутність документального періоду, робочої інструкції та запису.
- Відсутність планування впровадження TQM.
- Відсутність постійного професійного розвитку.
- Відсутність впливу TQM серед працівників.
- Висока вартість впровадження TQM.
- Процес займає багато часу.

Незважаючи на те, що Coca-Cola використовує систему управління якістю протягом тривалого періоду часу, деякі співробітники не знають про існування таких систем. Вони були залишені в руках топ-менеджерів, які не розкрили їх працівникам, які фактично беруть участь у виробничому процесі. Тому більшість співробітників не розуміють, як працюють ці системи, і не мають розуміння системних вимог. Їм просто дають накази, які вони сліпо виконують, навіть не усвідомлюючи, що вони роблять. TQM — це процес, який потребує постійного вдосконалення в умовах глобального ринку, що постійно змінюється. Це вимагає високих витрат на впровадження, що обмежує компанію в її постійному вдосконаленні.

Крім того, TQM є трудомістким процесом, і це заважає компанії в його впровадженні. Процес виробництва передбачає багато адміністративної роботи, усі мають бути проінформовані про хід дій, потрібно влаштовувати зустрічі, оновлювати плани та належним чином зберігати файли, серед іншого. Якщо деякі недоліки, виявлені у впровадженні та використанні TQM, будуть усунені, компанія зможе похвалитися високою якістю та ефективністю всього свого виробництва [35, с.92].

Таблиця 2.8 - Управління якістю бізнес-процесів підприємства «THE COCA-COLA COMPANY»

Етап	Опис	Завдання	Відповідальність
1.	Аналіз потреб споживачів	Збір даних про вподобання та очікування споживачів.	Відділ маркетингу та досліджень ринку.
2.	Розробка продукту	Створення нових рецептур та упаковки продуктів.	Відділ досліджень та розробки.
3.	Виробництво	Забезпечення високої якості виробництва, дотримання стандартів безпеки та якості.	Відділ виробництва.
4.	Маркетинг та реклама	Продаж та просування продуктів на ринку.	Відділ маркетингу.
5.	Дистрибуція	Організація поставок продукції до роздрібних та оптових точок продажу.	Відділ логістики та дистрибуції..
6.	Обслуговування клієнтів	Вирішення проблем клієнтів, надання підтримки та консультацій.	Відділ обслуговування клієнтів.

Джерело: сформовано автором

Одним із способів, якими компанія може покращити свою систему якості, є розробка системи зворотного зв'язку. Завдяки цьому компанія буде знати слабкі місця, які потребують вдосконалення. Люди на місцях мають бути першими, хто надає зворотній зв'язок від клієнта та дає рекомендації керівництву. Керівництво має спланувати свою діяльність і зарезервувати кошти на майбутні потреби. Проінформованість споживачів про свої права - ще один шлях, яким компанія повинна піти. Це допоможе отримати клієнтські гонорари та двосторонню систему зв'язку.

2.3 Методи удосконалення правління якістю бізнес-процесів підприємства «THE COCA-COLA COMPANY»

Оскільки бізнес-ландшафт продовжує розвиватися, оптимізація операційної ефективності та оптимізація бізнес-процесів стали вирішальними для стабільного успіху. Компанія «THE COCA-COLA COMPANY» прагне усунути неефективність, зменшити кількість помилок і оптимізувати робочий процес, аналізуючи різні методи. Завдяки цьому підвищується ефективність, підвищується якість роботи та підвищується прибутковість. Однак процес покращення бізнесу може бути складним, вимагаючи ретельного планування, реалізації та оцінки. Хоча багато організацій можуть вагатися приймати виклик, потенційні переваги варті зусиль. Далі більш детально розглянемо концепцію вдосконалення бізнес-процесів, включаючи стратегії та методи, які можуть допомогти вам оптимізувати роботу та досягти бізнес-цілей [40, с.87].

Удосконалення бізнес-процесів — це систематичний підхід до виявлення, аналізу та покращення ефективності, результативності та гнучкості бізнес-процесу.

