

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

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

Форма здобуття освіти: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ ОПТИМІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СЕРВІСНОЇ
КОМПАНІЇ**

ШЕВЧУК ЄЛИЗАВЕТА АНАТОЛІЇВНА

Науковий керівник: к.е.н., доцент Тетяна РЕШЕТНЯК

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

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОПТИМІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Систематизація та порівняння наукових підходів до управління бізнес- процесами в сервісних підприємствах	6
1.2 Характеристика елементів системи управління оптимізацією бізнес- процесів сервісного підприємства та визначення способів її удосконалення	17
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2	27
ДІАГНОСТИЧНО-КОНСТРУКТИВНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОПТИМІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ВДК СЕРВІС»	27
2.1 Ідентифікація комплексу бізнес-процесів та оцінка результативності управління оптимізацією бізнес-процесів ТОВ «ВДК Сервіс»	27
2.2 Визначення напрямів удосконалення управління оптимізацією бізнес- процесів ТОВ «ВДК Сервіс» та розробка практичних рекомендацій щодо їх реалізації.....	36
Висновки до розділу 2.....	45
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Актуальність: Сучасне конкурентне середовище, що характеризується стрімкою цифровізацією економіки та безперервним посиленням вимог споживачів, висуває принципово нові вимоги до управління діяльністю підприємств сервісної сфери. Здатність компанії ефективно управляти власними бізнес-процесами перетворюється на стратегічну необхідність, оскільки якість, швидкість і прозорість надання послуг стають визначальними чинниками конкурентоспроможності. Водночас переважна більшість малих і мікросервісних підприємств в Україні функціонує без формалізованої процесної архітектури, що унеможливорює систематичне вдосконалення операційної діяльності та обмежує потенціал їхнього розвитку. Проблема управління оптимізацією бізнес-процесів сервісних компаній залишається недостатньо дослідженою стосовно суб'єктів мікробізнесу, що зумовлює актуальність та практичну значущість обраної теми.

Об'єкт дослідження — результативне управління бізнес-процесами підприємства.

Предмет дослідження — теоретичні, методичні та практичні аспекти управління оптимізацією бізнес-процесів сервісної компанії.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи — розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління оптимізацією бізнес-процесів ТОВ «ВДК Сервіс».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- систематизувати й порівняти наукові підходи до управління бізнес-процесами в сервісних підприємствах;
- охарактеризувати елементи системи управління оптимізацією бізнес-процесів сервісного підприємства;
- визначити способи удосконалення управління оптимізацією бізнес-процесів сервісної компанії;

- ідентифікувати комплекс бізнес-процесів та визначити мету й шляхи їх оптимізації в ТОВ «ВДК Сервіс»;
- оцінити результативність управління оптимізацією бізнес-процесів ТОВ «ВДК Сервіс»;
- визначити напрями удосконалення управління оптимізацією бізнес-процесів ТОВ «ВДК Сервіс» та розробити практичні рекомендації щодо реалізації.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи використано такі методи: системний аналіз і синтез — для узагальнення наукових підходів до управління бізнес-процесами; порівняльний аналіз — для зіставлення особливостей управління процесами у виробничих і сервісних організаціях; класифікація та систематизація — для впорядкування понятійного апарату і методичних підходів; аналіз документів — для оцінювання реєстраційних характеристик і ступеня формалізації бізнес-процесів ТОВ «ВДК Сервіс»; графічне моделювання — для наочного відображення структури видів діяльності та порівняльних характеристик; процесне картування — для розробки карти основного бізнес-процесу підприємства.

Практичне значення результатів дослідження за освітньо-професійною програмою «Менеджмент бізнес-організацій» має теоретичне, методичне та прикладне значення. Результати дослідження мають безпосереднє практичне значення для ТОВ «ВДК Сервіс» в частині формалізації операційної діяльності, впровадження системи КРІ, розробки реєстру операційних ризиків та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку сервісного обслуговування комп'ютерної техніки.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження пройшли апробацію в межах підготовки кваліфікаційної бакалаврської роботи на кафедрі менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана.

Інформаційна база дослідження включає: навчальну літературу (підручники та навчальні посібники); наукову літературу (монографії, наукові статті у фахових виданнях); законодавчу базу, що регулює діяльність бізнес-організацій (закони України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України); фактологічні дані ТОВ «ВДК Сервіс», отримані з відкритих реєстрів та офіційного сайту підприємства; інтернет-джерела.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота містить 14 таблиць, 4 рисунки, список літератури з 31 найменування. Загальний обсяг роботи становить 55 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОПТИМІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Систематизація та порівняння наукових підходів до управління бізнес-процесами в сервісних підприємствах

Сучасне конкурентне середовище, що характеризується стрімкою цифровізацією економіки, динамічними змінами споживчих запитів та безперервним посиленням глобальної конкуренції, висуває принципово нові вимоги до організації діяльності підприємств сервісної сфери. В умовах, коли якість, швидкість і прозорість надання послуг стають визначальними чинниками конкурентоспроможності, здатність компанії ефективно управляти власними бізнес-процесами перетворюється на стратегічну необхідність, а не лише на тактичний управлінський інструмент. Перехід від традиційних функціональних моделей управління до процесно-орієнтованого мислення є одним із найбільш значущих трендів у теорії та практиці менеджменту останніх десятиліть, що знайшло відображення у численних наукових дослідженнях і практичних кейсах провідних компаній світу.

Формування чіткого понятійного апарату є базовою передумовою для будь-якого наукового дослідження. Поняття «бізнес-процес» у науковій літературі не має єдиного загальноприйнятого визначення, що зумовлено міждисциплінарним характером самого явища — воно перебуває на перетині менеджменту, інформаційних систем, економіки підприємства та операційного управління. Попри відмінності у формулюваннях, більшість дослідників сходяться на тому, що бізнес-процес являє собою структуровану, цілеспрямовану послідовність взаємопов'язаних дій або операцій, які виконуються учасниками в організаційному та технологічному середовищі й спрямовані на досягнення конкретного результату, що має цінність для споживача або для самої організації. Принципово важливою ознакою бізнес-

процесу є його орієнтація на кінцевий результат, а не лише на виконання окремих функцій чи завдань.

Еволюція наукових поглядів на сутність бізнес-процесів пройшла кілька етапів. На початковому етапі, у 1980-х роках, процесне мислення виникло як реакція на обмеженість функціонально-ієрархічних організаційних структур, що породжували внутрішні бар'єри між підрозділами та знижували загальну ефективність компанії. У 1990-х роках концепція реінжинірингу бізнес-процесів запропонувала радикальний підхід до перебудови організаційної діяльності — «починаючи з чистого аркуша», без прив'язки до існуючих структур і процедур. Водночас практика показала, що радикальні трансформації є надто ризикованими та витратними, що сприяло появі більш поміркованих підходів до постійного вдосконалення процесів. Сучасний етап характеризується синтезом процесного управління з цифровими технологіями, що відкриває якісно нові можливості для аналізу, автоматизації та оптимізації процесів на основі даних.

Для сервісних організацій специфіка бізнес-процесів визначається насамперед природою самої послуги. На відміну від виробничого підприємства, де результатом є матеріальний продукт, у сервісній компанії кінцевий «продукт» — це досвід клієнта, задоволення від взаємодії з компанією, вирішення конкретної проблеми або отримання певної вигоди. Ця обставина суттєво ускладнює стандартизацію та формалізацію процесів, оскільки значна частина сервісних операцій виконується за безпосередньої участі клієнта, а сам процес надання послуги нерідко збігається з моментом її споживання. Саме тому управління бізнес-процесами в сервісній сфері охоплює не лише внутрішні операційні потоки, а й взаємодію з клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами.

У таблиці 1.1 узагальнено ключові підходи до визначення поняття «бізнес-процес», що сформувались у науковій літературі та відображають різні аспекти цього багатогранного явища.

Таблиця 1.1 - Порівняльний аналіз наукових підходів до визначення поняття «бізнес-процес»

Підхід	Ключова ознака процесу	Застосування у сервісній сфері	Обмеження підходу
Процесно-функціональний	Послідовність логічно пов'язаних дій	Дозволяє стандартизувати взаємодію персоналу з клієнтом у типових ситуаціях	Недостатня увага до результату для споживача та ризик формалізму без реального ефекту
Ціннісно-орієнтований	Створення цінності для споживача	Відображає нематеріальний характер послуги як основного результату діяльності	Складність кількісного вимірювання цінності та суб'єктивність її оцінки
Системний	Сукупність взаємопов'язаних елементів	Дозволяє враховувати клієнта як активного учасника процесу надання послуги	Надмірне узагальнення без достатньої деталізації окремих операцій
Ресурсний	Трансформація ресурсів у продукт	Забезпечує оптимізацію витрат на надання послуги при збереженні якості	Слабкий зв'язок із якістю обслуговування та клієнтською лояльністю
Цифрово-технологічний	Автоматизація та цифрова підтримка	Забезпечує цифрову взаємодію з клієнтом як невід'ємну частину процесу	Ризик автоматизації вже неефективних схем без їх попереднього вдосконалення
Стратегічний	Відповідність процесів стратегічним цілям	Процеси розглядаються як носії конкурентних переваг на ринку послуг	Труднощі з операціоналізацією стратегії до рівня конкретних процесів
Мережевий	Взаємодія учасників у ланцюжку цінності	Дозволяє управляти процесами у складних сервісних екосистемах і платформах	Складність управління зовнішніми учасниками, яких важко контролювати

Джерело: складено автором на основі [2, с. 390–395; 4, с. 2–4; 9, с. 99–101; 11, с. 291–293]

Як видно з таблиці 1.1, кожен із наукових підходів акцентує увагу на певному аспекті бізнес-процесу, що відображає багатомірність цього явища. Для сервісних організацій найбільш продуктивним є інтеграція ціннісно-орієнтованого, системного та цифрово-технологічного підходів, оскільки вона дозволяє одночасно враховувати потреби клієнта, внутрішню логіку організаційної діяльності та можливості цифрових технологій для підвищення

ефективності процесів. Поверхнєве ж застосування лише одного підходу — наприклад, виключно процесно-функціонального — призводить до того, що оптимізація зводиться до формального опису операцій без реального впливу на якість обслуговування.

Принципово важливим є розмежування ключових понять у рамках процесного управління. Насамперед необхідно чітко відрізняти «процес» від «функції», «операції», «процедури» та «регламенту». Функція описує те, що робить підрозділ або посадова особа в межах організаційної структури. Процес — це наскрізна послідовність дій, що пронизує кілька функціональних підрозділів і орієнтована на конкретний результат для споживача. Операція є найменшою неподільною одиницею діяльності у рамках процесу. Процедура — зафіксований нормативний документ, що регулює порядок виконання певного завдання. Регламент — більш широкий документ, що визначає правила виконання всього процесу або його значної частини. У сервісній компанії одна функція (наприклад, «обслуговування клієнтів») може включати десятки різних процесів, що охоплюють кілька підрозділів і сотні операцій.

