

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконала: здобувач 4 курсу, групи ЕХ- 41

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійної програми

«Менеджмент бізнес-процесів»

_____ Андрій КОТОВИЙ

(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:

кандидат економічних наук, доцент

_____ Ірина ПЕНСЬКА

(підпис)

Рецензент: Рецензент: кандидат

економічних наук, доцент, проректор

з з науково-дослідної роботи ХГУ

"НУА"

_____ Ольга ІВАНОВА

(підпис)

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічнийКафедра економіки та менеджментуОсвітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський)Спеціальність 073 «Менеджмент»Освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-процесів»**ЗАТВЕРДЖУЮ****Завідувач кафедри**Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис)

«10» червня 2023 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**Котового Андрія Володимировича
(прізвище, ім'я, по батькові)1. Тема роботи «Управління якістю бізнес-процесів підприємства»керівник роботи Пенська Ірина Олександрівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 13.04.2023 року № 2101-5/700

2. Строк подання студентом роботи «02» червня 2023 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

- Встановити взаємозв'язок основних понять менеджменту та управління якістю;

- Розробити класифікацію бізнес-процесів; визначити умови для досягнення найкращого рівня показників економічної ефективності проєктів забезпечення якості діяльності підприємства.

- Розглянути основні напрями реалізації заходів з управління якістю бізнес-процесів

- Оцінити фінансовий стан та результати діяльності об'єкта дослідження та виділити найбільш вагомні бізнес процеси, що їх формують;

- Розробити рекомендації з вдосконалення системи управління якістю бізнес-процесів ТОВ «ТИМ»

4. План роботи

| № з/п | Назва етапів роботи |
|-------|--|
| 1 | Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою. |
| 2 | Робота над теоретичним розділом: визначити сутність і значення системи управління якістю підприємства, основні напрями реалізації заходів з управління якістю бізнес-процесів, проаналізувати бізнес-процес як об'єкт менеджменту якості на підприємстві. |
| 3 | Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: провести оцінку економічної діяльності підприємства ТОВ«ТИМ», визначити найвагоміші бізнес-процесів у діяльності ТОВ "ТИМ", розробити механізми забезпечення якості бізнес-процесів ТОВ «ТИМ» на основі цифрової трансформації. |
| 4 | Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи бакалавра; оформлення списку використаних джерел. |
| 7 | Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування. |
| 8 | Подання роботи на кафедру |

5. Дата видачі завдання «03» вересня 2022 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Андрій КОТОВИЙ

Керівник роботи

(підпис)

Ірина ПЕНСЬКА

Гарант освітньої програми

(підпис)

Ольга Крикун

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ | 8 |
| 1.1.Управління якістю бізнес-процесів: сутність, принципи, стандарти..... | 8 |
| 1.2.Основні напрями реалізації заходів з управління якістю бізнес- процесів..... | 14 |
| 1.3.Бізнес-процес як об'єкт менеджменту якості на підприємстві..... | 23 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ТИМ»..... | 29 |
| 2.1.Оцінка фінансового стану та фінансових результатів діяльності ТОВ «ТИМ»..... | 29 |
| 2.2.Виявлення найвагоміших бізнес-процесів у діяльності ТОВ "ТИМ"..... | 38 |
| 2.3.Забезпечення якості бізнес-процесів ТОВ «ТИМ» на основі цифрової трансформації..... | 41 |
| ВИСНОВКИ | 48 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 51 |
| Додатки | |

ВСТУП

Управління якістю на підприємстві, спрямоване на задоволення вимог зацікавлених сторін, є важливим чинником для прогресивного і сталого розвитку суспільства. Важливість поліпшення рівня якості життя людини підкреслена в основних напрямках розвитку розвинутих країн як ключовий стратегічний орієнтир. У зв'язку з цим головною метою діяльності підприємств стає виробництво продукції та послуг належного рівня якості. Однак сьогодні, в умовах війни та економічної нестабільності, зниження реальних доходів населення, порушення партнерських взаємозв'язків та логістичних процесів посилилася необхідність удосконалення управління якістю діяльності підприємств з урахуванням фінансово-економічних та ризик-орієнтованих критеріїв процесного підходу, тобто науково обґрунтованого управління якістю на базі проєктів та процесів, що дозволять підвищити якість діяльності підприємства для відповідності вимогам зацікавлених сторін.

Актуальність розвитку механізму управління якістю бізнес-процесів підприємства визначається зовнішніми та внутрішніми факторами, що формують необхідність проєктного підходу, спрямованого на результат, а також ефективності досягнення високого рівня якості. Тому в практичній діяльності з управління якістю важливо впроваджувати проєктний підхід, що дозволяє використовувати всі його методи та інструменти для результативності та ефективності бізнес-процесів у сфері якості. Управління якістю бізнес-процесів підприємства на основі проєктного підходу підвищує його здатність досягати результату діяльності за умови ефективного використання інвестицій у проєкти якості з найменшим ризиком. Таким чином, переваги проєктного підходу зумовлюють необхідність удосконалення управління якістю бізнес-процесів підприємства на базі реалізації, оцінки та аналізу проєктів у сфері якості, та формування оптимального портфеля проєктів.

Питаннями теорії управління на основі проєктного підходу присвячені роботи вітчизняних і зарубіжних дослідників. Серед робіт у галузі вдосконалення управління якістю можна виділити праці таких учених: Е. Демінга, Дж. Джурана, Дж. Кампанелли, Ф.Б. Кросбі, Г. Тагуті, А. Фейгенбаум. Теоретичні аспекти проєктного підходу розглянуті у Г. Керцнера, Е.У. Ларсона, Р. Оуена, К. Хелдмана та інших. Проєкти у сфері якості та їх ефективність при реалізації бізнес-процесів висвітлюються у працях таких науковців як: Луценко І. С., Олійник Є. О., Пилипченко О. Г., Тарасова О.В. Аналіз робіт вітчизняних та зарубіжних авторів показав велику кількість розробок у галузі фінансового аналізу та проєктного управління, у тому числі, розробок з оцінки ефективності та ризиків бізнес-процесів. Водночас недостатньо осмислені теоретично-методологічні та практичні аспекти управління якістю на основі проєктного підходу за напрямками розвитку підприємства.

Важливість застосування проєктного підходу в управлінні якістю підприємства, а також доцільність більш поглибленого вивчення проблем ефективності та результативності проєктного підходу при реалізації бізнес-процесів зумовили вибір напрямку дослідження та теми, формулювання мети та завдань, а також предмет та об'єкт.

Мета дослідження полягає у формуванні теоретичних положень щодо вдосконалення управління якістю на основі проєктного підходу та на підставі цього розробка рекомендацій з управління якістю бізнес-процесу підприємства.