Він передбачає визначення областей , де можна покращити процес, аналіз основних причин неефективності та впровадження змін для оптимізації процесу. Удосконалення бізнес-процесів спрямоване на покращення продуктивності, зниження витрат, підвищення прибутковості та підвищення задоволеності клієнтів.

Це може включати перепланування робочого процесу, автоматизацію процесу, оптимізацію використання ресурсів, а також постійний моніторинг і вдосконалення процесу «THE COCA-COLA COMPANY».

Удосконалення бізнес-процесів «THE COCA-COLA COMPANY» є важливим аспектом успіху будь-якої організації. Це включає визначення та оптимізацію існуючих бізнес-процесів для підвищення ефективності,

економічності та задоволеності клієнтів. Удосконалюючи ці процеси, компанії можуть усунути непотрібні завдання, зменшити кількість помилок і автоматизувати повторювані завдання.

Це може допомогти підприємствам заощадити час і гроші, одночасно підвищуючи якість своїх продуктів і послуг. Оптимізація робочих процесів може допомогти підприємствам швидко реагувати на зміни ринку та підвищити конкурентоспроможність. Різні методології вдосконалення бізнес-процесів, такі як Lean Six Sigma, можуть забезпечити структурований підхід до визначення та впровадження вдосконалень процесів [42, с.56].

Постійне вдосконалення бізнес-процесів може призвести до культури інновацій та ефективності в організації, що призведе до кращої ефективності бізнесу та збільшення успіху на ринку. Інвестиції в покращення бізнес-процесів можуть бути цінним інструментом для організацій для досягнення своїх довгострокових цілей і завдань.

Основними цілями вдосконалення бізнес-процесів «THE COCA-COLA COMPANY» є підвищення ефективності, зниження витрат, підвищення якості та підвищення задоволеності клієнтів. Аналізуючи та оптимізуючи існуючі процеси, організації можуть визначити області марнотратства, вузькі місця та неефективність, які можна вирішити для покращення загальної продуктивності. Це може включати автоматизацію певних завдань, усунення непотрібних кроків, реорганізацію робочих процесів, покращення зв'язку та співпраці та впровадження нових технологій.

Завдяки цьому підприємство «THE COCA-COLA COMPANY» може знизити витрати, прискорити час виробництва, зменшити кількість помилок і забезпечити кращий досвід для своїх клієнтів, що призведе до підвищення лояльності та утримання.

Удосконалення бізнес-процесів — це постійна робота, яка потребує постійного моніторингу та постійного вдосконалення. Реалізація цих цілей може створити стійку конкурентну перевагу для організацій, забезпечуючи довгостроковий успіх.

Досягнення успішного вдосконалення бізнес-процесів (BPI) вимагає структурованого підходу та чіткої дорожньої карти. Наступні кроки описують процес.

Першим кроком у BPI є ідентифікація та документування поточних процесів організації. Це передбачає відображення кроків, входів, виходів і залежностей кожного процесу, що дозволяє отримати всебічне розуміння існуючого робочого процесу [44, с.98].

Коли поточні процеси нанесені на карту, вкрай важливо їх ретельно проаналізувати. Це передбачає виявлення вузьких місць, неефективності та областей із високим рівнем помилок або затримок. Проводячи аналіз першопричин, організації можуть точно визначити основні проблеми, які перешкоджають продуктивності процесу.

На основі аналізу організація «THE COCA-COLA COMPANY» повинна розробити чітко визначений план удосконалення процесу. Це включає встановлення конкретних цілей, встановлення ключових показників ефективності (KPI) та окреслення стратегій і тактик, необхідних для досягнення бажаних покращень.

Завдяки добре розробленому плану вдосконалення організації можуть впровадити необхідні зміни. Це може включати перепланування робочих процесів, перерозподіл ресурсів, використання технологій або запровадження нових інструментів і методологій.

Після впровадження змін моніторинг та оцінка результатів є важливими. Це включає вимірювання продуктивності за визначеними KPI, збір відгуків зацікавлених сторін і внесення необхідних коригувань для забезпечення постійних покращень.