Класифікація бізнес-процесів сервісних підприємств у науковій літературі здійснюється за різними ознаками, кожна з яких має практичне значення для управління. Найбільш поширеним є поділ на три групи: основні (core) процеси, допоміжні (support) процеси та управлінські (management) процеси. Основні процеси безпосередньо пов'язані з наданням послуги та формуванням цінності для клієнта — саме вони є «видимими» для споживача і визначають його враження від взаємодії з компанією. Допоміжні процеси забезпечують функціонування основних, але самі по собі не створюють цінності для зовнішнього споживача. Управлінські процеси координують і контролюють діяльність компанії в цілому, включаючи планування, моніторинг і прийняття стратегічних рішень.

У таблиці 1.2 представлено класифікацію бізнес-процесів сервісної компанії за різними класифікаційними ознаками, що дозволяє сформувати повне уявлення про структуру процесів у сервісній організації.

Таблиця 1.2 - Класифікація бізнес-процесів сервісної компанії

Класифікаційна ознака	Вид процесу	Характеристика	Приклади у сервісній компанії
За роллю у створенні цінності	Основні	Безпосередньо формують цінність для клієнта та є видимою частиною сервісу	Обслуговування клієнтів, надання послуги, управління замовленнями
	Допоміжні	Забезпечують функціонування основних процесів і залишаються невидимими для клієнта	Управління персоналом, ІТ-підтримка, закупівлі
	Управлінські	Координують і контролюють діяльність компанії на всіх рівнях ієрархії	Стратегічне планування, бюджетування, контроль якості
За рівнем стандартизації	Стандартизовані	Виконуються за чітко визначеними алгоритмами без суттєвих відхилень	Ресстрація клієнта, виставлення рахунку
	Варіативні	Мають варіативний перебіг залежно від конкретної ситуації та запиту клієнта	Вирішення нестандартних запитів клієнтів
	Творчі	Не піддаються формалізації та вимагають творчого підходу виконавця	Розробка нових послуг, маркетингові кампанії
За ступенем автоматизації	Ручні	Виконуються виключно персоналом без технологічної підтримки	Консультація клієнта, переговори
	Частково автоматизовані	Поєднують ручні та автоматизовані операції з участю оператора	Обробка заявок з перевіркою оператором
	Повністю автоматизовані	Виконуються без участі персоналу на основі заданих правил	Автоматичне виставлення рахунків, нагадування
За орієнтацією	Клієнтоорієнтовані	Передбачають безпосередню взаємодію з зовнішнім споживачем	Продаж послуги, підтримка після продажу
	Внутрішньоорієнтовані	Забезпечують взаємодію між підрозділами всередині компанії	Внутрішні погодження, обмін звітністю
За регулярністю	Регулярні	Виконуються за встановленим розкладом із фіксованою періодичністю	Місячна звітність, нарахування зарплати

	Ситуативні	Ініціюються певною подією або зовнішнім запитом клієнта	Обробка скарги клієнта, розгляд претензії
--	------------	---	---

Джерело: складено автором на основі [3, с. 42–44; 5, с. 260–261; 7, с. 205–206; 12]

Розуміння класифікації бізнес-процесів є не лише академічним завданням, але й має безпосереднє практичне значення: від правильної ідентифікації типу процесу залежить вибір адекватних методів його аналізу та оптимізації. Зокрема, стандартизовані процеси є першочерговими кандидатами для автоматизації, тоді як варіативні потребують насамперед системи прийняття рішень і підтримки персоналу. Клієнтоорієнтовані процеси вимагають ретельного врахування клієнтського досвіду при їх редизайні, тоді як внутрішньоорієнтовані можуть оптимізуватися переважно з точки зору ефективності використання ресурсів.

Управління бізнес-процесами як самостійна управлінська концепція — Business Process Management (BPM) — являє собою комплексну дисципліну, що поєднує методи, інструменти, технології та організаційні практики для аналізу, проектування, виконання, моніторингу та постійного вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Ключовою відмінністю BPM від традиційного функціонального управління є наскрізна орієнтація на процес — від першого контакту з клієнтом до отримання ним кінцевого результату, незалежно від того, скільки підрозділів і рівнів ієрархії задіяно у цьому ланцюжку. Такий підхід дозволяє усунути «функціональні острови» і забезпечити реальну клієнтоцентричність операційної діяльності [8, с. 22].

Ключовим поняттям у контексті даного дослідження є «управління оптимізацією бізнес-процесів», яке необхідно чітко відмежувати від суміжних понять. Управління бізнес-процесами є ширшим поняттям, що охоплює весь цикл роботи з процесами. Реінжиніринг передбачає радикальне переосмислення і кардинальну перебудову процесів для досягнення якісних стрибків в ефективності. Оптимізація є більш поступовим і цілеспрямованим

вдосконаленням, орієнтованим на підвищення ефективності, зниження витрат і покращення якості в межах існуючої організаційної логіки. Автоматизація — це технологічне рішення, спрямоване на виконання операцій без участі людини, яке є одним із можливих результатів оптимізації, але не тотожне їй. Нарешті, цифровізація охоплює ширше перетворення операційної моделі компанії через впровадження цифрових технологій у всі аспекти діяльності [6, с. 1044].

У таблиці 1.3 систематизовано відмінності між ключовими поняттями у сфері управління бізнес-процесами, що дозволяє уникнути їх підміни та некоректного використання.

Таблиця 1.3 - Розмежування ключових понять у сфері управління бізнес-процесами

Поняття	Сутність	Типовий результат	Ризики реалізації
Управління бізнес-процесами (BPM)	Комплексна дисципліна управління процесами від ідентифікації до вдосконалення на системній основі	Зріла процесна культура та зрілі процеси в організації	Організаційний опір змінам з боку персоналу
Реінжиніринг	Радикальне переосмислення процесів з нуля без прив'язки до існуючих структур	Принципово нова операційна модель компанії	Висока вартість та значний ризик провалу
Оптимізація	Цілеспрямоване вдосконалення наявних процесів у межах існуючої логіки	Покращені процесні KPI за конкретними вимірами	Недостатній ефект без системного підходу
Автоматизація	Технологічне виконання операцій без участі людини на основі заданих правил	Зменшення часу та кількості помилок у процесах	Ризик автоматизації вже неефективних схем
Цифровізація	Перетворення операційної моделі через цифрові технології в усіх аспектах	Цифрово-трансформована компанія нового типу	Технологічна нерівномірність та кіберризики
Стандартизація	Уніфікація виконання процесів за єдиними правилами та регламентами	Чіткі регламенти та процедури виконання	Надмірна жорсткість при варіативних процесах

Джерело: складено автором на основі [1, с. 67–69; 5, с. 261–263; 6, с. 1044–1046; 9, с. 100–102]

Зіставлення понять, наведене у таблиці 1.3, наочно демонструє, що оптимізація бізнес-процесів займає особливе місце серед суміжних управлінських концепцій — вона є достатньо радикальною, щоб давати відчутні результати, але водночас достатньо поступовою, щоб не піддавати організацію надмірним ризикам трансформації. Саме тому для більшості сервісних компаній, особливо малих і середніх, оптимізація є більш прийнятним і реалістичним вибором порівняно з реінжинірингом, тоді як BPM забезпечує системну рамку для управління цим процесом.

Важливим теоретичним аспектом є розуміння взаємозв'язку між корпоративним управлінням ефективністю (Corporate Performance Management, CPM) та управлінням бізнес-процесами (BPM). Дослідження у цій сфері переконливо демонструють, що ефективність CPM значною мірою визначається рівнем його узгодженості з BPM. Зокрема, компанії, де стратегічні цілі каскадуються у процесні ключові показники ефективності, а винагорода персоналу прив'язана до результатів процесів, демонструють суттєво вищі показники операційної ефективності та конкурентоспроможності. Дослідники встановили, що вплив CPM на організаційну ефективність здебільшого опосередковується саме рівнем узгодженості CPM та BPM, що свідчить про необхідність їх інтегрованого впровадження [4, с. 3–5].

Окремої уваги заслуговує питання специфіки управління бізнес-процесами саме у сервісних, а не виробничих організаціях. Відмінності між ними є суттєвими і потребують врахування при виборі методів управління. По-перше, нематеріальність послуги унеможливорює складування та попереднє виробництво «про запас», що вимагає гнучкості процесів у режимі реального часу. По-друге, залучення клієнта до процесу надання послуги означає, що якість виконання залежить не лише від персоналу компанії, а й від поведінки,

очікувань та комунікативних навичок самого клієнта. По-третє, мінливість якості сервісних процесів є природньою їх властивістю, оскільки кожна взаємодія з клієнтом є унікальною і не може бути повністю стандартизована [5, с. 258–260].

У таблиці 1.4 представлено порівняльну характеристику особливостей управління бізнес-процесами у виробничих і сервісних організаціях, що дозволяє чітко ідентифікувати специфічні виклики процесного управління у сервісній сфері.

Таблиця 1.4 - Порівняльна характеристика управління бізнес-процесами у виробничих та сервісних організаціях

Параметр порівняння	Виробнича організація	Сервісна організація	Управлінські наслідки для сервісу
Характер результату	Матеріальний продукт із чіткими фізичними параметрами якості	Нематеріальна послуга як досвід клієнта від взаємодії з компанією	Складність формалізації об'єктивних стандартів якості обслуговування
Участь споживача	Мінімальна або повністю відсутня у виробничому процесі	Безпосередня участь клієнта у процесі надання послуги	Необхідність управління клієнтським досвідом як частиною процесу
Можливість складування	Існує буфер між виробництвом і споживанням продукту	Виробництво і споживання послуги збігаються у часі	Потреба у гнучкому управлінні потужностями в режимі реального часу
Стандартизованість	Висока, процес може бути повністю уніфікований і відтворюваний	Обмежена через варіативність клієнтів і їхніх запитів	Баланс між стандартизацією та персоналізацією як ключова управлінська дилема
Вимірюваність якості	Об'єктивна через технічні показники та специфікації продукту	Суб'єктивна через сприйняття та оцінку якості самим клієнтом	Потреба у спеціальних методах вимірювання задоволеності клієнтів
Роль персоналу	Технологічна, часто може бути замінена автоматизацією	Критична — персонал є обличчям компанії перед клієнтом	Управління компетенціями та мотивацією як пріоритет HR-процесів

Час реакції на зміни	Довший виробничий цикл допускає планове реагування	Миттєва вимога реакції у режимі реального часу	Гнучкість і адаптивність процесів як ключові операційні вимоги
Роль технологій	Виробниче обладнання та автоматизація фізичних операцій	Цифрові платформи та інструменти взаємодії з клієнтом	Цифровізація як основна конкурентна перевага у сервісній сфері

Джерело: складено автором на основі [3, с. 43–46; 4, с. 3–5; 6, с. 1043–1045; 11, с. 289–292]

Аналіз таблиці 1.4 переконливо свідчить про те, що підходи до управління бізнес-процесами, розроблені для виробничих підприємств, не можуть бути механічно перенесені у сервісну сферу без суттєвої адаптації. Ключовим завданням є знаходження балансу між прагненням до стандартизації процесів, яка підвищує їх ефективність і знижує варіативність, та необхідністю персоналізації обслуговування, що є основою клієнтської лояльності у сервісних компаніях. Цей баланс є однією з центральних управлінських дилем у сервісному менеджменті і потребує індивідуальних рішень для кожної організації з урахуванням її стратегічного позиціонування та цільової аудиторії.