Поставлена мета визначила необхідність розв'язання наступних завдань:

1. Встановити взаємозв'язок основних понять менеджменту та управління якістю;
2. Розробити класифікацію бізнес-процесів; визначити умови для досягнення найкращого рівня показників економічної ефективності проєктів забезпечення якості діяльності підприємства.

3. Розглянути основні напрями реалізації заходів з управління якістю бізнес-процесів

4. Оцінити фінансовий стан та результати діяльності об'єкта дослідження та виділити найбільш вагомні бізнес процеси, що їх формують;

5. Розробити рекомендації з вдосконалення системи управління якістю бізнес-процесів ТОВ «ТИМ».

Об'єктом дослідження виступають бізнес-процеси ТОВ «ТИМ», яке у довоєнний період було одним з найбільших приватних інвесторів в енергетичний сектор України.

Предметом кваліфікаційної роботи бакалавра є інструменти формування результативних та ефективних бізнес-процесів через удосконалення управління якістю на ТОВ «ТИМ».

Теоретичною основою роботи виступають праці вітчизняних та зарубіжних авторів у галузі економіки та управління якістю, Загального керівництва якістю (TQM), економіки організації та проектного менеджменту, а також бази стандартів у галузі управління якістю. Методологічною основою виступають такі методи як: систематизація та класифікація, аналіз і синтез, наукове пізнання, а також фінансово-економічні методи, графічного представлення та інші.

Практична значимість роботи полягає в тому, що результати та рекомендації, сформульовані автором щодо забезпечення якості бізнес-процесів, можуть бути застосовані на практиці при реалізації проектів не тільки на об'єкті дослідження, але і на аналогічних підприємствах.

Апробація результатів дослідження була у вигляді доповіді за темою «Проектний підхід як ефективний інструмент управління підприємствами» на VI Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством».

Кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, двох розділів, висновків та списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

1.1. Управління якістю бізнес-процесів: сутність, принципи, стандарти

Якість товарів, послуг та сервісів у сучасному світі стає об'єктом постійної оцінки, моніторингу та контролю з боку усіх зацікавлених осіб. Для підприємства формування системи управління якістю стає обов'язковим елементом системи менеджменту, що забезпечує підвищення ефективності, зростання конкурентоспроможності, досягнення стратегічних цілей функціонування.

Питання управління якістю є об'єктом дослідження та практичних експериментів більше ніж сторіччя. Ф. Тейлор, М.Вебер, Е. Деминг, В. Друкер, А. Фейгенбаум приймали участь у розробці основних трактовок, основних принципів та концепцій.

Проте, поняття «управління якістю» фіксується і на нормативному рівні, у вигляді стандартів. Наприклад, стандарт ISO 9001:2015, який має назву «Загальне керівництво якістю» (TQM), розглядає «управління якістю» як підхід до управління організацією, що націлений на якість, досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення вимог користувачів та забезпечення вигоди для усіх членів організації та суспільства в цілому [5]. Такий підхід дозволяє підвищити раціональність розподілення ресурсів, стимулює вдосконалення виробництва, підвищує ефективність управління. Це означає, що організації, що зацікавлені у постійному вдосконаленні своєї діяльності, одночасно з фінансовими цілями ставлять цілі щодо управління якістю продукції та послуг, оптимізації бізнес-процесів, задоволенні споживачів, що може бути досягнуто за рахунок методів TQM.

Використання напрацювань TQM базується на використанні його принципів, найбільш вагомими серед них виступають: орієнтація на процеси,

концентрація уваги на споживачеві, безперервне покращення якості послуг, зважене прийняття управлінських рішень. Загальний перелік принципів TQM подано на рисунку 1.1.



Рис. 1.1 – Принципи TQM відповідно до ISO 9001:2015 [5]

Як бачимо з рисунка 1.1, ефективність управління якістю на підприємстві буде залежати не лише від об'єктивних факторів, а й від розвинутості організаційної культури, рівня підтримки ідеї з боку керівництва та/або співробітників і т.і.

Проте, всі перелічені принципи управління якістю пов'язані з організацією бізнес-процесів на підприємстві. Саме тоді, коли за базу вдосконалення береться найменший предмет управління, досягається найбільший ефект. Саме про це говорили дослідження А. Сміта та Ф. Тейлора, які стверджували, що досягти найбільшої ефективності можна тоді, коли процес розділений на найпростіші фрагменти. Досвід А. Сміта, який довів, що

дроблення та спеціалізація (як найпростіші приклади бізнес-процесів) дають приріст прибутковості, дозволив йому сформулювати тезу про те, що якість продукції – це якість процесів.

Наступні дослідження дозволяють ідентифікувати управлінську систему як послідовну сукупність функцій та процесів, що формує вплив на стратегію, цілі та результати, хоча і залежить від них.

В сучасних умовах однією з причин переходу до процесного управління можна назвати скорочення життєвого циклу продукції за рахунок інформатизації суспільства, автоматизації виробництва. Крім того, в умовах сучасної глобальної економіки виробник безпосередньо стикається з міжнародною сертифікацією, а питання управління та покращення якості, як зазначають автори, неминуче пов'язані з управлінням процесами.

Також за умов інформатизації дедалі більше зростає попит використання сучасних знань у діяльності підприємства, що найкраще забезпечується процесним підходом. Зменшення розмірів корпорації також призводить до процесного управління, тому що для виконання великого проєкту дедалі частіше звертаються до кількох організацій. Індивідуальний підхід до клієнта, задоволення його потреб також досягаються за рахунок здійснення унікальних нових проєктів, за рахунок чого компанія підвищує свою конкурентоспроможність.

Відповідно до ISO 9001:2015, процес – це сукупність взаємопов'язаних видів діяльності з використання ресурсів з метою перетворення «входів» та «виходів», що мають цінність для споживача. Головна перевага використання процесного підходу в управлінні організацією пов'язана з отриманням можливості бачити і контролювати усе, що відбувається на підприємстві, виявляти та ліквідувати виробничі проблеми та «вузькі місця» ведення бізнесу.

Процесний підхід в управлінні підприємством концентрується на бізнес-процесах, які являють собою регламентовану діяльність, що повторюється та дозволяє на підставі використання наявної технології та ресурсів перетворити

ресурси та результати, що здатні задовольняти конкретні потреби. Відповідно, саме управління бізнес-процесом являє собою ефективний управлінський механізм задоволення потреб споживачів, що дозволяє підвищити ефективність функціонування підприємства. Особливістю застосування процесного підходу є створення унікальних етапів і способів організації діяльності, що реалізовується через унікальний продукт.