Удосконалення бізнес-процесів спрямоване на підвищення стандартів якості та задоволеності клієнтів шляхом виявлення та усунення неефективності та вузьких місць. Удосконалені процеси призводять до кращих продуктів і послуг, підвищення лояльності та задоволеності клієнтів.

ВРІ сприяє кращому спілкуванню, співпраці та координації між відділами. Завдяки відображенню й аналізу процесів організації можуть визначати області для вдосконалення міжфункціональних робочих процесів, що призведе до покращення командної роботи та згладжування операцій [46, с.75].

Оптимізація процесів часто знижує витрати шляхом усунення марнотратної діяльності, скорочення повторної роботи та оптимізації використання ресурсів. Організації можуть більш ефективно розподіляти ресурси, мінімізуючи витрати та підвищуючи прибутковість.

Однією з головних переваг ВРІ є покращена видимість організаційних процесів. Організація «THE COCA-COLA COMPANY» всебічно розуміє, як різні дії та завдання взаємопов'язані за допомогою відображення та аналізу процесів. Ця видимість дозволяє організаціям визначати точки потенційного ризику, вузькі місця та залежності процесів.

ВРІ підтримує культуру постійного вдосконалення та адаптивності, що є життєво важливим для ефективного управління ризиками. Впроваджуючи методи управління ризиками в структуру ВРІ, організації можуть проактивно виявляти нові ризики, мінливі ринкові умови та нові нормативні вимоги.

Організація «THE COCA-COLA COMPANY» може виявити потенційні ризики або відхилення від бажаних результатів за допомогою постійного моніторингу процесу та оцінки ефективності. Це дозволяє вчасно коригувати та оновлювати процеси, гарантуючи, що методи управління ризиками залишаються ефективними та узгоджені з цілями організації.

Під час дослідження ВРІ організації проводять ретельний аналіз своїх існуючих процесів. Це включає виявлення неефективності процесів, прогалин і вразливостей. У результаті організації глибше розуміють ризики, пов'язані з цими процесами [48 с.86].

Організація «THE COCA-COLA COMPANY» може систематично оцінювати ризики на різних етапах процесу, інтегруючи ідентифікацію та оцінку ризиків у структуру ВРІ. Цей проактивний підхід дозволяє на ранній

стадії визначити потенційні ризики та впровадити відповідні стратегії зменшення ризиків. Організації можуть зменшити ймовірність і вплив потенційних збоїв, ураховуючи ризики під час ініціатив щодо вдосконалення процесів.

Бізнес-процеси часто включають кілька контрольних точок і вимог відповідності. Організації можуть оптимізувати та посилити ці засоби контролю за допомогою ВРІ, забезпечуючи дотримання нормативних стандартів, найкращих галузевих практик і внутрішньої політики.

Шляхом відображення та аналізу процесів організація «THE COCA-COLA COMPANY» може виявити прогалини в контролі, надмірність або неефективність, які можуть призвести до порушення відповідності або підвищеної вразливості до ризику. ВРІ дозволяє організаціям впроваджувати стандартизовані та оптимізовані засоби контролю, які зменшують ризики, покращують відповідність і покращують загальне управління. У вдосконаленні бізнес-процесів (ВРІ) доступні кілька інструментів і методів, які допомагають організаціям аналізувати, оптимізувати та вдосконалювати бізнес-процеси. Ці інструменти та методи дають цінну інформацію про неефективність процесів, допомагають визначити основні причини проблем і дозволяють приймати рішення на основі даних. Ось деякі з найпоширеніших інструментів і прийомів ВРІ:

Відображення процесів, також відоме як блок-схема процесу, — це візуальний інструмент, який дозволяє організаціям документувати й аналізувати свої бізнес-процеси. Він передбачає візуалізацію послідовності дій, точок прийняття рішень, входів, виходів і взаємодій у процесі.