Важливим аспектом теоретичного розгляду є питання взаємозв'язку між оптимізацією бізнес-процесів і цифровізацією сервісних компаній. Цифрові технології не лише надають нові інструменти для управління процесами, але й кардинально змінюють саму логіку їх організації. Штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення, Інтернет речей та роботизована автоматизація процесів — кожна із цих технологій відкриває нові можливості для підвищення ефективності сервісних операцій. При цьому слід наголосити, що цифровізація сама по собі не гарантує оптимізації: впровадження цифрових технологій у неефективні процеси лише автоматизує неефективність, але не усуває її причин [6, с. 1045]. Саме тому управління оптимізацією має передувати або принаймні супроводжувати цифрову трансформацію процесів.

На рис. 1.1 представлено взаємозв'язок між ключовими концепціями управління бізнес-процесами сервісної компанії. Така структура демонструє

комплексний підхід до підвищення ефективності діяльності підприємства. Усі елементи перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємодії, що підкреслюється двосторонніми зв'язками між ними.

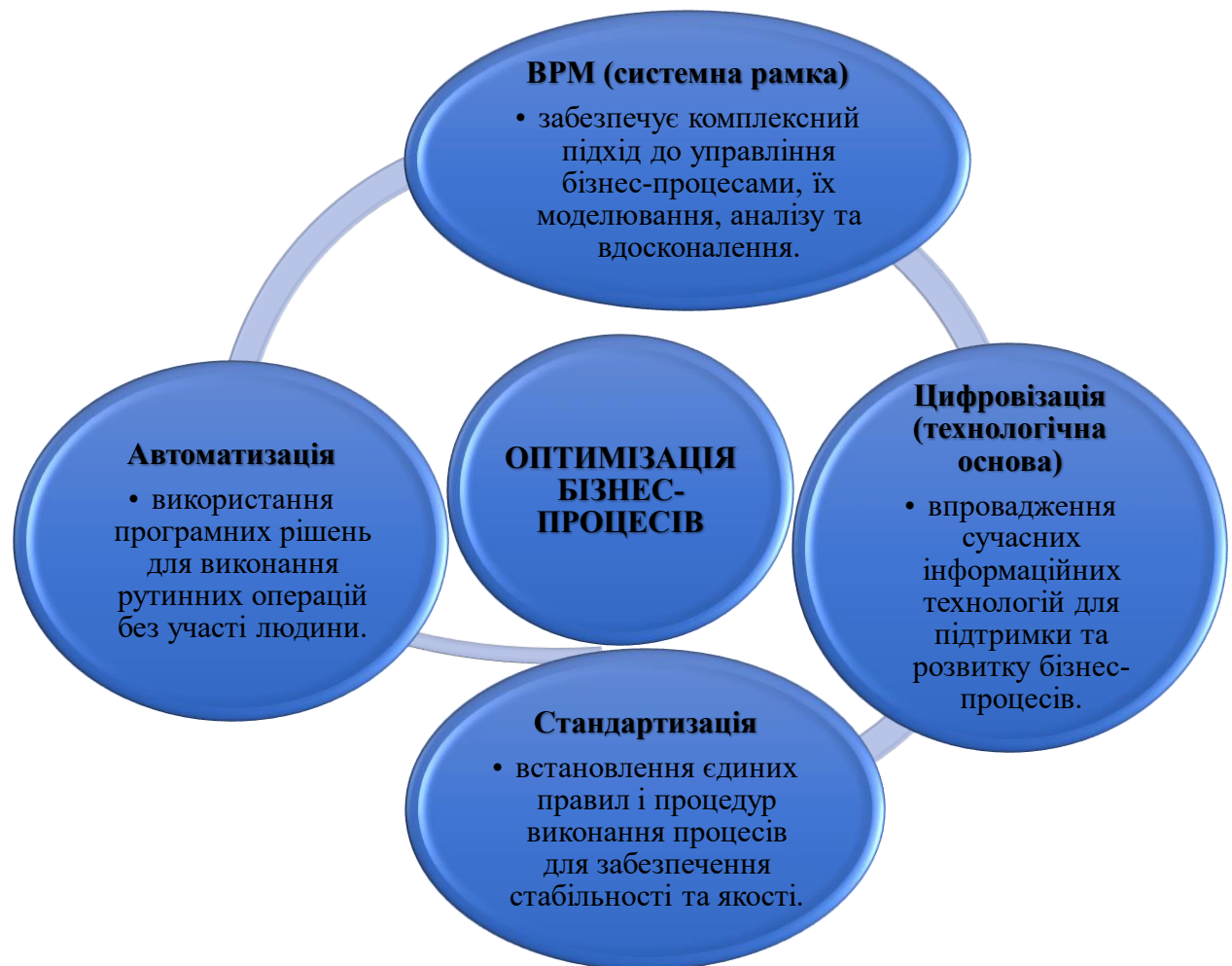


Рис. 1.1. - Взаємозв'язок між ключовими концепціями управління

Джерело: складено автором

Таким чином, теоретичне осмислення сутності управління бізнес-процесами в сервісних організаціях дозволяє зробити такі висновки. По-перше, бізнес-процес є складним багатовимірним явищем, що може бути охарактеризований з різних наукових позицій, кожна з яких відображає окремий аспект цього поняття. По-друге, сервісні організації мають суттєву специфіку, що потребує адаптації загальних підходів до управління процесами. По-третє, управління оптимізацією бізнес-процесів є самостійною

управлінською концепцією, що займає проміжне місце між реінжинірингом та простим вдосконаленням процедур. По-четверте, в умовах цифрової трансформації ефективне управління процесами неможливе без органічного поєднання організаційних та технологічних рішень, що разом формують сучасну операційну модель сервісної компанії.

1.2 Характеристика елементів системи управління оптимізацією бізнес-процесів сервісного підприємства та визначення способів її удосконалення

Методологічна база дослідження оптимізації бізнес-процесів сервісних компаній є достатньо різноманітною та включає як класичні інструменти управлінського аналізу, так і сучасні цифрові методи моделювання та оцінювання. Вибір конкретного методичного підходу визначається специфікою досліджуваного процесу, цілями оптимізації, наявними ресурсами та рівнем цифрової зрілості організації. Слід наголосити, що жоден із методів сам по собі не є універсальним рецептом успішної оптимізації — лише їх системне та виважене поєднання забезпечує надійну аналітичну базу для прийняття управлінських рішень. Саме тому у сучасній практиці управління сервісними компаніями дедалі частіше застосовується комбінований підхід, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу, традиційні управлінські техніки та передові цифрові інструменти.

Центральне місце серед методів дослідження та оптимізації бізнес-процесів займає їх моделювання. Моделювання бізнес-процесів дозволяє формалізувати та візуалізувати логіку виконання операцій, розподіл ролей і відповідальності, інформаційні потоки та точки прийняття рішень, що є необхідною передумовою для виявлення вузьких місць і розробки оптимізаційних рішень. Найбільш поширеним стандартом моделювання є нотація BPMN (Business Process Model and Notation), яка завдяки своїй стандартизованості та графічній наочності стала фактичним галузевим

стандартом у сфері опису бізнес-процесів. BPMN забезпечує єдину мову комунікації між управлінцями, аналітиками та ІТ-фахівцями, що суттєво спрощує реалізацію оптимізаційних проектів [3, с. 44–46].

Ключовою перевагою BPMN-моделювання є можливість побудови моделей поточного стану процесів (AS-IS) та цільового стану після оптимізації (TO-BE). Модель AS-IS відображає реальну послідовність операцій з усіма притаманними їй недоліками — дублюванням дій, надлишковими переходами між виконавцями, ручними операціями та затримками. Модель TO-BE, натомість, проектує оптимізований процес із застосуванням автоматизації, спрощенням маршрутів та чітким розподілом відповідальності. Порівняльний аналіз цих двох моделей у поєднанні з кількісними показниками ефективності дає змогу об'єктивно оцінити очікуваний ефект від запланованих змін ще до початку їх впровадження, що є принципово важливим для зниження ризиків трансформації.

Для забезпечення системності й відтворюваності аналізу бізнес-процесів використовується концепція BPM lifecycle — циклічна модель управління, що включає послідовні фази: ідентифікацію процесів, моделювання, аналіз, редизайн, впровадження, моніторинг та безперервне вдосконалення. У таблиці 1.5 представлено характеристику основних методів виявлення та аналізу неефективностей у бізнес-процесах сервісних компаній.

Таблиця 1.5 - Методи виявлення неефективностей у бізнес-процесах сервісних компаній

Метод	Зміст методу	Інструментарій	Виявлювані проблеми	Очікуваний результат після усунення
Аналіз вузьких місць	Виявлення ланок процесу, де накопичуються затримки та черги виконання	BPMN-моделі, часові карти виконання операцій	Перевантаженість окремих виконавців або ресурсів у ланцюжку	Скорочення загального часу виконання процесу

Аналіз дублювання операцій	Виявлення повторюваних дій, що виконуються різними учасниками паралельно	Матриці відповідальності, BPMN-діаграми	Зайві витрати часу та ресурсів на повторні однакові дії	Зниження операційних витрат та усунення надлишку
Аналіз зайвих переходів	Виявлення непотрібних передач задачі між виконавцями у процесі	Схеми взаємодії, swimlane-діаграми	Втрата інформації та зростання ризику помилок при передачі	Скорочення кількості міжфункціональних інтерфейсів
Оцінка навантаження на персонал	Аналіз нерівномірності розподілу трудового навантаження між виконавцями	Часомірні дослідження, звіти ERP-системи	Нерівномірне навантаження та перевантаженість окремих ролей	Оптимізація штатного розпису та розподілу завдань
Сценарний аналіз і симуляція	Моделювання альтернативних варіантів перебігу процесу до впровадження	BPM-симулятори, цифрові двійники процесів	Субоптимальні маршрути виконання у поточній моделі	Обґрунтований вибір оптимального варіанту змін
Value stream mapping	Картування потоку створення цінності для виявлення операцій-втрат	VSM-діаграми, Lean-інструментарій	Операції, що не додають цінності для кінцевого споживача	Усунення втрат у ланцюжку створення цінності
Аналіз кореневих причин	Виявлення першопричин проблем, а не лише їхніх зовнішніх проявів	Діаграма Ішикави, метод «5 чому»	Системні причини повторюваних дефектів та відхилень	Усунення причин проблем, а не лише їхніх симптомів

Джерело: складено автором на основі [1, с. 67–70; 3, с. 46–50; 8, с. 69–71; 12]

Аналіз методів, представлених у таблиці 1.5, свідчить про те, що виявлення неефективностей у сервісних процесах потребує застосування комплексу взаємодоповнюючих інструментів. Зокрема, аналіз вузьких місць дозволяє ідентифікувати точки сповільнення процесів, однак не відповідає на питання про першопричини цих затримок — саме тут на допомогу приходить

аналіз кореневих причин. Сценарне моделювання та симуляція дозволяють оцінити альтернативні варіанти оптимізації до їх реального впровадження, що є особливо цінним для сервісних компаній, де «тестування на живих клієнтах» несе суттєві репутаційні ризики.