Кожне підприємство – унікальне, відповідно, унікальні і процеси, які на ньому застосовуються та вдосконалюються. Найчастіше виділення серед маси бізнес–процесів окремих одиниць відбувається шляхом проведення аналізу за наступними етапами:

1. Визначення власників процесів;
2. Опис меж інтерфейсів процесу;
3. Опис самого процесу за допомогою програмних інструментів, аналіз та розробка рекомендацій;
4. Встановлення «точок контролю» ;
5. Вимір показників у «точках контролю»;
6. Аналіз отриманої інформації та розробка рекомендацій по вдосконаленню.

Аналіз наявної літератури з питань організації діяльності та управління сучасним підприємством дозволив виділити основні критерії, за якими можна класифікувати бізнес-процеси (рисунок 1.2).

ISO 9001:2015 розглядає проєкт як унікальний процес, що складається з сукупності скоординованих видів діяльності з початковою та кінцевою датами, що реалізується для досягнення заходів, відповідає конкретним вимогам, у тому числі, обмеженнями за строками, ресурсами, вартістю [5].

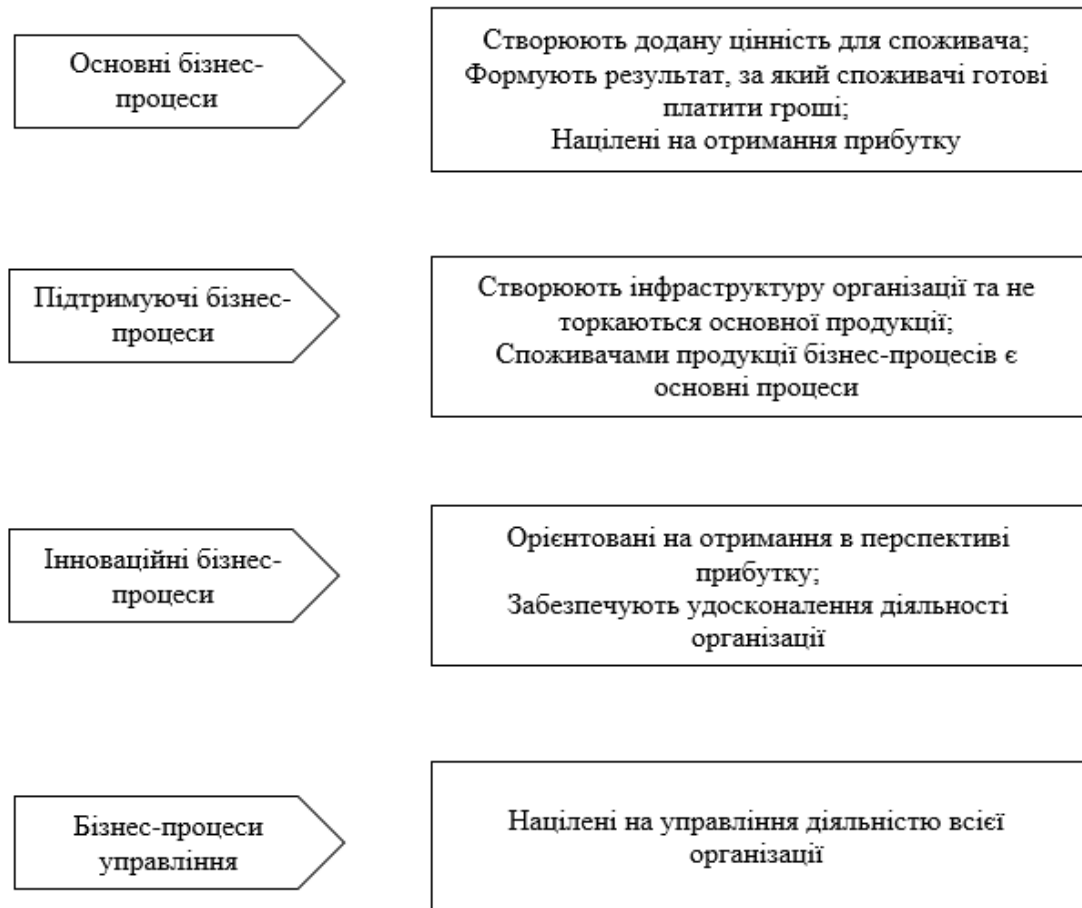


Рисунок 1.2 - Класифікація бізнес-процесів підприємства

Джерело: складено автором

Такий підхід дозволяє застосувати проектний підхід в управлінні якістю бізнес-процесів підприємства. Проектний підхід в управлінні якістю реалізується через розгляд діяльності в галузі якості на основі створення проектів та застосування принципів та методів проектного менеджменту. Формування проектів у сфері якості та їх ідентифікація можна зробити, використовуючи класичні напрямки розвитку Загального менеджменту якості (TQM), що включають [5]:

- менеджмент якості;
- стандартизацію та метрологію;
- розвиток персоналу та його залучення;
- інновації в галузі якості;

- соціальну відповідальність та сталий розвиток;
- інше, що пов'язано з підвищенням задоволеності зацікавлених сторін.

Сучасні дослідники [8] зазначають, що проєктний підхід при впровадженні TQM дозволяє посилити процес планування результатів реалізації а також визначити конкретні показники оцінки. Результатами реалізації проєктного підходу у галузі якості можуть бути: створення оптимальної системи бізнес-процесів та забезпечення їх службами; підвищення конкурентоспроможності; комплексний підхід до управління якістю; підвищення професіоналізму працівників.

Також проєктний підхід у галузі якості дозволяє контролювати дотримання намічених строків реалізації, споживання ресурсів та знижувати можливі ризики за допомогою інструментів проєктного керування. У таблиці 1.1 представлено сторони, що зацікавлені в реалізації бізнес-процесів на принципах проєктного управління.

Таблиця 1.1 – Зацікавлені сторони проєктного бізнес-процесу

| Зацікавлені сторони | Потреби/користь |
|------------------------------|---|
| Керівник | Юридична особа, якій передаються функції з управління проєктом |
| Команда проєкту | Формується для ефективної злагодженої діяльності |
| Ліцензіар | Особа, що володіє ліцензією на науково-технічну розробку, яка використовується в рамках проєкту |
| Керівник підприємства | Несе відповідальність за все підприємство |
| Інвестор | Юридична або фізична особа, котрі фінансують проєкт з метою отримання прибутку в подальшому |
| Постачальник | Особа, яка забезпечує проєкт устаткуванням та матеріалами |

Джерело: складено автором

Таким чином, найбільш актуальними питаннями щодо проєктів у сфері якості надаються такі:

1. Забезпечення фінансування для повного охоплення напрямів у галузі якості;
2. Здійснення оцінки проєктів та зниження небажаних ризиків проєктів у сфері якості;
3. Вибір та реалізація заходів забезпечення якості при впровадженні проєкту.