Карти процесу забезпечують чітке розуміння поточного стану процесу, включаючи його етапи, залежності та потенційні вузькі місця. Вони допомагають зацікавленим сторонам візуалізувати наскрізний перебіг діяльності та визначити сфери покращення. Карти процесів служать основою для подальшого аналізу та оптимізації.

Аналіз першопричини (RCA) — це систематичний підхід до виявлення основних причин процесів або проблем. Він має на меті виявити фундаментальні причини неефективності процесів, помилок або збоїв, а не просто розглядати симптоми.

RCA передбачає багаторазове запитання «чому», щоб глибше дослідити причини проблеми. Визначивши першопричини, організації можуть запровадити цільові рішення, спрямовані на вирішення джерела проблеми, що призведе до більш стійкого вдосконалення процесів.

Діаграма «Риб'яча кістка», також відома як «Діаграма причини та наслідку» або «Діаграма Ісікави», — це візуальний інструмент, який допомагає визначити потенційні причини проблеми або зміни процесу. Він забезпечує структурований підхід для мозкового штурму та класифікації факторів, що сприяють певному результату [50, с.97].

Діаграма «Риб'яча кістка» складається з центрального формулювання проблеми або наслідку з гілками, що представляють різні категорії потенційних причин. Ці категорії включають людей, процеси, обладнання, матеріали, вимірювання та навколишнє середовище. Організації можуть визначити потенційні причини та визначити пріоритетність дій щодо вдосконалення шляхом систематичного аналізу кожної категорії.

Статистичний контроль процесів (SPC) — це техніка, яка використовується для моніторингу та контролю ефективності процесу. SPC передбачає збір і аналіз даних протягом певного часу, щоб визначити зміни процесу та переконатися, що процес залишається в прийнятних межах контролю.

SPC використовує контрольні діаграми для візуалізації та аналізу даних процесу. Ці діаграми відображають точки даних процесу, контрольні межі та тенденції, що дозволяє організаціям визначати, коли процес відхиляється від бажаної продуктивності. Впроваджуючи SPC, організації можуть завчасно виявляти варіації процесів, визначати потенційні причини та вживати коригувальних заходів для підтримки стабільності та послідовності процесу.

Планування експериментів (DOE) — це системний підхід, який використовується для оптимізації процесів і виявлення найвпливовіших факторів, що впливають на продуктивність процесу. DOE передбачає проведення ретельно спланованих експериментів шляхом зміни вхідних факторів і вимірювання їхнього впливу на результат процесу.

Систематично маніпулюючи змінними процесу та аналізуючи результати, організації можуть визначити оптимальні налаштування параметрів, максимізувати продуктивність процесу та мінімізувати варіації. DOE допомагає організаціям зрозуміти взаємозв'язок між змінними процесу та результатами, дозволяючи їм приймати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення процесу [46, с.81].

Отже, впровадження ефективних стратегій для підвищення ефективності «THE COCA-COLA COMPANY» не тільки зменшує витрати, але й дає змогу організаціям адаптуватися до мінливої динаміки ринку.

1. Відображення та аналіз процесу: щоб покращити бізнес-процеси, важливо мати чітке розуміння своїх поточних робочих процесів. Залучення експерта-консультанта з операцій може допомогти вам спланувати існуючі процеси та визначити сфери, які потребують вдосконалення. Цей аналіз допомагає візуалізувати наскрізний потік діяльності, виявити вузькі місця та оптимізувати операції.

2. Стандартні операційні процедури (SOP): створення та впровадження стандартних операційних процедур є життєво важливим кроком до підвищення ефективності. SOP документують покрокові інструкції для рутинних завдань і дій, забезпечуючи послідовність і зменшуючи кількість помилок. Вони служать довідковим посібником для співробітників, що дозволяє їм ефективно виконувати свої завдання, незалежно від індивідуального рівня кваліфікації. Регулярно переглядайте та оновлюйте стандартні операційні процедури, щоб включити вдосконалення процесів і передовий досвід галузі.