Окремого розгляду потребує питання інструментів цифрової підтримки оптимізації бізнес-процесів. Сучасний ринок пропонує широкий спектр програмних рішень: від спеціалізованих BPM-систем (BPMS) до комплексних ERP-платформ та інструментів аналізу процесних даних (Process Mining). Кожен із цих інструментів має свою нішу застосування і набір функціональних можливостей. Для сервісних компаній особливого значення набувають рішення, що забезпечують не лише управління внутрішніми операціями, а й взаємодію з клієнтами в цифровому форматі — CRM-системи, платформи підтримки клієнтів, інструменти аналізу клієнтського досвіду [7, с. 206–207].

Управлінський облік відіграє важливу роль в інформаційному забезпеченні оптимізації бізнес-процесів. Цифрові системи управлінського обліку — ERP-платформи, аналітичні модулі, системи бюджетування — забезпечують менеджерів актуальними даними про витрати, ресурси та результати процесів у режимі реального часу. Серед найбільш поширених рішень для управлінського обліку бізнес-процесів можна виокремити SAP, Microsoft Dynamics, QuickBooks та Zoho Books, кожен з яких орієнтований на певний сегмент підприємств і має власні переваги та обмеження [7, с. 207–208]. Інтеграція управлінського обліку з процесним управлінням дозволяє встановити чіткий причинно-наслідковий зв'язок між змінами у процесах і фінансовими результатами компанії, що є необхідною умовою для обґрунтування інвестицій в оптимізацію.

Важливим методичним елементом дослідження оптимізації бізнес-процесів є система ключових показників ефективності (KPI), прив'язаних до конкретних процесів. У таблиці 1.6 представлено систему KPI для оцінювання ефективності ключових бізнес-процесів сервісної компанії.

Таблиця 1.6 - Система ключових показників ефективності бізнес-процесів сервісної компанії

Процес	KPI	Одиниця виміру	Економічний зміст	Метод збору даних
Обслуговування клієнтів	Час вирішення запиту (First Response Time)	Години / хвилини	Відображає швидкість реакції компанії на звернення клієнтів	Система тікетів, CRM
	Індекс задоволеності клієнтів (CSAT)	Бали (1–5 або 1–10)	Суб'єктивна оцінка якості обслуговування з боку клієнта	Опитування після взаємодії
	Рівень вирішення з першого звернення (FCR)	% від загальної кількості	Відображає ефективність роботи персоналу першої лінії	Аналіз журналів звернень
Управління замовленнями	Час виконання замовлення (Order-to-Delivery)	Дні / години	Загальна тривалість процесу від замовлення до отримання результату	ERP-система
	Точність виконання замовлень	% без помилок	Характеризує якість операційних процесів виконання	Звіти якості
Продажі послуг	Коефіцієнт конверсії запитів у продажі	%	Відображає ефективність комерційних процесів компанії	CRM-система
	Середній дохід на клієнта (ARPU)	Грн / USD	Характеризує комерційну ефективність роботи з клієнтами	Фінансова звітність
Управління персоналом	Плинність кадрів	% на рік	Відображає ефективність HR-процесів утримання персоналу	Кадровий облік
	Продуктивність праці	Кількість операцій / людино-годину	Характеризує операційну ефективність використання персоналу	Хронометраж, ERP

Джерело: складено автором на основі [2, с. 402–408; 4, с. 7–9; 9, с. 100–103; 11, с. 291–295]

Система KPI, представлена у таблиці 1.6, є необхідним інструментом для кількісної оцінки ефективності бізнес-процесів як до, так і після впровадження оптимізаційних заходів. Принципово важливим є те, що показники мають охоплювати різні виміри процесної ефективності — час, якість, витрати та задоволеність клієнтів, — оскільки оптимізація за одним параметром нерідко призводить до погіршення за іншим. Наприклад, прагнення скоротити час обслуговування клієнта може негативно вплинути на якість вирішення його запиту, що в кінцевому підсумку знизить загальний рівень задоволеності.

Інформаційна база дослідження оптимізації бізнес-процесів сервісних компаній є багаторівневою і включає декілька категорій джерел. Перший рівень — нормативно-правова база, що регулює господарську та цифрову діяльність підприємств, зокрема законодавство у сфері електронної комерції, електронного документообігу та захисту персональних даних. Другий рівень — внутрішня документація підприємства: регламенти процесів, посадові інструкції, звіти про виконання KPI, журнали подій інформаційних систем. Третій рівень — зовнішні дані: галузева статистика, результати маркетингових досліджень, порівняльні показники конкурентів. Четвертий рівень — наукова та методична література, що забезпечує теоретичне підґрунтя для аналізу [12].

Для збору первинних даних у дослідженнях оптимізації бізнес-процесів сервісних компаній застосовуються такі методи: структуровані інтерв'ю з власниками процесів та ключовими виконавцями, спостереження за реальним виконанням процесів, аналіз журналів подій інформаційних систем, анкетування персоналу та клієнтів, а також воркшопи з картування процесів. Кожен із цих методів має свої переваги та обмеження: інтерв'ю дають якісне розуміння логіки процесу, але залежать від суб'єктивного сприйняття респондента; аналіз журналів подій забезпечує об'єктивні дані, але потребує

наявності відповідних цифрових систем. Саме тому принцип тріангуляції — поєднання кількох незалежних методів для взаємної перевірки результатів — є базовим у дослідженнях оптимізації бізнес-процесів.

Роль штучного інтелекту та машинного навчання у дослідженні та оптимізації бізнес-процесів стрімко зростає. Виокремлюються кілька ключових напрямів: прогнозування майбутнього перебігу процесів на основі накопичених даних, автоматичне виявлення аномалій у виконанні процесів, генерація процесних моделей із природномовних текстів та семантичне збагачення моделей. Для сервісних компаній особливо перспективним є використання AI для персоналізації процесів обслуговування клієнтів на основі аналізу їхньої поведінки, прогнозування попиту та превентивного виявлення проблем до їх виникнення. Водночас дослідники наголошують, що більшість доступних на ринку рішень у сфері RPA є порівняно простими системами, заснованими на правилах, а не на справжньому штучному інтелекті, що обмежує їх застосовність до суворо стандартизованих операцій [8, с. 72–73].

Таблиця 1.7 - Порівняльна характеристика комплексних методичних підходів до оптимізації бізнес-процесів сервісних компаній

Методичний підхід	Переваги	Обмеження	Рекомендована сфера застосування
BPMN-моделювання	Стандартизований опис процесів, наочність і основа для подальшої автоматизації	Потребує кваліфікованих аналітиків та є тривалим за часом процесом	Формалізація та редизайн складних міжфункціональних процесів
Lean-методологія	Орієнтація на цінність для клієнта при відносно низьких витратах на впровадження	Потребує активного залучення персоналу та культурних змін в організації	Операційна оптимізація та усунення втрат у ланцюжку цінності
Six Sigma (DMAIC)	Забезпечує підвищення якості та стабільності процесів на науковій основі	Вимагає значного масиву даних та наявності вузьких спеціалістів	Підвищення якості та зниження дефектності у стандартизованих процесах
Process Mining	Об'єктивне відображення реальних	Потребує якісних цифрових даних та	Діагностика відхилень у цифровізованих

	процесів суб'єктивних спотворень без	ліцензійного програмного забезпечення	процесах великих компаній
Agile BPM	Забезпечує гнучкість та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища	Складність підтримки цілісності процесів при частих ітеративних змінах	Динамічне середовище та інноваційні процеси з високою невизначеністю
BPM Lifecycle	Забезпечує системність та безперервне вдосконалення процесів у часі	Вимагає зрілої BPM-культури та відповідних компетенцій в організації	Стратегічне управління процесами компанії на постійній основі
Інтеграція CRM-BPM	Забезпечує стратегічне вирівнювання процесів та мотивацію персоналу	Складність каскадування цілей по рівнях та організаційний опір	Забезпечення відповідності операційних процесів стратегії компанії
AI-assisted BPM	Автоматизує аналіз і виявляє приховані патерни у великих масивах даних	Потребує великих даних, технічних компетенцій та інфраструктури	Великі сервісні компанії з достатньою цифровою зрілістю

Джерело: складено автором на основі [2, с. 395–400; 3, с. 47–52; 8, с. 68–75; 11, с. 290–295]

Аналіз методичних підходів, наведених у таблиці 1.7, свідчить про те, що найбільш ефективною стратегією оптимізації для більшості сервісних компаній є поетапна інтеграція декількох підходів: починаючи з BPMN-моделювання для формалізації поточних процесів, переходячи до Lean-аналізу для виявлення втрат, застосовуючи KPI-систему для кількісної оцінки і завершуючи впровадженням цифрових інструментів підтримки та моніторингу. При цьому стратегічним орієнтиром має слугувати концепція інтеграції CRM та BPM, що забезпечує відповідність операційних процесів стратегічним пріоритетам компанії [4, с. 13–14].

Принциповим елементом інформаційної бази дослідження є також бенчмаркінг — систематичне порівняння показників ефективності власних процесів із найкращими практиками галузі або провідних конкурентів. Для сервісних компаній бенчмаркінг є особливо цінним інструментом, оскільки дозволяє об'єктивно оцінити власне положення на ринку та ідентифікувати напрями, де існує найбільший потенціал для вдосконалення. При цьому

порівняння може здійснюватись як за кількісними показниками — часом виконання процесів, рівнем витрат, часткою дефектів, — так і за якісними параметрами: рівнем автоматизації, ступенем клієнтоцентричності, зрілістю процесів управління даними [2, с. 405–408].

Завершуючи розгляд методичних підходів та інформаційної бази дослідження, слід підкреслити, що оптимізація бізнес-процесів сервісних компаній є за своєю природою міждисциплінарною проблемою, що вимагає поєднання управлінських, економічних, технологічних і поведінкових знань. Технологічні рішення самі по собі не забезпечують успіху оптимізації, якщо організаційна культура компанії залишається інертною до змін — ця теза підтверджується як теоретичними дослідженнями, так і практичним досвідом реалізації BPM-проектів. Саме тому успішна методологія дослідження оптимізації поєднує аналіз технологічного, організаційного та людського вимірів, розглядаючи їх у взаємозв'язку і взаємозалежності. Тільки такий комплексний підхід здатний сформулювати достатньо повну картину поточного стану процесів та визначити реалістичні шляхи їх вдосконалення, що відповідають стратегічним амбіціям та ресурсним можливостям конкретної сервісної компанії.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи результати теоретичного дослідження, можна стверджувати, що управління бізнес-процесами у сервісних компаніях є ключовим чинником забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах цифровізації та зростання вимог клієнтів. Бізнес-процеси розглядаються як складна, багатовимірна система взаємопов'язаних дій, орієнтованих на створення цінності для споживача, що відрізняє процесний підхід від традиційного функціонального управління. Встановлено, що для сервісної сфери особливо важливим є поєднання ціннісно-орієнтованого, системного та цифрового підходів, оскільки саме вони дозволяють врахувати специфіку

нематеріального характеру послуг, активну участь клієнта у процесах та необхідність гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

Доведено, що оптимізація бізнес-процесів займає проміжне місце між радикальним реінжинірингом і поступовим удосконаленням процедур, виступаючи найбільш доцільним напрямом трансформації для більшості сервісних компаній. Ефективність процесного управління значною мірою залежить від інтеграції концепцій BPM та CPM, що забезпечує узгодженість стратегічних цілей із операційною діяльністю підприємства. Водночас специфіка сервісних організацій — нематеріальність результату, варіативність процесів, висока роль персоналу та клієнтського досвіду — зумовлює необхідність адаптації загальних підходів до управління та пошуку балансу між стандартизацією і персоналізацією.