Виходячи з розглянутих теоретичних та практичних аспектів , бізнес-процесів, проєктного менеджменту та управління якістю, можна зробити висновок про необхідність застосування проєктного підходу як інструменту удосконалення управління якістю в організаціях різного рівня. А найбільш актуальними питаннями щодо проєктів у галузі якості є: забезпечення фінансування для повного охоплення напрямків у галузі якості; здійснення оцінки процесів та зниження небажаних ризиків процесів у сфері якості; вибір та реалізація заходів забезпечення якості при впровадженні процесу.

1.2. Основні напрями реалізації заходів з управління якістю бізнес-процесів

Управління якістю передбачає використання сукупності певних заходів для кожного бізнес-процесу. Ідентифікація таких заходів може відбуватися за стандартом «Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю», які включають [4]:

- менеджмент якості (покращення, забезпечення та управління/планування якості);
- стандартизацію та метрологію;
- розвиток персоналу та його залучення;
- інновації в галузі якості;

– інше, що пов'язано з підвищенням рівня задоволеності зацікавлених сторін, наприклад, сталий розвиток, соціальна відповідальність та екологічний розвиток.

Дані напрямки мають свою специфіку та різний зміст методів та способів їх реалізації. Відповідно, заходи з якості можна класифікувати на групи проєктів з цільового напрямку, функціонального характеру одержуваного ефекту, рівня управління.

Різниця проєктів з управління якістю визначається відповідно до значених у ISO 9001:2015 [5] напрямів менеджменту з керівництва у сфері якості, що представляють:

– перший напрямок - забезпечення якості, як діяльності з гарантування відповідності заявленим вимогам;

– другий напрямок - поліпшення якості, як діяльності з формування більш прогресивних властивостей;

– третій напрямок - управління (планування) якістю.

У загальному вигляді заходи у галузі якості можна представити:

1. Управління якістю (спрямовано на прогресивну зміну показників властивостей об'єктів, забезпечення якості для гарантування того, що об'єкти якості повністю відповідатимуть вимогам споживачів та всіх інших зацікавлених сторін, вдосконалення управлінською діяльністю) включає :

1.1. заходи з покращення якості;

1.2. заходи забезпечення якості;

1.3. заходи управління / планування якості.

2. Стандартизація та метрологія (пов'язані з розробкою та впровадженням стандартів на продукти, послуги, процеси, систем управління та будь-якого іншого об'єкта) включають:

2.1. заходи зі стандартизації;

2.2. заходи з метрології.

3. Розвиток персоналу (спрямовано на постійне навчання та вдосконалення кваліфікації та професіоналізму працівників, підвищення залучення персоналу до діяльності, зростання мотивації) включає:

- 3.1. заходи з навчання та підвищення кваліфікації;
- 3.2. заходи з мотивації;
- 3.3. заходи із залученості та організаційної культури.

4. Інновації у сфері якості (процеси з реалізації інноваційних заходів у галузі якості щодо покращення властивостей продуктів або процесів, спрямованих на більш високе задоволення потреб споживачів та зацікавлених сторін) включають:

- 4.1. заходи продуктових інновацій;
- 4.2. заходи технічно-технологічних інновацій;
- 4.3. заходи управлінські інновації.

5. Програми сталого розвитку (пов'язані з соціальними гарантіями для працюючих із забезпечення техніки безпеки та соціальних виплат, створенням сприятливої корпоративної культури, а також з екологічною відповідальністю щодо збереження ресурсів та навколишнього середовища) включають:

- 5.1. заходи соціальної відповідальності;
- 5.2. заходи екологічної безпеки.

У рамках напрямів TQM заходи більш детально класифікуються за застосовуваними методами та інструментами в галузі якості. Якщо більш детально аналізувати можливості використання конкретних прийомів і методів управління якістю, то їх можна характеризувати наступним чином:

1. Управління якістю.

1.1. Заходи з покращення якості пов'язані з підвищенням здатності задовольняти вимоги та очікування. Заходи з покращення властивостей продукції та процесів, що забезпечують дані характеристики, можуть бути сформовані на основі розгортання функції якості (QFD), що полягає в тому, що в ході реалізації QFD шляхом уточнення вимог споживачів удосконалюються процеси організації, починаючи від дослідження та

процесів маркетингу до процесів виробництва, розподілу та продажу. Ефектами таких проєктів буде, по-перше, розробка продукції відповідно до очікувань споживачів, по-друге, скорочення циклу «розробка виробу - прийняття його ринком – облік думки покупців - випуск покращеного виробу», по-третє, зниження числа претензій, пов'язаних із якістю. Все це дасть супутні ефекти: збільшення частки ринку, оскільки якісніші продукти потрапляють на ринок швидше; забезпечення оптимальних можливостей розподілу (найефективніше використання обмежених ресурсів організації для забезпечення як тактичних, так і стратегічних цілей). Ризиками проєктів, заснованих на QFD буде суб'єктивізм думки покупців, що може призвести до неправильних рішень. Заходи з впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) спрямовані на оптимізацію доходів компанії, рентабельності та задоволеності клієнтів. Це налагодження відносин з кожним клієнтом з метою залучити нових клієнтів та утримати існуючих. Заходи з безперервного та поступового вдосконалення в рамках методології «кайдзен» передбачають спільну участь всіх працівників в управлінні на основі принципів «кайдзен», таких як: орієнтація на клієнтів, прогресивні зміни, усвідомлення проблем, формування робочих та міжфункціональних команд, створення «підтримуючих» взаємовідносин, цінність самодисципліни, комунікація з кожним співробітником, делегування повноважень, пропагування відкритості. Такі проєкти можуть стосуватися як продукції, так і процесів.

1.2. Заходи із забезпечення якості – це проєкти, пов'язані з гарантуванням якості заявленим вимогам. Проєкти формування ощадливого виробництва, у рамках концепції бережливого виробництва, спрямованої на мінімізацію втрат виробничої діяльності організації. Проєкти ощадливого виробництва можуть включати як окремий напрямок, так і їхній комплекс, а саме:

– «5S» - система організації робочих місць у охайності та функціональної чіткості;

- система комплексного обслуговування обладнання (TPM) з ліквідації втрат;
- система швидкого переналагодження обладнання (SMED), спрямована на економію часу;
- система «точно вчасно» (just-in-time) постачання необхідної продукцією у потрібній кількості та у необхідний час на кожному етапі виробництва;
- метод автономізації виробничих ліній (Дзідока);
- гуртки якості;
- метод запобігання помилкам (Поки-йоке);
- система візуального менеджменту (Visual Management);
- «система 20 ключів» (20k) раціоналізації та порядку.

Заходи з бездефектного виробництва. Такі проекти можуть бути засновані на таких інструментах як:

- шість сигм (Six Sigma) - усунення відхилень;
- метод Тагучі – визначення втрат якості;
- метод тотального та вибіркового контролю;
- аналіз причин та наслідків відмов (FMEA);
- статистичне управління процесами;
- вибіркового контроль.