3. Автоматизація та інтеграція технологій: використання інструментів автоматизації та технологій є ключовим фактором для оптимізації бізнес-процесів. Визначте повторювані та трудомісткі завдання, такі як введення даних, створення звітів і керування запасами, які можна автоматизувати для підвищення ефективності. Використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) або планування ресурсів підприємства (ERP) може зробити робочі процеси плавнішими та покращити співпрацю між відділами. Чим ефективніший робочий процес, тим кращі результати.

4. Культура постійного вдосконалення: створення культури безперервного вдосконалення має важливе значення для довгострокового успіху. Сприяйте культурі зворотного зв'язку та заохочуйте співробітників вносити свої пропозиції щодо вдосконалення процесів. Впроваджуйте систему моніторингу та вимірювання ключових показників ефективності (KPI) для відстеження ефективності процесу.

5. Міжфункціональна співпраця: бізнес-процеси часто передбачають спільну роботу кількох відділів для досягнення спільної мети. Заохочуйте міжфункціональну співпрацю, розвиваючи відкриті канали спілкування та сприяючи командній роботі. Створюйте можливості для співпраці відділів над ініціативами з удосконалення процесів, обміну думками та передовим досвідом.

Таблиця 2.9 -Методи удосконалення правління якістю бізнес-процесів підприємства «THE COCA-COLA COMPANY»

Метод удосконалення	Опис	Приклади застосування
Lean Management	Lean Management - це стратегія управління, спрямована на максимізацію ефективності процесів шляхом мінімізації витрат ресурсів та елімінації зайвих операцій.	Виробництво Coca-Cola може використовувати принципи Lean для оптимізації ланцюга постачання та виробничих процесів.

Six Sigma	Six Sigma - це методологія, спрямована на покращення якості продукції шляхом виявлення та виправлення дефектів у процесі виробництва.	Coca-Cola може впроваджувати Six Sigma для зменшення кількості бракованої продукції та оптимізації процесів розливу.
Total Quality Management (TQM)	Total Quality Management - це система управління, спрямована на забезпечення високої якості продукції шляхом впровадження стандартів якості на всіх етапах виробництва та управління усіма аспектами бізнесу з урахуванням якості.	The Coca-Cola Company може використовувати TQM для підтримки високих стандартів якості в усіх аспектах своєї діяльності, від виробництва до маркетингу та обслуговування клієнтів.
Continuous Improvement (Kaizen)	Continuous Improvement, або Kaizen, - це філософія, що полягає в постійному покращенні процесів шляхом впровадження невеликих, інкрементальних змін.	The Coca-Cola Company може застосовувати Kaizen для постійного вдосконалення виробничих процесів, оптимізації управлінських процедур та покращення якості продукції.

Джерело: сформовано автором

Отже, ефективність і продуктивність є ключовими факторами успіху «THE COCA-COLA COMPANY» в сучасному конкурентному бізнес-середовищі. Впроваджуючи п'ять основних стратегій бізнес-процесів, згаданих вище, організації можуть оптимізувати роботу, зменшити витрати та підвищити загальну продуктивність.

ВИСНОВКИ

Отже, згідно поставлених завдань та за результатами дослідження ми дійшли наступних висновків:

Підтримка оптимальної операційної ефективності є більш важливою, ніж будь-коли, у сучасному швидкоплинному бізнес-середовищі. Саме тут вступає в дію управління бізнес-процесами (BPM), що забезпечує структурований підхід до проектування, виконання, моніторингу та оптимізації бізнес-процесів. Однак, як і будь-яка трансформаційна ініціатива, BPM не позбавлено проблем.

Навігація в тонкощах BPM вимагає тонкого балансу між впровадженням технологій, реінжинірингом процесів і залученням зацікавлених сторін. Організації часто стикаються з перешкодами при узгодженні своїх існуючих робочих процесів з новими стратегіями BPM, що призводить до потенційних збоїв і опору з боку співробітників.

Крім того, інтеграція рішень BPM із застарілими системами створює певний набір проблем, що потребує ретельної оцінки та стратегічного планування для забезпечення плавного переходу. Оскільки компанії прагнуть підвищити ефективність і гнучкість процесів, усвідомлення та вирішення цих проблем стає першочерговим для досягнення успішного впровадження BPM і реалізації відчутних переваг для бізнесу.