Методичні підходи до дослідження та оптимізації бізнес-процесів характеризуються комплексністю та міждисциплінарністю, поєднуючи класичні інструменти аналізу (BPMN-моделювання, Lean, Six Sigma) із сучасними цифровими технологіями (Process Mining, AI). Обґрунтовано, що найбільш ефективною є інтегрована модель, яка передбачає використання системи KPI, цифрових інформаційних систем та багаторівневої інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Таким чином, успішна оптимізація бізнес-процесів можлива лише за умови синергії організаційних, технологічних і людських факторів, що забезпечує формування гнучкої, клієнтоорієнтованої та ефективної операційної моделі сервісної компанії.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИЧНО-КОНСТРУКТИВНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОПТИМІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ВДК СЕРВІС»

2.1 Ідентифікація комплексу бізнес-процесів та оцінка результативності управління оптимізацією бізнес-процесів ТОВ «ВДК Сервіс»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВДК Сервіс» є суб'єктом господарювання, зареєстрованим в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб України 27 березня 2013 року з кодом ЄДРПОУ 38674394. За організаційно-правовою формою підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю та функціонує відповідно до норм Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» і власного статуту, затвердженого рішенням одноосібного учасника № 18/03/2026 від 18 березня 2026 року. Місцезнаходження підприємства: Україна, 03049, місто Київ, вул. Воробйова Генадія Генерала, будинок 4-А. Розмір статутного капіталу становить 24 000,00 грн, що є мінімально допустимим рівнем для товариств подібного типу та відображає невелику первісну майнову базу підприємства. Єдиним учасником і водночас директором підприємства є Меліхов Микола Юрійович, громадянин України 1995 року народження, який здійснює прямий вирішальний вплив на всі аспекти діяльності товариства.

Первісний аналіз організаційно-правового статусу підприємства дозволяє зробити висновок про те, що ТОВ «ВДК Сервіс» є мікропідприємством з єдиним власником, де функції управління, контролю та виконання зосереджені в одній особі. Така структура одночасно спрощує прийняття управлінських рішень та формує суттєві ризики надмірної концентрації відповідальності, відсутності внутрішнього контролю та залежності всіх бізнес-процесів від однієї людини. Подібна модель управління є характерною для малого бізнесу в Україні, однак у контексті дослідження

управління бізнес-процесами вона потребує окремого аналітичного оцінювання, оскільки саме організаційна будова підприємства є первинним чинником, що визначає архітектуру його процесної системи.

У таблиці 2.1 систематизовано основні ідентифікаційні та реєстраційні характеристики ТОВ «ВДК Сервіс», що є вихідною базою для подальшого аналізу бізнес-процесів підприємства.

Таблиця 2.1 – Основні реєстраційні та ідентифікаційні характеристики ТОВ «ВДК Сервіс»

Параметр	Характеристика	Аналітичне значення
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «ВДК Сервіс»	Визначає організаційно-правову форму та обсяг відповідальності учасника
Код ЄДРПОУ	38674394	Унікальний ідентифікатор у державних реєстрах
Дата реєстрації	27.03.2013	Підприємство діє 13 років, має сформовану операційну практику
Статутний капітал	24 000,00 грн	Мінімальний рівень, свідчить про обмежену майнову базу
Основний вид діяльності	95.11 – Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування	Сервісна діяльність з технічного обслуговування
Кількість видів діяльності	30	Надмірно широкий перелік для мікропідприємства
Керівник та учасник	Меліхов Микола Юрійович (100%)	Повна концентрація управління та власності в одній особі
Система оподаткування	Єдиний податок, група 3, ставка 5%	Спрощена система, не є платником ПДВ
Фінансова звітність	Не подавалась протягом останніх 5 років	Відсутність публічної фінансової інформації
Санкційний статус	Відсутній в усіх міжнародних реєстрах	Жодних міжнародних обмежень на діяльність

Джерело: складено автором на основі [31]

Аналіз наведених характеристик свідчить про те, що підприємство функціонує в умовах спрощеної системи оподаткування — єдиний податок третьої групи зі ставкою 5%, що є типовим вибором для малих підприємств сфери послуг в Україні. Перехід на поточну ставку та групу відбувся 01.08.2023 року, тоді як на єдиному податку підприємство перебуває з 01.01.2016 року. Відсутність статусу платника ПДВ суттєво обмежує коло

потенційних корпоративних клієнтів, зацікавлених у формуванні податкового кредиту, що безпосередньо впливає на маркетингові та збутові бізнес-процеси підприємства.

Одним із ключових факторів, що визначає специфіку бізнес-процесів ТОВ «ВДК Сервіс», є широкий перелік зареєстрованих видів діяльності — 30 позицій. Основний вид діяльності — ремонт комп'ютерів — доповнюється такими різнорідними напрямками, як ремонт обладнання зв'язку, роздрібна та оптова торгівля електронікою, комп'ютерне програмування, консультування з питань інформатизації, виробництво електронних компонентів, виробництво батарей та акумуляторів, виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, рекламні агентства та дослідження кон'юнктури ринку. Подібна різноманітність зареєстрованих видів діяльності при відсутності фінансової звітності та даних про чисельність персоналу є аналітичним сигналом про те, що реальна операційна діяльність підприємства може суттєво відрізнятись від задекларованої структури [31].

Важливим аспектом аналізу є динаміка інституційних змін на підприємстві. За останні 12 місяців зафіксовано одну зміну керівника та одну зміну засновника і бенефіціара. Повна історія керівництва підприємства охоплює чотирьох осіб за 13 років: Висоцький Ярослав Валерійович (з 2013 р.), Короленко Степан Сергійович (з 2018 р.), Герасімчук Никита Сергійович (з 2019 р.) та Меліхов Микола Юрійович (з 20.03.2026 р.). У середньому зміна керівника відбувалась кожні 4 роки 4 місяці, проте поточний керівник обіймає посаду лише близько 37 днів на момент формування звітності, що є самостійним чинником нестабільності управлінських процесів. У таблиці 2.2 відображено динаміку інституційних змін ТОВ «ВДК Сервіс» за весь період діяльності, що дозволяє оцінити рівень управлінської стабільності як передумови ефективності бізнес-процесів.

Таблиця 2.2 – Динаміка інституційних змін ТОВ «ВДК Сервіс» за 2013–2026 рр.

Період (актуально на)	Керівник підприємства	Власник Учасник	Юридична адреса	Характер змін
27.03.2013	Висоцький Ярослав Валерійович	Не встановлено	вул. Курська, 4-А, Київ	Первісна реєстрація
31.05.2018	Короленко Степан Сергійович	Бочкарьов Андрій Анатолійович	вул. Курська, 4-А, Київ	Зміна керівника
28.01.2019	Герасімчук Никита Сергійович	Бочкарьов Андрій Анатолійович	вул. Курська, 4-А, Київ	Зміна керівника
26.03.2023	Герасімчук Никита Сергійович	Бочкарьов Андрій Анатолійович	вул. Курська, 4-А, Київ	Підтвердження даних
19– 20.03.2026	Меліхов Микола Юрійович	Меліхов Микола Юрійович	вул. Воробйова, 4- А, Київ	Комплексна зміна: власник, керівник, адреса

Джерело: складено автором на основі [31]

Зміна власника підприємства у березні 2026 року супроводжувалась одночасною зміною керівника та юридичної адреси. З точки зору управління бізнес-процесами подібні трансформації потребують перегляду всіх усталених процедур, регламентів і розподілу відповідальностей, що у короткостроковій перспективі може призводити до дезорганізації операційної діяльності. Новий власник-керівник фактично отримує підприємство з тринадцятирічною операційною історією, проте без публічно доступної фінансової звітності, що унеможлиблює об'єктивну оцінку стану бізнес-процесів у момент передачі управління.

Аналіз структури власності підприємства підтверджує, що станом на 19 березня 2026 року єдиним учасником з часткою 100% є Меліхов Микола Юрійович. Він же є кінцевим бенефіціарним власником з типом впливу «прямий вирішальний вплив». Документ про структуру власності підписаний особисто керівником, нотаріально засвідчений та зареєстрований у встановленому порядку. Жодних ознак непрозорості структури власності не

зафіксовано. Перевірка в усіх міжнародних санкційних реєстрах дала негативний результат — підприємство та пов'язані особи відсутні в списках РНБО України, OFAC США, ЄС, ООН, Канади, Австралії, Великобританії та інших [31].

Для цілей дослідження управління бізнес-процесами принципово важливим є аналіз операційного профілю підприємства. Основна діяльність — ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування — є типово сервісним процесом, що включає приймання замовлень, діагностику несправностей, закупівлю комплектуючих, проведення ремонтних робіт, контроль якості та передачу відремонтованого обладнання клієнту. Кожен із зазначених етапів є окремим бізнес-процесом, що потребує відповідного регламентування, контролю та оцінювання ефективності. У контексті мікропідприємства з одним власником-керівником ці процеси здебільшого реалізуються в неформалізованому режимі, без задокументованих процедур і стандартів.

На рис. 2.1 показано структуру видів діяльності ТОВ «ВДК Сервіс» у розрізі основних функціональних груп, що дозволяє наочно відобразити широту задекларованого операційного профілю підприємства та оцінити потенційну складність управління різноспрямованими бізнес-процесами.

Наведені дані унаочнюють, що найбільшу частку — 7 видів — займає виробничий блок, який включає виробництво електронних компонентів, батарей, виробів із пластмас, металевих виробів та навіть виробництво повітряних і космічних літальних апаратів. Реалізація таких видів діяльності для мікропідприємства без зафіксованого персоналу та матеріально-технічної бази є практично неможливою, що дозволяє зробити обґрунтований висновок про формальний характер більшості зареєстрованих видів діяльності. Фактична операційна діяльність підприємства, найбільш вірогідно, зосереджена у сфері ремонту техніки, роздрібної торгівлі та ІТ-послуг — напрямів, що є технологічно спорідненими та потребують мінімальної матеріально-технічної бази [31].

Функціональна група	Види діяльності	Кількість КВЕД
Ремонт і технічне обслуговування	95.11, 95.12, 95.21, 95.29, 33.12, 33.16	6
Роздрібна торгівля	47.19, 47.41, 47.43, 47.54, 47.91	5
Оптова торгівля	46.43, 46.52, 46.69, 46.74, 46.90	5
ІТ та інформаційні технології	62.01, 62.02, 62.09	3
Виробництво	22.29, 25.99, 26.11, 26.12, 26.51, 27.20, 30.30	7
Інжиніринг та наука	71.12, 72.19	2
Маркетинг та дослідження	73.11, 73.20	2
Разом	—	30

Рис. 2.1. Структура задекларованих видів діяльності ТОВ «ВДК Сервіс» за функціональними групами

Джерело: складено автором на основі [31]

Показово, що в 2019 році підприємство брало участь у державних тендерах із задекларованим доходом 10 631 грн, а у 2017 році — 184 960 грн. Ці дані є єдиними публічно доступними орієнтирами щодо масштабу реальної господарської діяльності підприємства. Наявність участі у тендерних процедурах свідчить про те, що в окремі періоди підприємство здійснювало активну операційну діяльність та намагалося вийти на ринок публічних закупівель. Проте відсутність тендерної активності в наступні роки та відсутність фінансової звітності формують картину поступового зниження

операційної активності або переорієнтації на неформальні канали збуту послуг.