1.3. Заходи з управління/планування якістю - це проекти, пов'язані з комплексними системами менеджменту. Міжнародні стандарти ISO серії 9000 містять універсальні рекомендації щодо побудови системи управління якістю, що можуть застосовуватися до будь-яких організацій:

- впровадження системи менеджменту якості на основі стандарту ISO 9001:2015 припускає побудову системи менеджменту якості з урахуванням середовища функціонування організації, лідерства керівників, планування та забезпечення якості, формування процесів, проведення оцінки, постійного вдосконалення. В цілому ISO 9001:2015 спрямований на посилення вимог до управління змінами, управлінню ризиками та контролю помилок;

- впровадження ISO 9004:2019 "Менеджмент якості. Якість організації» містить рекомендації щодо підвищення результативності та ефективності системи менеджменту якості з метою підвищення якості діяльності та задоволеності всіх зацікавлених сторін. Така система має не тільки всі вимоги за стандартом ISO:9001, а й передбачає більш розширений підхід до покращення якості всієї системи з урахуванням передового досвіду та основних тенденцій у галузі управління якістю;

- впровадження інтегрованих систем ґрунтуються на концепції «Інтегровані системи менеджменту» (ІСМ), в якій вказується, що тільки в рамках інтегрованої системи менеджменту можуть бути створені переваги та знижені ризики, тому ІСМ може включати системи: якості; ризиків; процесів; безпеки ланцюга постачання; сталого розвитку; безперервності бізнесу; фінансів; інновацій; знань; персоналу; повноважень; енергетичної та екологічної стійкості; безпеки продукції; безпеки праці та охорони здоров'я; промислової безпеки; транспортної безпеки; захисту даних тощо;

- застосування самооцінювання, спрямованого на систематичне виявлення потенціалу для вдосконалення якості та досягнення стійкого успіху і ґрунтується на критеріях національних та європейських вимог з якості. Заходи можуть містити методичні та організаційні заходи щодо виявлення та аналізу сильних та слабких сторін, що визначають рівень зрілості організації як за певний період часу, так і протягом інших періодів, що важливо для керівництва. Самооцінка дає орієнтири для бажаного стану, фінансових результатів та конкурентних переваг. У результаті визначаються області поліпшення; залучаються лінійні керівники та рядові співробітники в управління якістю; формується оцінка базового стану організації та перебіг динаміки; створюються дані для бенчмаркінгу.

2. Стандартизація та метрологія.

2.1. Заходи зі стандартизації передбачають встановлення порядку розроблення, погодження, затвердження, публікації та впровадження

стандарту організації [9]. Також необхідно визначити взаємозв'язок із стандартами, які вже входять до загального порядку діяльності організації.

Впровадження стандартів у організації передбачає затвердження учасників даного процесу (керівника, розробника, менеджера проєкту, координатора, експертів тощо). Необхідно також затвердити порядок розробки та впровадження стандарту в організації з детальним описом відповідальних осіб, проведення цієї операції та її термінів. Порядок розробки проєкту стандарту починається з ініціації, а якщо її визначають як доцільну, то починається складання проєкту з залученням експертів зі складання проєкту. Узгодження проєкту стандарту проходить у кілька циклів для його коригування до усунення всіх зауважень.

Затвердження стандарту починається зі створення проєкту рішення щодо введення нового стандарту в діяльності організації, який потім спрямовується на розгляд. Після цього проєкт коригується відповідно до зауважень та після їх усунення документ спрямовується на підписання.

Публікація стандарту повинна проводитись відповідно до загальних правил. Порядок впровадження стандарту починається із складання плану, який включає процес оповіщення про новий стандарт, презентацію, навчання, інші підготовчі заходи, а також організацію контролю.

2.2. Заходи метрологічного забезпечення підприємств дозволяють розвивати галузь на основі використання найкращих технологій для реалізації організаційно-технічних заходів та впровадження у виробничу діяльність нових нормативних документів з метрології [14, С.124-125].

Метрологічні проєкти підприємства мають на меті підвищення достовірності та точності одержуваної та використовуваної надалі інформації, стимулюють формування технічних засобів вимірювань, нових еталонів, метрологічного забезпечення даних систем, і навіть нового устаткування.

3. Розвиток персоналу концентрує увагу на процесі усвідомленого вибору працівником того чи іншого виду діяльності, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимулюючих) та внутрішніх (мотиваційних) факторів.

3.1. Заходи з навчання та підвищення кваліфікації передбачають формування нормативної бази із встановленням цілей процесу навчання, форми та програми. Також необхідно визначити систему контролю результатів навчання та її ефективність [14, С.156]. У разі, якщо результати будуть незадовільні, то доцільно звернути увагу на систему мотивації персоналу.

Проекти з навчання персоналу можуть бути спрямовані як на створення загальної системи навчання, так і на розвиток певної групи співробітників. Реалізація заходів складається з кількох етапів. На першому етапі необхідно провести аналіз проблеми та розробити цілі та компетенції, які слід опанувати, після чого провести оцінку персоналу на формування початкового рівня. Після проводиться комплекс тренінгів та індивідуальна робота із співробітниками. Після закінчення навчання проводиться оцінка ефективності навчання та визначається рівень освоєння компетенцій.

3.2. Мотивація персоналу. З метою вдосконалення цієї системи потрібне створення оновленої мотиваційної програми. Вона складається зі збору та аналізу інформації про нинішню систему мотивації на підприємстві, визначення головних факторів праці, які негативно впливають на задоволеність співробітників, а також створення переліку цінностей працівників, позитивних чинників праці [16]. Для підвищення ефективності системи слід усунути негативні фактори праці та посилити позитивні з урахуванням економічної ефективності та цілей компанії.

3.3. Залучення працівників та вдосконалення організаційної культури – вагомий фактор зростання рентабельності підприємства. Такі заходи торкаються самої структури організації та її цінностей. Організаційна культура є важливим компонентом усієї цілісності підприємства, оскільки сприяє єднанню мотивів співробітників у досягненні корпоративних цілей. Відображенням успішної корпоративної культури є рівень залучення співробітників у результат діяльності компанії.

4. Інновації у сфері якості пов'язані з нововведеннями, що стосуються якості продукції, процесів та управління, проекти сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності на вітчизняному та на міжнародному ринку.

4.1. Заходи з продуктових інновацій передбачають проривні покращення, наприклад, створення безпілотних автомобілів, що несуть покращену якість для споживача.