Однією з найбільш важливих проблем BPM є управління складними процесами, які включають кілька відділів, зацікавлених сторін і систем. Без чіткої документації та розуміння оптимізація цих процесів може бути складною. У багатьох випадках тонкощі цих процесів не повністю розуміють навіть ті, хто в них бере участь, що призводить до неефективності та вузьких місць.

Зазвичай процес — це серія кроків, які повторюються для виробництва продукту чи послуги. Процеси можуть бути повторюваними,

документованими, стандартизованими та контрольованими. Мета управління процесом полягає в тому, щоб забезпечити постійне досягнення однакових результатів під час виконання процесу.

Управління процесом включає моніторинг і коригування відхилень від заздалегідь визначених стандартів у цих процесах шляхом коригування вхідних даних за потреби. Це важлива частина безперервного вдосконалення, яке спрямоване на зменшення відходів у всіх формах ваших бізнес-процесів шляхом усунення діяльності, що не створює доданої вартості (наприклад, переробки через дефекти), яка шкодить як здоров'ю співробітників, так і навколишньому середовищу.

Управління якістю — це акт нагляду за різними діями та завданнями в організації, щоб гарантувати, що пропоновані продукти та послуги, а також засоби, що використовуються для їх надання, є послідовними. Це допомагає досягти та підтримувати бажаний рівень якості в організації.

Управління якістю складається з чотирьох ключових компонентів, які включають наступне:

- Планування якості – процес визначення стандартів якості, що мають відношення до проекту, і прийняття рішень щодо їх досягнення.
- Покращення якості – цілеспрямована зміна процесу для підвищення впевненості або надійності результату.
- Контроль якості – безперервні зусилля для підтримки цілісності та надійності процесу для досягнення результату.
- Забезпечення якості – систематичні або заплановані дії, необхідні для забезпечення достатньої надійності, щоб певна послуга чи продукт відповідали визначеним вимогам.

Метою управління якістю є забезпечення того, щоб усі зацікавлені сторони організації працювали разом над покращенням процесів, продуктів, послуг і культури компанії для досягнення довгострокового успіху, який є результатом задоволеності клієнтів.

Компанію Coca-Cola, заснована 1892 року, є найбільшою компанією з виробництва напоїв у світі, яка надає унікальні продукти клієнтам по всьому світу. З роками компанія виросла і сьогодні вона пропонує понад 500 брендів.

Зараз компанія випускає широкий асортимент безалкогольних напоїв. Окрім свого відомого напою “кола”, тут також продаються Sprite, Fanta, Thumbs-up, Zero Diet Coke, Maaza, асортимент соків Minute maid, холодний чай FUZE, асортимент гарячої та холодної кави Lima, Georgia & Georgia gold та багато іншого.

Компанія Coca-Cola працює в більш ніж 200 країнах, налічує 123 200 співробітників, а в партнерстві з пляшковими співробітниками понад 700 000 людей. Компанія має понад 500 брендів різноманітної продукції, включаючи газовані напої, фруктові соки, спортивні напої, каву та чай. Бачення компанії стверджує, що вона прагне оновити світ, щоб надихнути на моменти щастя та створити цінність, щоб змінити світ на краще.

Бачення корпорації Coca-Cola полягає в тому, щоб стати найбільшим і найкращим ботлером у світі, а її місія полягає в тому, щоб оновити кожного, хто керує її командою менеджерів у процесі планування.

З самого початку компанії керівники усвідомлювали, що якість є єдиним значущим аспектом, який відокремить компанію від її конкурентів. Лідери акцентували увагу на управлінні якістю в усіх його процесах. Наприкінці 1990-х років на світовому ринку почалися структурні зміни, які змусили компанію Coca-Cola переглянути свою систему управління якістю. Потрібно було підтримувати постійну якість, а також відповідати смакам і вподобанням споживачів. Для вирішення цих змін на початку 1995 року було введено систему якості Coca-Cola (TCCQS). Ця методика допомогла компанії переглянути свої екологічні стандарти, а також вимоги до якості. Це був децентралізований підхід до управління якістю, який був досягнутий після роботи протягом приблизно ста дев'яти років.