У таблиці 2.3 проаналізовано склад факторів ризику, ідентифікованих у ході експрес-аналізу ТОВ «ВДК Сервіс», що безпосередньо впливають на стан і якість бізнес-процесів підприємства в контексті його взаємодії з контрагентами та регуляторним середовищем.

Таблиця 2.3 – Фактори ризику ТОВ «ВДК Сервіс» та їх вплив на бізнес-процеси підприємства

Фактор ризику	Категорія	Зміст ризику	Вплив на бізнес-процеси
Широкий перелік видів діяльності (30 КВЕД)	Потребує особливої уваги	Ознаки невідповідності між задекларованою та реальною діяльністю	Ускладнення процесів позиціонування та управління клієнтським портфелем
Відсутність фінансової звітності понад 5 років	Потребує особливої уваги	Можлива непрозорість фінансово-господарської діяльності	Унеможливлення внутрішнього фінансового планування та контролю
Часті інституційні зміни	Потребує уваги	1 зміна керівника і 1 зміна власника за 12 місяців	Нестабільність управлінських процесів і ризик втрати операційної наступності
Малий строк діяльності керівника (37 днів)	Потребує уваги	Недостатній час для освоєння процесів	Ризик некомпетентного управління поточними операційними процесами
КБВ є керівником і підписантом	Потребує уваги	Ознака компанії-оболонки за критеріями НБУ	Ризик надмірної залежності всіх процесів від однієї особи
Діяльність з ознаками ризику (7 КВЕД)	Потребує уваги	Перелік НБУ: торгівля електронікою, реклама, дослідження ринку	Посилена перевірка фінансових операцій банками

Джерело: складено автором на основі [31]

Аналіз факторів ризику дозволяє зробити системний висновок: підприємство функціонує в умовах комплексної невизначеності, що охоплює як зовнішні регуляторні ризики, так і внутрішні управлінські. Особливо значущим є поєднання трьох чинників: відсутності фінансової звітності, одночасного виконання власником функцій керівника і єдиного підписанта, а

також широкого переліку різномірних видів діяльності. У сукупності ці чинники формують середовище, в якому бізнес-процеси підприємства є слабо формалізованими, переважно персоналізованими та позбавленими системного управлінського контролю.

Суттєвим аспектом аналітичного оцінювання є дослідження системи управління підприємством, закріпленої у статуті ТОВ «ВДК Сервіс» нової редакції 2026 року. Статут визначає, що органами товариства є загальні збори учасників та виконавчий орган — директор. Оскільки підприємство має одного учасника, функції загальних зборів здійснюються ним одноосібно та оформлюються письмовим рішенням. Директор призначається без строкового обмеження, несе повну відповідальність за фінансово-господарську діяльність і має право вчиняти будь-який правочин без попереднього дозволу загальних зборів. Така конструкція, з одного боку, забезпечує максимальну оперативність прийняття рішень, а з іншого — повністю виключає механізми колегіального контролю та незалежної перевірки управлінських рішень [31].

Для повнішого розуміння операційного середовища підприємства необхідно оцінити специфіку основного сервісного процесу — ремонту комп'ютерного обладнання. Цей процес є контактним сервісним процесом, що реалізується через пряму взаємодію з клієнтом на всіх ключових етапах: приймання заявки, узгодження умов обслуговування, діагностика, ремонт та повернення техніки. Якість процесу у такій моделі є нерозривно пов'язаною з компетентністю виконавця, швидкістю реагування та якістю використовуваних комплектуючих. Це підтверджує висновки теорії управління сервісними бізнес-процесами про те, що у контактних сервісах ключовим ресурсом процесу є людський капітал, а не матеріально-технічна база.

У таблиці 2.4 представлено оцінювання ступеня формалізації ключових бізнес-процесів ТОВ «ВДК Сервіс» на основі аналізу доступної документації, що дозволяє ідентифікувати проблемні зони в управлінні процесами підприємства.

Таблиця 2.4 – Оцінювання ступеня формалізації бізнес-процесів ТОВ «ВДК Сервіс»

Бізнес-процес	Наявність регламенту	Документальне підтвердження	Рівень формалізації	Ключова проблема
Управлінський (прийняття рішень)	Частково (статут)	Рішення одноосібного учасника	Низький	Відсутність колегіального контролю
Фінансовий облік і звітність	Не підтверджено	Фінансова звітність відсутня	Критично низький	Непрозорість фінансових потоків
Маркетинг і залучення клієнтів	Не підтверджено	Відсутні публічні дані	Не визначений	Неможливість оцінки без звітності
Операційний (ремонт техніки)	Не підтверджено	Відсутні внутрішні регламенти	Низький	Персоналізована модель без стандартів
Закупівля комплектуючих	Не підтверджено	Відсутні публічні дані	Низький	Ризик залежності від одного постачальника
Управління персоналом	Частково (статут)	Загальні норми у статуті	Низький	Відсутність HR-процедур
Юридичне та договірне управління	Частково (статут)	Статут нової редакції 2026 р.	Середній	Лише рамкові норми
Контроль якості послуг	Не підтверджено	Відсутні внутрішні стандарти	Критично низький	Відсутність вимірюваних KPI якості

Джерело: складено автором на основі [31]

Результати оцінювання свідчать про те, що переважна більшість ключових бізнес-процесів ТОВ «ВДК Сервіс» характеризується низьким або критично низьким рівнем формалізації. Єдиним відносно задокументованим процесом є управлінський, регульований нормами статуту. Однак навіть у цьому випадку рівень деталізації є недостатнім для ефективного управління операційними підпроцесами. Відсутність задокументованих процедур, внутрішніх стандартів якості та регламентів взаємодії з клієнтами є системною характеристикою підприємства, що визначає головний напрям вдосконалення.

2.2 Визначення напрямів удосконалення управління оптимізацією бізнес-процесів ТОВ «ВДК Сервіс» та розробка практичних рекомендацій щодо їх реалізації

На основі проведеного аналітичного оцінювання діяльності ТОВ «ВДК Сервіс» в межах предметної сфери дослідження сформульовано комплекс взаємопов'язаних проблем управління бізнес-процесами, що потребують системного вирішення. Центральна проблема полягає у відсутності формалізованої процесної архітектури підприємства — задокументованої сукупності описаних, регламентованих та контрольованих бізнес-процесів, що забезпечують досягнення стратегічних і операційних цілей. Ця проблема є комплексною, оскільки породжує цілий ланцюг похідних управлінських дисфункцій: від непрозорості фінансових потоків до неможливості систематичного вдосконалення якості послуг.

Для обґрунтування пропозицій необхідно спершу чітко ідентифікувати наявні проблеми управління бізнес-процесами у їх взаємозв'язку. Першою і найбільш фундаментальною є проблема монофункціональності управлінської структури — концентрація всіх управлінських функцій в одній особі унеможлиблює спеціалізацію управлінської праці, знижує якість рішень через перевантаження єдиного керівника та створює критичну операційну залежність від однієї людини. Другою проблемою є відсутність задокументованих операційних стандартів, що призводить до неможливості забезпечення стабільної якості послуг та унеможлиблює передачу знань і досвіду при зміні виконавців. Третьою є відсутність системи вимірювання ефективності бізнес-процесів — без чітких показників результативності управління здійснюється в реактивному режимі без можливості проактивного вдосконалення [27].

З урахуванням специфіки підприємства — мікробізнес із мінімальним статутним капіталом, без публічної фінансової звітності та з єдиним власником-керівником — пропоновані заходи щодо вдосконалення

управління бізнес-процесами мають бути практично реалістичними, не вимагати значних фінансових вкладень та бути поступово впроваджуваними без порушення поточної операційної діяльності. Саме ці принципи визначали логіку формування пропозицій у рамках цього дослідження.

Першою ключовою пропозицією є впровадження процесного підходу до управління операційною діяльністю підприємства через розробку карт основних бізнес-процесів. Для ТОВ «ВДК Сервіс» рекомендується виділити та задокументувати такі основні процеси: процес приймання та реєстрації замовлення на ремонт; процес технічної діагностики несправності; процес закупівлі комплектуючих; процес виконання ремонтних робіт; процес контролю якості після ремонту; процес передачі відремонтованого обладнання клієнту та отримання оплати. Документування цих процесів у формі технологічних карт або стандартних операційних процедур дозволить забезпечити відтворюваність результату незалежно від того, хто саме виконує роботу, а також створить базу для подальшого вдосконалення та оцінки ефективності.

В таблиці 2.5 показано пропоновану схему основних бізнес-процесів ТОВ «ВДК Сервіс», побудовану відповідно до логіки надання сервісу з ремонту комп'ютерної техніки та суміжних послуг.

Таблиця 2.5 – Пропонована процесна карта основного бізнес-процесу ТОВ «ВДК Сервіс»

Етап процесу	Вхід	Виконавець	Результат	Критерій якості
1. Приймання замовлення	Звернення клієнта	Директор / майстер	Зареєстроване замовлення	Повнота збору даних про несправність
2. Діагностика	Несправне обладнання	Майстер	Акт діагностики	Точність визначення причини несправності
3. Узгодження умов	Акт діагностики	Директор / майстер	Підтверджене замовлення	Згода клієнта з переліком і вартістю робіт

4. Закупівля комплектуючих	Перелік необхідних деталей	Директор	Придбані комплектуючі	Відповідність специфікації та ціна
5. Виконання ремонту	Комплектуючі, обладнання	Майстер	Відремонтоване обладнання	Усунення заявленої несправності
6. Контроль якості	Відремонтоване обладнання	Майстер / директор	Перевірений пристрій	Відповідність заявленим функціям
7. Передача клієнту	Перевірений пристрій	Директор / майстер	Закрите замовлення, оплата	Задоволеність клієнта

Джерело: складено автором на основі [31]

Другою ключовою пропозицією є запровадження системи обліку та контролю фінансових потоків підприємства. Відсутність фінансової звітності протягом п'яти років є не лише ризиком з боку регуляторних органів, але й фундаментальною перешкодою для управлінського обліку. Навіть в умовах єдиного податку підприємство повинне вести облік доходів, контролювати витрати та оцінювати рентабельність окремих видів послуг. Рекомендується впровадити спрощену систему управлінського обліку на базі доступних програмних рішень — зокрема, хмарних сервісів для малого бізнесу, що не вимагають значних технічних ресурсів та спеціалізованого персоналу. Це дозволить забезпечити прозорість фінансових потоків і сформувати інформаційну базу для управлінських рішень.

Третьою пропозицією є розробка та впровадження системи показників ефективності (KPI) для ключових бізнес-процесів підприємства. У таблиці 2.6 запропоновано перелік ключових показників ефективності для основних бізнес-процесів ТОВ «ВДК Сервіс», що є реалістичними для впровадження в умовах мікропідприємства без залучення додаткових ресурсів.