4.2. Заходи у сфері процесних інновацій передбачають удосконалення інформаційних технологій для управління якістю, що має вирішальне значення у цифрову епоху. Це проекти зі створення єдиного цифрового інформаційного простору шляхом створення інформаційних моделей продукції для всіх процесів протягом усього життєвого циклу. Проекти CALS-технології, пов'язані з інтегруванням окремих систем у єдину багатофункціональну систему, ефектами чого є зростання ефективності інформаційних технологій, підвищення якості продуктів за рахунок кращого проектування, зниження витрат на проектування, виробництво та експлуатацію в результаті інформаційно-логістичного забезпечення. Проекти Корпоративних інформаційних систем (КІС) передбачають створення автоматизованих систем, що охоплюють всю діяльність. Відомі такі системи: система планування ресурсів підприємства (ERP/MRP II); система управління персоналом (HRM); система управління логістичними ланцюжками (SCM); система відносин з клієнтів (CRM).

4.3. Управлінські інновації та нововведення пов'язані з цілепокладанням, прийняттям рішень, плануванням, обліком та контролем, актуалізацією та мотивацією. Будь-яка інновація управління має бути підтримана процесом впровадження цієї інновації.

5. Забезпечення сталого розвитку.

5.1. Проекти соціальної відповідальності організації спрямовані на сферу впливу її рішень та діяльності на суспільство та довкілля через прозору та етичну поведінку. Соціальна відповідальність організації сприяє сталому розвитку суспільства та його добробуту, враховує вимоги зацікавлених сторін,

діє в рамках існуючого законодавства та погоджена з міжнародними нормами [20, С.135]. Поняття соціальної відповідальності має поширюватися на всі сфери діяльності організації та застосовується у її взаємовідносинах.

5.2. Заходи із забезпечення екологічної безпеки (збереження систем життєзабезпечення, збереження біологічної різноманітності, забезпечення того, щоб усі види використовуваних поновлюваних ресурсів були стійкими, зведення до мінімуму виснаження невідновлюваних ресурсів, дотримання відновлювальної спроможності Землі). Це проекти, пов'язані з охороною природи та екологічної безпекою, наприклад, реалізація проекту з переходу на відновлювані джерела енергії або запуск нового екопродукту.

Заходи у сфері якості на підприємстві повинні носити комплексний характер та включати кілька методів управління нею. Прикладом цього може бути відома концепція «Бережливого виробництва + Шість сигм» [26], що враховує переваги кожного методу окремо і при цьому допомагає оптимізувати витрати, якість продукції та процесу, швидкість процесу та величини інвестованого капіталу. Критерієм виступає створення доданої цінності, що найбільш актуально для бізнесу, що розкривається через наступні показники: рентабельність інвестованого капіталу (ROIC), зростання валового доходу, зростання чистої наведеної вартості (NPV) та чистої доданої вартості (EVA), потоки створення цінності, що підлягають вдосконаленню. Приймаються проекти, що мають найвищу норму прибутковості (співвідношення вигод до витрат).

Наявність безлічі напрямків у сфері якості ставить питання вибору обмеженої кількості проектів для реалізації, тому актуальним постає питання створення портфеля проектів у сфері якості.

1.3 Бізнес-процес як об'єкт менеджменту якості на підприємстві

У сучасних умовах цифровізації та глобалізації підприємства, намагаючись отримати конкурентну перевагу, розглядають як бізнес-процес

майже кожний проєкт та напрям діяльності. Відповідно до цього бізнес-процес підприємства можна розглядати як сукупність взаємопов'язаних заходів, спрямованих на створення унікального продукту чи послуги, досягнення ефекту в умовах часових та ресурсних обмежень. Бізнес-процеси можна класифікувати за різними ознаками, наприклад: за часом, за ступенем взаємодії із зовнішнім середовищем, за функціями виконання, у відповідності до структури стандартів та відповідно до особливостей управління (рисунок 1.3).

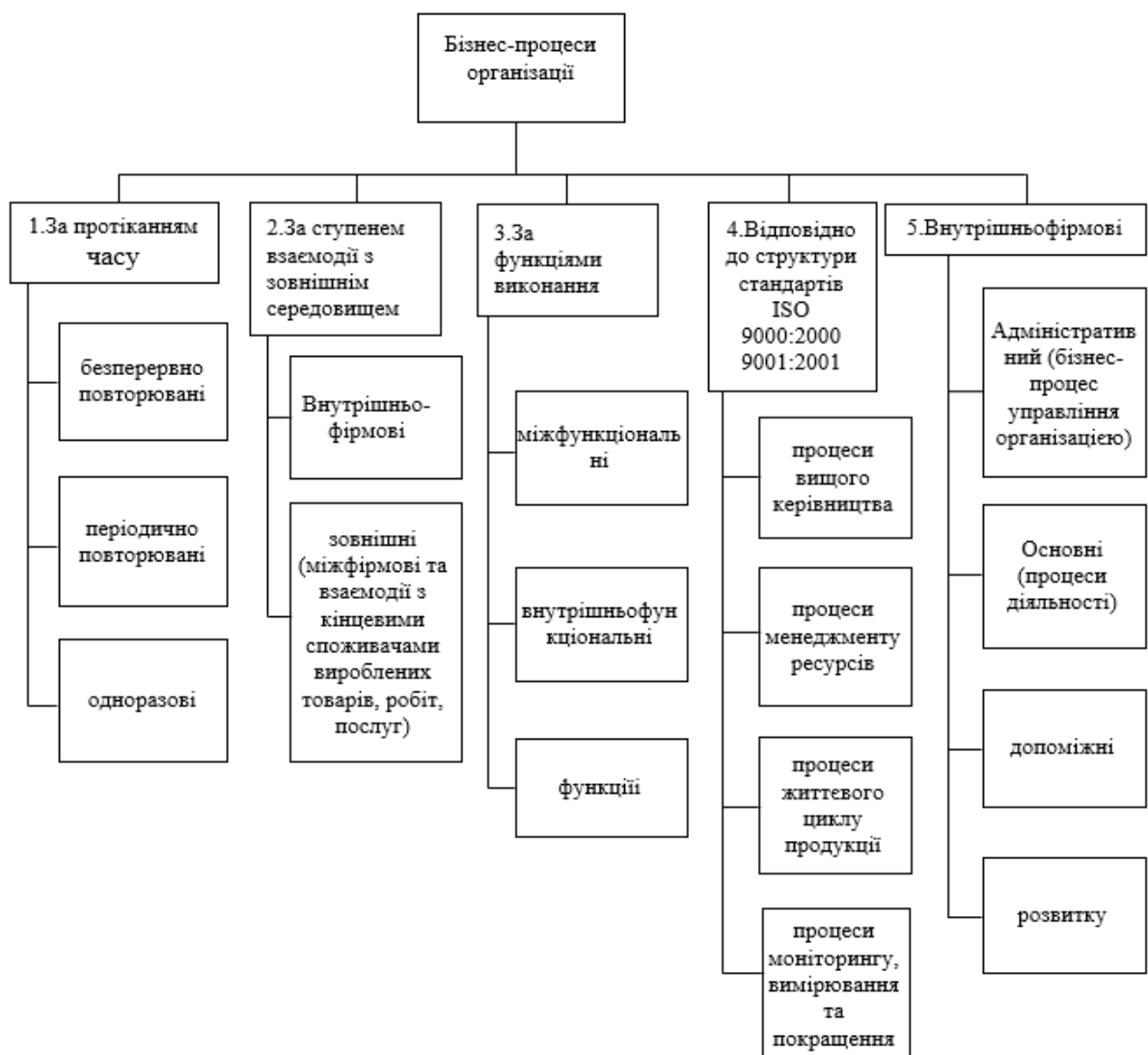


Рисунок 1.3 - Класифікація бізнес-процесів відповідно до структури стандартів та особливостей управління [22]