У 1999 році TCCQS було змінено, щоб включити безпеку, планування якості та перевірку якості. Він продовжував розвиватися, щоб включити

бізнес-цілі та завдання, серед іншого, що вимагає глобальний ринок, наприклад, стандарти безпеки. Сьогодні TCCQS продовжує розвиватися. Вона була названа системою управління якістю компанії Coca-Cola. Це допомагає компанії керувати та спрямовувати свою діяльність, щоб переконатися, що якість досягається в усіх її процесах.

TQM дозволяє бізнесу реалізувати мету та завдання, викладені в його політиці та плані. Це забезпечує постійність і задоволення з точки зору техніки, ресурсів, апаратури тощо, і взаємопов'язане з усіма діями бізнесу, починаючи з визнання вимог клієнтів і закінчуючи їх задоволенням, у кожному операційному інтерфейсі. У світлі підвищення продуктивності та конкурентоспроможності компанії Coca-Cola була прийнята система управління якістю (головним чином ISO 9001:2000). Стандарти ISO є загальним стандартом, який походить із галузі техніки.

Оскільки бізнес-ландшафт продовжує розвиватися, оптимізація операційної ефективності та оптимізація бізнес-процесів стали вирішальними для стабільного успіху. Компанія «THE COCA-COLA COMPANY» прагне усунути неефективність, зменшити кількість помилок і оптимізувати робочий процес, аналізуючи різні методи. Завдяки цьому підвищується ефективність, підвищується якість роботи та підвищується прибутковість.

Отже, ефективність і продуктивність є ключовими факторами успіху «THE COCA-COLA COMPANY» в сучасному конкурентному бізнес-середовищі. Впроваджуючи п'ять основних стратегій бізнес-процесів, згаданих вище, організації можуть оптимізувати роботу, зменшити витрати та підвищити загальну продуктивність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ Економіка, 2019. 397с.
2. Базаров Т. Ю. Управління персоналом організації, що розвивається. ТІ: КПКГС, 2020. 173 с.
3. Бойко В, В. Соціально-психологічний клімат колективу та особистості. Київ. Просвіта, 2019.132 с.
4. Бондаренко С.М. Ділова досконалість підприємств як фактор конкурентоспроможності національної економіки України. Економічний простір. 2019. № 116. С. 200-208.
5. Воронін О. Ефективність виробництва та розподіл економії суспільної праці між суб'єктами ринку. Економіка України, 2019. 76 с.
6. Безсмертна В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Економіка та управління, 2021. 99 с.
7. Замора О.І. Основні тенденції формування та використання трудових ресурсів. Актуальні проблеми економіки, 2019. 111 с.
8. Кісельов А. Г. Основи бізнесу. Підручник. Київ, 2020. 163 с.
9. Ковалевський С. Керівник та підлеглий. Київ, 2019. 163 с.
10. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент: навчальний посібник. Львів. Центр Європи, 2019. 51 с.
11. Ладанов І. Д. Практичний менеджмент. Київ, 2021. 321 с.
12. Легкий О. О. Сутність адаптації та її зміст у сучасних умовах. Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених. Київ. 2020. 238 с.
13. Невмержицька С. М. Переваги та проблеми дистанційної форми зайнятості персоналу. Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (7 травня 2020 року, м. Полтава). Полтава. ЦФЕНД, 2020. 21 с.
14. Невмержицька С. М. Управління підвищенням кваліфікації персоналу як основа його розвитку. Актуальні проблеми менеджменту,

фінансів та публічного управління у сучасних глобалізаційних процесах: зб. матер. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Ірпінь, 2020. 176 с.

15. Пригожин О.І. Нововведення: стимули та перешкоди (соціальні проблеми інноватики). Дніпро, 2020. 270 с.

16. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент банку. Київ, 2019. 280 с.