Запропонована система KPI є мінімально необхідною базою для переходу від реактивного до проактивного управління бізнес-процесами. Особливо важливими є показники часу виконання замовлень та рівня повторних звернень з тієї ж несправності, оскільки саме вони відображають реальну операційну якість послуги, що надається. Для підприємства у сфері

ремонту техніки репутація є ключовим конкурентним активом, і вимірювання наведених показників дозволяє управляти нею на систематичній основі, а не покладатись виключно на суб'єктивне сприйняття.

Таблиця 2.6 – Пропонована система показників ефективності бізнес-процесів ТОВ «ВДК Сервіс»

Бізнес-процес	Показник ефективності	Формула / Метод розрахунку	Цільове значення	Частота вимірювання
Приймання замовлень	Кількість прийнятих замовлень	Облік заявок у реєстрі	Зростання м/м	Щомісяця
Діагностика	Середній час діагностики	Час завершення / Кількість діагностик	До 2 годин	Щотижня
Виконання ремонту	Середній час виконання ремонту	Дата завершення – Дата прийняття	До 3 робочих днів	Щомісяця
Контроль якості	Рівень повторних звернень з тієї ж несправності	Повторні заявки / Загальні заявки $\times 100\%$	Менше 5%	Щомісяця
Фінансовий процес	Відношення доходів до витрат	Дохід / Витрати	Більше 1,3	Щоквартально
Клієнтський процес	Рівень задоволеності клієнтів	Оцінка після обслуговування (1–5)	Не менше 4,2	Постійно
Управлінський процес	Дотримання строків за замовленнями	Вчасно виконані / Загальні $\times 100\%$	Більше 90%	Щомісяця

Джерело: складено автором на основі [31]

Четвертою пропозицією є оптимізація портфеля видів діяльності підприємства шляхом його приведення у відповідність до реальних операційних можливостей. З 30 зареєстрованих видів діяльності для мікропідприємства з одним власником є реалістично здійсненими приблизно 8–10 суміжних напрямів, об'єднаних навколо компетенції з ремонту та обслуговування електронної техніки. Спрощення задекларованого операційного профілю дозволить зосередити управлінські зусилля на ключових бізнес-процесах, знизити регуляторні ризики, пов'язані з наявністю видів діяльності з ознаками ризику за переліком НБУ, та підвищити довіру

потенційних партнерів і клієнтів до підприємства. Це є управлінським рішенням, що безпосередньо впливає на якість стратегічного позиціонування і процесної архітектури підприємства [27].

П'ятою пропозицією є розробка клієнтоорієнтованої моделі сервісного процесу. Специфіка основного виду діяльності — ремонт комп'ютерної техніки — передбачає, що клієнт є не лише споживачем, але й безпосереднім учасником операційного процесу: він формулює проблему, погоджує умови ремонту, оцінює результат. Тому вдосконалення клієнтського досвіду є еквівалентним вдосконаленню самого операційного процесу. Рекомендується розробити стандарт взаємодії з клієнтом, який охоплює: скрипт первинного спілкування при прийманні замовлення; шаблон акту прийому-передачі обладнання; шаблон повідомлення клієнта про результати діагностики; процедуру фіксації зворотного зв'язку після виконання ремонту.

У таблиці 2.6 систематизовано пропоновані заходи з удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «ВДК Сервіс», визначено їх пріоритетність, орієнтовний ресурс для впровадження та очікуваний ефект.

Таблиця 2.6 – План заходів з удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «ВДК Сервіс»

Захід	Пріоритет	Термін впровадження	Необхідні ресурси	Очікуваний ефект
Розробка карт ключових бізнес-процесів	Високий	1–2 місяці	Час керівника, шаблони документів	Формалізація операційної діяльності
Впровадження управлінського обліку	Високий	1–3 місяці	Хмарний сервіс обліку	Прозорість фінансових потоків
Запровадження системи КРІ	Середній	2–3 місяці	Облікова система, реєстр замовлень	Управління ефективністю процесів
Оптимізація переліку видів діяльності	Середній	2–4 місяці	Юридичні послуги, держмити	Зниження регуляторних ризиків
Стандарт взаємодії з клієнтом	Середній	1–2 місяці	Час керівника	Підвищення якості

				клієнтського досвіду
Підготовка та подання фінансової звітності	Високий	До 3 місяців	Послуги бухгалтера	Усунення регуляторного ризику
Розробка регламенту контролю якості	Середній	2–3 місяці	Час керівника, шаблони	Зниження рівня повторних звернень
Формування бази постачальників комплектуючих	Низький	3–6 місяців	Час керівника	Зниження витрат на закупівлю

Джерело: складено автором на основі [31]

Важливо підкреслити, що запропоновані заходи є взаємопов'язаними та реалізуються у певній логічній послідовності. Насамперед необхідно сформувати документальну базу процесів, лише після цього запроваджувати систему вимірювання їх ефективності, а потім — поступово оптимізувати окремі процеси на основі отриманих даних. Цей принцип відповідає загальній логіці циклу вдосконалення бізнес-процесів PDCA (Plan-Do-Check-Act), що є загальновизнаною методологічною основою процесного управління. Зазначена послідовність забезпечить не лише формальне документування процесів, але й реальне підвищення операційної ефективності підприємства.

Для оцінювання реалістичності та порівняльної переваги пропонованого підходу доцільно розглянути альтернативні варіанти вирішення ідентифікованої проблеми. Першою альтернативою є збереження статус-кво — продовження діяльності без формалізації процесів. Цей варіант є найменш витратним у короткостроковій перспективі, але зберігає всі наявні ризики і не забезпечує умов для масштабування бізнесу. Другою альтернативою є радикальна реструктуризація — найм персоналу, розширення матеріально-технічної бази, залучення зовнішніх консультантів. Цей варіант є потенційно найефективнішим, але вимагає значних фінансових ресурсів, яких у підприємства з мінімальним статутним капіталом об'єктивно немає. Запропонований у рамках цього дослідження підхід є третьою, компромісною

альтернативою — поступова формалізація наявних процесів із мінімальними витратами ресурсів [27].

На рис. 2. 2 відображено порівняння ключових характеристик трьох альтернативних варіантів вирішення проблеми управління бізнес-процесами ТОВ «ВДК Сервіс», що дозволяє наочно обґрунтувати вибір на користь запропонованого підходу.

Критерій порівняння	Статус-кво	Радикальна реструктуризація	Запропонований підхід
Вартість впровадження	Мінімальна	Висока	Низька
Час впровадження	—	Понад 1 рік	3–6 місяців
Ризик для поточної діяльності	Низький	Високий	Мінімальний
Ефект для якості процесів	Відсутній	Значний	Помірний, але стабільний
Відповідність ресурсам підприємства	Так	Ні	Так
Стійкість результату	Відсутня	Висока	Середня, з потенціалом зростання

Рис. 2.2 – Порівняльна характеристика альтернативних варіантів вирішення проблем управління бізнес-процесами ТОВ «ВДК Сервіс»

Джерело: складено автором на основі [31]

Аналіз порівняльних характеристик підтверджує обґрунтованість запропонованого підходу: він поєднує реалістичність з точки зору наявних

ресурсів підприємства та значущість з точки зору очікуваного ефекту. Принципово важливо, що запропоновані заходи формують не просто набір разових поліпшень, а системну основу для подальшого розвитку підприємства. Зокрема, задокументовані процеси та система КРІ стають базою для потенційного масштабування бізнесу у майбутньому — найму першого найманого працівника, розширення переліку послуг або виходу на нові ринки збуту.

Окремої уваги заслуговує питання управління ризиками як складової бізнес-процесів підприємства. На сьогодні ТОВ «ВДК Сервіс» не має задокументованої системи управління ризиками, що підтверджується як відсутністю відповідних внутрішніх документів, так і наявністю численних ідентифікованих ризиків без зафіксованих процедур їх нейтралізації. Рекомендується розробити мінімальний реєстр операційних ризиків підприємства, що охоплює: ризик неплатоспроможності клієнта після виконання ремонту; ризик ушкодження обладнання клієнта в процесі ремонту; ризик закупівлі неякісних комплектуючих; ризик простою через відсутність попиту; ризик операційної залежності від одного виконавця. Для кожного ризику мають бути визначені заходи попередження та порядок дій у разі реалізації ризику. Це є мінімально необхідним рівнем управління ризиками для підприємства, що прагне до підвищення операційної зрілості.

У таблиці 2.7 представлено пропонування реєстр ключових операційних ризиків ТОВ «ВДК Сервіс» із визначенням їх імовірності, можливих наслідків та заходів з нейтралізації в контексті управління бізнес-процесами.

Таблиця 2.7 – Реєстр операційних ризиків бізнес-процесів ТОВ «ВДК Сервіс» та заходи з їх нейтралізації

Ризик	Процес, якого стосується	Імовірність	Потенційний наслідок	Захід з нейтралізації
Відмова клієнта від оплати після ремонту	Фінансовий, клієнтський	Середня	Пряма втрата доходу	Попередня письмова угода з клієнтом

Ушкодження обладнання клієнта в процесі ремонту	Операційний	Низька	Претензія, репутаційна шкода	Акт прийому-передачі з фіксацією стану
Закупівля неякісних комплектуючих	Закупівельний	Середня	Повторна несправність, витрати	Перелік перевірених постачальників
Відсутність попиту в певний період	Маркетинговий	Середня	Зниження доходу	Диверсифікація каналів залучення клієнтів
Втрата єдиного виконавця через хворобу	Управлінський	Середня	Зупинка діяльності	Підготовка можливого замісника
Зміна регуляторних вимог	Юридичний	Низька	Штрафи, зміна умов роботи	Моніторинг законодавчих змін
Несправність власного обладнання	Операційний	Низька	Зупинка виконання ремонтів	Резервне обладнання або підрядники

Джерело: складено автором на основі [31]

Формування реєстру операційних ризиків та запровадження процедур їх моніторингу є кроком, що виводить підприємство на якісно новий рівень управлінської зрілості. У теорії управління бізнес-процесами зрілість процесів прийнято оцінювати за п'ятирівневою моделлю: від початкового рівня (процеси хаотичні, непередбачувані) до оптимізуючого (постійне вдосконалення на основі кількісних даних). На сьогодні ТОВ «ВДК Сервіс» знаходиться на першому, початковому рівні процесної зрілості. Запропоновані заходи спрямовані на перехід підприємства до другого рівня — керованих процесів, де ключові операції є відтворюваними та відповідають мінімально визначеним стандартам.

Реалізація запропонованих заходів вимагає від керівництва підприємства насамперед управлінської волі та систематичного виділення часу на вдосконалення процесів поряд із поточною операційною діяльністю. Для мікропідприємства це є ключовим обмежуючим чинником, оскільки єдина особа, яка несе відповідальність за всі процеси, об'єктивно має обмежений часовий ресурс. Саме тому запропонований план заходів побудований із урахуванням поступовості впровадження та мінімізації

паралельного навантаження: заходи з найвищим пріоритетом і найпростішою реалізацією виносяться на перший план, тоді як більш ресурсоємні заходи плануються на подальшу перспективу.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного діагностично-конструктивного аналізу управління бізнес-процесами ТОВ «ВДК Сервіс» сформульовано такі висновки.