Визначені на рис.1.3 види бізнес-процесів базуються на технології управління, що пов'язані з процесом перетворення сировини у готовий продукт. Крім того, всередині підприємства доцільно виділяти три основні групи бізнес-процесів:

- основні процеси – безпосередньо приймають участь у створенні доданої вартості та формують конкурентні переваги;
- інфраструктурні – приймають опосередковану участь у створенні доданої вартості, але самостійно не формують конкурентні переваги;
- інноваційні - створюють потенціал для отримання доданої вартості та формують конкурентні переваги у майбутньому.

Оскільки стан бізнес-процесів багатьох організацій не у повному ступені відповідає вимогам зацікавлених осіб, то кожна організація намагається покращити якість своїх бізнес-процесів. Для кожного бізнес-процесу створюється своя система показників ефективності, за допомогою яких власники бізнес-процесів можуть їх контролювати, забезпечуючи досягнення цілей якості підприємства в цілому. Ключові показники ефективності процесу виступають фактичною основою для прийняття управлінських рішень на усіх менеджерських рівнях. У цьому випадку у якості показника результативності управління бізнес-процесом буде ступінь покращення показника його якості.

Показники бізнес-процесу структуруються за трьома основними напрямками: показники бізнес-процесу, показники продукту бізнес-процесу, показники задоволення споживача. При цьому об'єктом оцінювання може виступати:

- діяльність або процес;
- продукція, що може мати як матеріальну так і нематеріальну форму;
- організація, система, окрема особа;
- будь-яка комбінація з них.

Ефекти проєктів забезпечення якості пов'язані із запобіганням втрат унаслідок низької якості. Вплив якості на тривалість життя проєкту і продукту полягає в тому, що закладена в проєкт висока якість забезпечує більшу

тривалість життєвого циклу проєкту і продукту, що значно збільшує ефективність проєктів у сфері якості.

Таблиця 1.2. Зміна цілей та пріоритетів управління якістю залежно від етапу життєвого циклу проєкту [26]

| Етапи життєвого циклу підприємства | Зростання через креативність | Зростання через керівництво | Зростання через делегування | Зростання через координацію | Зростання через співпрацю |
|--|--|---|--|--|--|
| Фази трансформації системи управління | Управління бізнес-ідеєю | Управління функціями | Управління процесами | Управління мережами | Управління нематеріальними активами |
| Завдання управління бізнес-процесами | Ідентифікація основних бізнес-процесів | Визначення меж, суб'єктів та об'єктів бізнес-процесів | Формалізація основних бізнес-процесів. Встановлення ієрархії | Оптимізація структури та дизайну бізнес-процесів в організації | Оптимізація структури та дизайну бізнес-процесів всередині ланцюжка створення вартості з урахуванням ризиків |
| Методи управління бізнес-процесами | Формалізація бізнес-процесів | Функціональний підхід до управління бізнес-процесів | Процесний підхід | Проєктний підхід | Мережевий підхід та безперервне вдосконалення |
| Рівень стандартизації бізнес-процесів | Початковий рівень | Повторюваний рівень | Певний рівень | Керований рівень | Оптимізований рівень |

Характерною особливістю для проєктів, пов'язаних із якістю, буде наявність невартісних ефектів, що визначаються корисністю продукції та ступенем задоволення потреб споживачів і всіх інших зацікавлених сторін як зовнішніх, так і внутрішніх. Такі ефекти, безпосередньо не пов'язані з отриманням прибутку, полягають у поліпшенні позиції компанії на ринку, підвищенні іміджу та відповідних пріоритетах у покупців, що можна назвати виробничо-ринковими ефектами. Крім того, у сфері якості актуальними є екологічні та соціальні програми, що забезпечують якісні товари та послуги. Отримувати в цьому разі екологічні та соціальні ефекти якості також важко

піддаються формалізованому розрахунку, проте часто відіграють основну роль під час ухвалення рішення.

Підбиваючи підсумки, необхідно зупинитися на наступних перевагах реалізації заходів у сфері бізнес-процесів:

- ефекти проєктів, пов'язаних із поліпшенням якості продукції, залежать від зміни попиту на дану продукцію, під впливом більш високої якості, з'являється можливість збільшити обсяг реалізації;

- ефективність проєктів поліпшення якості продукції залежить від зміни лінії функції пропозиції на дану продукцію, доцільно виробляти більш якісну продукцію з меншими витратами ресурсів;

- як правило, ціни на продукцію поліпшеної якості вищі, що становить можливий ефект проєктів у сфері якості;

- для проєктів у сфері якості необхідно враховувати наявність так званої граничної якості продукції або процесу (наприклад, повна безвідмовність процесу або бездефектність продукції), при досягненні якої подальші інвестиції не призводять до ефекту зростання якості, що зумовлює наявність оптимальних додаткових інвестицій;

- проєкти поліпшення якості продукції завжди мають брати до уваги економічні характеристики виробника, розрахунок економічної характеристики виробника і споживача продукції поліпшеної якості по всьому ланцюжку їхніх взаємовідносин, тобто, повинні враховувати виникнення зовнішніх ефектів суспільного характеру;

- у разі, коли корисність нової продукції не змінюється, ефективність проєктів у сфері якості може бути пов'язана з категорією "ціни (вартості) споживання", що являє собою витрати споживача, що включають інвестиції (ціну продажу) плюс експлуатаційні витрати під час використання, "приведені" за фактором часу;

- ефекти проєктів забезпечення якості пов'язані з запобіганням втрат унаслідок низької якості;

- закладена в проекти висока якість забезпечує більшу тривалість життєвого циклу проекту і продукту, що значно збільшує ефективність проектів у сфері якості;

- характерними ефектами для проектів, пов'язаних із якістю, буде наявність неважливих ефектів, що визначаються корисністю продукції та ступенем задоволення потреб споживачів і всіх інших зацікавлених сторін, як зовнішніх, так і внутрішніх, що ускладнює оцінку ефективності проектів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ТИМ»

2.1. Оцінка фінансового стану та фінансових результатів діяльності ТОВ «ТИМ»

ТОВ "ТИМ" (назва змінена) є сучасним українським енергетичним холдингом. Підприємство є лідером у виробництві енергії на базі стандартних та відновлюваних джерел, що розвиває генерацію на основі енергії водних потоків, сонця, вітру та геотермальної енергії.