17. Стюарт Грант. Успішний менеджмент торгівлі. Київ, 2021. 184 с.

18. Сухарев В. Етика та психологія ділової людини, Київ. 2019. 121 с.

19. Фалмер Р. Енциклопедія сучасного управління (у 5-ти томах). Київ, 2021. 168 с.

20. Хміль Ф.І. Менеджмент. Київ, 2019. 339 с.

21. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні. Львів, 2020. 134 с.

22. Циммерман Ганс-Пітер. До великого успіху в малому бізнесі: Вгору службовими сходами. Миколаїв, 2019. 272 с.

23. Щокін Г.В. Практична психологія управління. Київ, 2019. 56 с.

24. Щокін Г.В. Кадрова служба: Організація та розвиток: Навчально-методичний посібник . Київ, 2017. 34 с.

25. Шегда А.В. Основи менеджменту. Київ, 2018. 78 с.

26. Уткін Н, Ю. Професія менеджер. Київ, 2021. 84 с.

27. Хміль Ф. І. Менеджмент. Київ, 2019. 318 с.

28. Щьокін Г. В. Управління персоналом: довідник. Київ, 2019. 140 с.

29. Андрушків В.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Львів, 2019. 294 с.

30. Бардадим С. А. Діджиталізація у сфері управління персоналом організації. Львів. 2020. 78 с.

31. Бондаренко С.М., Касич О.О. Використання концепції загального управління якістю (TQM) в органах місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 2. URL:: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1029> (дата звернення: 01.03.2024)

32. Касич О. О., Медвідь Г. С. Управління кадровою безпекою на

українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/12.pdf (дата звернення: 28.02.2024)

33. Касич О.О., Бурба О.А Інноваційні підходи у практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2019. 170 с.

34. Лавриненко О.Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 6 (17) – URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/17-2018-rus> (дата звернення: 21.02.2024)

35. Маречик В. Я., Невмержицька С. М. Розвиток управлінського потенціалу як запорука успішного функціонування підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2019. 260 с.

36. Невмержицька С. М., Володько О. В. Управління адаптацією персоналу сучасної організації. Ірпінь, 2021. 388 с.

37. Невмержицька С.М., Бугас Н.В., Шміголь Т.І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. Ефективна економіка, 2020. 74 с.

38. Невмержицька С. М., Петрусенко О. О. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. Формування ринкових відносин в Україні, 2021. 204 с.

39. Невмержицька С. М., Себта Г.В. Управління розвитком трудового колективу у сучасних умовах господарювання. Інфраструктура ринку, 2018. 255 с.

40. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій. Київ, 2019. 388 с.

41. Персонал: Словник-довідник. Автори-упорядники Ю.Г.Одегов, Н.К. Маусов, М.П. Кулаков та ін. Київ, 2019. 45 с.

42. Стонер Джеймс А.Ф., Долан Едвін Г. Вступ у бізнес. Київ, 2019. 751 с.
43. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика. Підручник для вузів. Тернопіль, 2021. 456 с.
44. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами у компанії. Проблеми системного підходу до економіки, 2019. 189 с.
45. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока О. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7261>. (дата звернення: 25.02.2024)
46. Шміголь Т.І. Удосконалення управління процесом адаптації персоналу на підприємстві. Київ, 2020. 148 с.
47. Приватне підприємництво в Україні. Київ, 2019. 264 с.
48. Khaustova Y., Breus S., Nevmerzhytska S., Tsalko T., Kharchenko T. Features of social entrepreneurship as a factor in the development of social innovation. Journal of Entrepreneurship Education. 2019. Volume 22, Issue: 1S. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57006782200> (дата звернення: 01.03.2024)
49. Kasych A., Vochozka M. Methodological support of the enterprise sustainable development management. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2018. 406 с.
50. Kasych A., Vochozka M., Yakovenko Y. Diagnostic of the Stability States of Enterprises and the Limits of their Tolerance. Quality Access to Success, Vol. 20, No. 172, 2019, pp. 3-12.