По-перше, ТОВ «ВДК Сервіс» є мікропідприємством з тринадцятирічною операційною історією, що у березні 2026 року пройшло комплексну інституційну трансформацію: одночасно змінились власник, керівник і юридична адреса. Єдиним учасником і директором є Меліхов Микола Юрійович, який здійснює прямий вирішальний вплив на всі аспекти діяльності підприємства. Статутний капітал становить 24 000 грн, підприємство перебуває на єдиному податку третьої групи зі ставкою 5% та не є платником ПДВ.

По-друге, аналіз виявив комплекс системних проблем управління бізнес-процесами: відсутність фінансової звітності протягом щонайменше п'яти останніх років; надмірно широкий перелік задекларованих видів діяльності (30 КВЕД), що не відповідає реальним операційним можливостям мікропідприємства; відсутність задокументованих стандартів і регламентів для ключових операційних процесів; критично низький рівень формалізації більшості бізнес-процесів; відсутність системи вимірювання ефективності процесів; відсутність управління операційними ризиками.

По-третє, для вирішення ідентифікованих проблем запропоновано комплекс з восьми взаємопов'язаних заходів, що охоплюють: розробку карт ключових бізнес-процесів; впровадження управлінського обліку; запровадження системи КРІ для операційних процесів; оптимізацію портфеля видів діяльності; розробку стандарту взаємодії з клієнтом; відновлення

подання фінансової звітності; розробку регламенту контролю якості; формування бази перевірених постачальників комплектуючих.

По-четверте, запропоновані заходи відповідають принципам реалістичності, поступовості та ресурсної відповідності, що є критично важливим в умовах мікропідприємства з обмеженим фінансовим і людським ресурсом. Їх реалізація спрямована на перехід ТОВ «ВДК Сервіс» від початкового до керованого рівня процесної зрілості, що створить об'єктивні передумови для подальшого розвитку підприємства, розширення клієнтської бази та підвищення конкурентоспроможності на ринку сервісного обслуговування комп'ютерної техніки.

ВИСНОВКИ

За результатами виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему «Управління оптимізацією бізнес-процесів сервісної компанії» сформульовано такі висновки.

Дослідження понятійного апарату у сфері управління бізнес-процесами засвідчило, що поняття «бізнес-процес» є багатовимірним явищем, яке різні наукові школи трактують крізь призму процесно-функціонального, ціннісно-орієнтованого, системного, ресурсного, цифрово-технологічного, стратегічного та мережевого підходів. Кожен із них акцентує увагу на певному аспекті процесної діяльності організації, а для сервісних компаній найбільш продуктивною є інтеграція ціннісно-орієнтованого, системного та цифрово-технологічного підходів, що дозволяє одночасно враховувати потреби клієнта, внутрішню логіку організаційної діяльності та можливості цифрових технологій.

Систематизація ключових понять у сфері процесного управління дозволила чітко розмежувати поняття «управління бізнес-процесами», «реінжиніринг», «оптимізація», «автоматизація», «цифровізація» та «стандартизація». Встановлено, що оптимізація бізнес-процесів займає особливе місце серед суміжних концепцій — вона є достатньо радикальною, щоб давати відчутні результати, але водночас достатньо поступовою, щоб не піддавати організацію надмірним ризикам трансформації. Саме тому оптимізація є найбільш прийнятним вибором для переважної більшості сервісних компаній малого і середнього масштабу.

Порівняльний аналіз особливостей управління бізнес-процесами у виробничих і сервісних організаціях виявив суттєві відмінності, що визначають специфічні управлінські виклики сервісного сектору: нематеріальність результату, безпосередня участь клієнта у процесі надання послуги, неможливість складування, обмеженість стандартизації через варіативність клієнтських запитів та суб'єктивність оцінки якості. Ці

характеристики зумовлюють необхідність адаптації загальних підходів до процесного управління з урахуванням специфіки сервісної сфери.

Аналіз методичних підходів до оптимізації бізнес-процесів сервісних компаній — BPMN-моделювання, Lean-методологія, Six Sigma, Process Mining, Agile BPM, BPM Lifecycle, інтеграція CRM-BPM та AI-assisted BPM — засвідчив, що кожен із них має власну нішу застосування і набір функціональних переваг та обмежень. Для більшості сервісних компаній найефективнішою є поетапна інтеграція кількох підходів: від BPMN-моделювання для формалізації процесів до Lean-аналізу для виявлення втрат і KPI-системи для кількісного вимірювання результатів.

Аналітичне оцінювання ТОВ «ВДК Сервіс» засвідчило, що підприємство є мікропідприємством з тринадцятирічною операційною історією, яке у березні 2026 року пройшло комплексну інституційну трансформацію: одночасно змінились власник, керівник і юридична адреса. Концентрація всіх управлінських функцій в одній особі, відсутність фінансової звітності протягом щонайменше п'яти останніх років та надмірно широкий перелік задекларованих видів діяльності (30 КВЕД) формують середовище підвищеної операційної та регуляторної невизначеності.

Оцінювання ступеня формалізації бізнес-процесів ТОВ «ВДК Сервіс» виявило, що переважна більшість ключових процесів — фінансовий облік, операційний (ремонт техніки), маркетинговий, закупівельний та контроль якості — характеризується низьким або критично низьким рівнем формалізації через відсутність задокументованих стандартів, регламентів і процедур. Єдиним відносно задокументованим процесом є управлінський, регульований нормами статуту, однак і він не має достатнього рівня деталізації для ефективного управління операційними підпроцесами.

За результатами дослідження розроблено пропоновану процесну карту основного бізнес-процесу підприємства — ремонту комп'ютерної техніки, — що охоплює сім послідовних етапів від приймання замовлення до передачі відремонтованого обладнання клієнту із визначенням виконавців, критеріїв

якості та очікуваних результатів кожного етапу. Ця карта є практичним інструментом для переходу від неформалізованої до стандартизованої моделі операційної діяльності.

Запропонована система ключових показників ефективності бізнес-процесів ТОВ «ВДК Сервіс» охоплює сім процесів — від приймання замовлень до управлінського — і включає конкретні цільові значення та частоту вимірювання для кожного показника. Впровадження цієї системи забезпечить перехід від реактивного до проактивного управління операційною діяльністю підприємства та дозволить систематично відстежувати ефективність процесів на основі об'єктивних даних.

Розроблений реєстр операційних ризиків бізнес-процесів ТОВ «ВДК Сервіс» ідентифікує сім ключових ризиків — від відмови клієнта від оплати до несправності власного обладнання — із визначенням імовірності, потенційних наслідків і заходів нейтралізації для кожного з них. Формування реєстру є кроком, що виводить підприємство на якісно новий рівень управлінської зрілості і створює основу для систематичного управління ризиками замість ситуативного реагування.

Запропонований план заходів з удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «ВДК Сервіс» включає вісім взаємопов'язаних заходів різного пріоритету і строку впровадження, що реалізуються у логічній послідовності відповідно до методологічної логіки циклу PDCA. Сукупна реалізація запропонованих заходів спрямована на перехід підприємства від початкового до керованого рівня процесної зрілості та створить об'єктивні передумови для розширення клієнтської бази, підвищення якості послуг і зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «ВДК Сервіс» на ринку сервісного обслуговування комп'ютерної техніки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Abouzid I., Bekali Y. K., Saidi R. Modelling IoT Behaviour in Supply Chain Business Processes With BPMN: A Systematic Literature Review. *Journal of ICT Standardization*. 2022. Vol. 10, No. 3. P. 439–467. <https://doi.org/10.13052/jicts2245-800x.1035>
2. Eleonu H. C. Aggregate metric model for evaluating business processes. *Business Process Management Journal*. 2021. Vol. 27, No. 2. P. 388–414. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2020-0362>
3. Fettke P., Di Francescomarino C. Business Process Management and Artificial Intelligence: Literature Survey and Future Research. *KI – Künstliche Intelligenz*. 2025. Vol. 39. P. 67–79. <https://doi.org/10.1007/s13218-025-00891-y>
4. Jaklič J., Bosilj-Vukšić V., Mendling J., Indihar Štemberger M. The Orchestration of Corporate Performance Management and Business Process Management and Its Effect on Perceived Organizational Performance. *SAGE Open*. 2021. Vol. 11, No. 3. P. 1–20. <https://doi.org/10.1177/21582440211040126>
5. Lopes T., Guerreiro S. Assessing Business Process Models: A Literature Review on Techniques for BPMN Testing and Formal Verification. *Business Process Management Journal*. 2023. Vol. 29, No. 8. <https://doi.org/10.1108/bpmj-11-2022-0557>
6. Mursyada A. The Role of Business Process Modeling Notation in Process Improvement: A Critical Review. *Advanced Qualitative Research*. 2024. Vol. 2, No. 1. P. 41–56. <https://doi.org/10.31098/aqr.v2i1.2165>
7. Галашов Д. Оптимізація бізнес-процесів підприємства на основі цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-151>
8. Зубова В. Оптимізація бізнес-процесів підприємства на основі BPMN-моделей. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 83. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-7>

9. Козенков Д., Альошина Т., Гайдук І. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67>
10. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>
11. Кононенко Ж. А., Шаравара Р. І., Яковенко Т. І. Моделювання бізнес-процесу – складова управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-134>
12. Мажник Л. О., Тешева Л. В., Штеймільер І. О. Методології оцінювання ефективності організації бізнес-процесів у контексті цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2025. № 12. С. 169–176. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-12-169-176>
13. Мельник О. Г. Проблеми економічного оцінювання ефективності бізнес-процесів промислових підприємств. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*. 2024. № 3 (29). С. 97–104. <https://doi.org/10.15276/EJ.03.2024.12>
14. Мірошник Р., Дереворіз М. Особливості аналізування бізнес-процесів підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-74>
15. Нікітіна Я. О. Theoretical and methodological principles of management of the competitiveness of commercial enterprises in the conditions of the digital economy. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2024. Вип. 41. С. 493–500. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1395>
16. Островська Г., Шерстюк Р., Ціх Г. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації підприємств. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації* : монографія / за ред. О. А. Сороківської. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2024. С. 254–275.

17. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 45. Ст. 410. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19>
18. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 36. Ст. 275. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>
19. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності : Закон України від 11.09.2003 № 1160-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2004. № 9. Ст. 79. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15>
20. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF>
21. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80>
22. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2021. № 43. Ст. 362. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20>
23. Святобог О. Цифрова трансформація бізнес-процесів в українських підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-121>
24. Склярук І., Вовк Н. Управлінський облік бізнес-процесів в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-69>
25. Соколова Н. Оцінка впливу ефективності бізнес-процесів на конкурентостійкість підприємств електронного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-47>

26. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації: стратегічні та тактичні аспекти. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 1 (41). С. 288–305.
27. ТОВ «ВДК Сервіс» . Офіційний сайт. URL: <https://vdk-service.com.ua/ua/>
28. Тіщенко І. Напрями формування механізму управління бізнес-процесами інноваційних підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 9. С. 257–265. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-34>
29. Шматковська Т., Дзямулич М., Стащук О. Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66>
30. Шульга О. А. Технологія розробки та управління бізнес-процесами : навч. посіб. Київ : Компринт, 2024. 121 с.
31. ТОВ «ВДК Сервіс» . Юконтрол. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6579308&tb=government-procurement>