ТОВ "ТИМ" об'єднує більше 12 підприємств на території нашої країни, включаючи теплові електростанції та електромережеві активи, а також енергозбутові компанії. Його підприємства видобувають вугілля та природний газ, здійснюють трейдинг енергопродуктів на українському та зарубіжних ринках, надають клієнтам послуги з раціонального використання енергоресурсів та розвивають мережу швидкісних зарядних станцій.

Показовим є досвід ТОВ "ТИМ" у реалізації пілотних проектів у галузі відновлюваної енергетики, компанія вже напрацювала достатній опит та бере участь в експертній оцінці економічного ефекту аналогічних проектів. ТОВ "ТИМ" одним з перших в Україні почало розвивати проекти на основі використання відновлюваної енергетики та активно підтримувати формування законодавчо-нормативної бази. ТОВ "ТИМ" розвиває такі напрямки в галузі відновлюваної енергетики, як сонячна, вітрова і малі ГЕС.

Найважливішими принципами експлуатації гідроенергетичних об'єктів, що входять до складу ТОВ "ТИМ", є забезпечення їхньої технічної безпеки та системної надійності. З метою максимізації надійності роботи обладнання та безпеки гідротехнічних споруд на всіх діючих станціях ТОВ "ТИМ" реалізує програму комплексної модернізації, що була затверджена в рамках стратегічного плану ТОВ "ТИМ". Дана програма оптимізує заходи програми технічного переозброєння та реконструкції з метою прискорення процесу модернізації та пройшла експертизу науково-технічної ради ТОВ "ТИМ".

У рамках реалізації проекту модернізації на станціях ТОВ "ТИМ" планується замінити значну частину загального парку турбін, генераторів і трансформаторів. Крім того, заплановано заміну допоміжного обладнання та обладнання вторинної комутації, високовольтних вимикачів, а також реконструкцію гідротехнічних споруд. Це дасть змогу переломити тенденцію старіння парку обладнання, здійснити оновлення всіх генеруючих потужностей, які відпрацювали нормативні терміни, а також знизити експлуатаційні витрати завдяки зменшенню обсягів ремонтів і автоматизації процесів.

ТОВ "ТИМ" як стратегічний напрям розглядає надання інжинірингових послуг, а також послуг з проектування та управління гідроенергетичними активами за кордоном. Стан його ресурсів зображено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні зміни за активами та пасивами

| Статті | 1.01.2019 | | 31.12.2021 | | Зміни | | Темп приросту | Динаміка структурних змін |
|---|-----------|-----------|------------|-----------|----------|-----------|---------------|---------------------------|
| | Сума | Пит. вага | Сума | Пит. вага | Сума | Пит. вага | | |
| 1. Необоротні активи | 1267938 | 94% | 15783278 | 90% | 3103640 | 77% | 24% | Позитивна |
| 2. Оборотні активи | 816820 | 6% | 1701884 | 10% | 885 064 | 22% | 108% | Позитивна |
| 3. Власний капітал | 4395570 | 33% | 8283639 | 47% | 3888069 | 97% | 88% | Позитивна |
| 4. Довгострокові зобов'язання та забезпечення | 2159287 | 16% | 4321576 | 25% | 2162289 | 54% | 100% | Позитивна |
| 5. Поточні зобов'язання та забезпечення | 6915074 | 51% | 4879947 | 28% | -2035127 | -51% | -29% | Негативна |

Джерело: складено автором

Протягом звітнього періоду (з 1.01. 2019 року по 31 грудня 2021 року) відбулося зростання вартості більше ніж на 4 млн. грн, найбільшу роль у зростанні активів відіграло зростання необоротних активів (темп приросту

необоротних активів становив 24%, а питома вага – 77%, а оборотних активів темп приросту – 108%, питома вага – 22%), а у пасивах – власного капіталу та довгострокових зобов'язань і забезпечень. Власний капітал показав темп приросту 88%, питома вага складає 97%, довгострокові зобов'язання також показали цікаву динаміку, темп приросту – 100%, а питома вага – 54%. Поточні зобов'язання та забезпечення - єдиний показник, що показав негативну динаміку структури, ми бачимо від'ємний темп приросту, що становить -29% та питому вагу – -51%.

Розуміючи наявні тенденції зростання ресурсів ТОВ «ТИМ», проведемо аналіз хворих статей та позитивних рис:

- аналіз хворих статей:

1) Непокриті збитки. Протягом усього періоду діяльність підприємства була збитковою (на початок звітної періоду - 17, 6 млн. грн, а на кінець – 14,4 млн. грн. Тобто, відбулося зменшення непокритих збитків на 3 млн. грн).

2) Грошові кошти складають більше половини суми оборотних активів (при нормі не більше 30%). На початок періоду: 55,8%; на кінець періоду - 79,5%.

- аналіз позитивних рис:

1) Збільшення валюти балансу в кінці звітної періоду порівняно з початком (див. таблицю 2.1).

2) Відсутність різких змін у значеннях окремих статей балансу

3) Збільшення статутного капіталу майже на 4 млн. грн.

4) Темпи приросту оборотних активів вищі, ніж темпи приросту необоротних активів, що сприяє збільшенню частки оборотних активів у структурі активів, що стимулює зростання оборотних засобів та ліквідності активів.

5) Зростання робочого капіталу, хоча цей показник мав від'ємне значення як на початок, так і на кінець періоду (початок періоду – -6 млн. грн., на кінець – -3 млн. грн.). Показник зріс майже в два рази, але все одно

залишаться від'ємним.

б) Відсутність значної іммобілізації коштів основної діяльності в капітальні вкладення (статті «незавершене будівництво», «довгострокові фінансові вкладання», «довгострокова дебіторська заборгованість», «відстрочені податкові активи»).

7) Власний капітал підприємства як на початок, так і на кінець періоду перевищує позиковий. Крім того, темп приросту власного капіталу складає 88%, а позикового — 1,40%.

Таким чином, незважаючи на непокриті збитки, можна сказати, що підприємство розвивається та покращує свій фінансовий стан, про перспективи подальшого розвитку можна буде зробити висновки на основі коефіцієнтного аналізу.

Проаналізуємо операційні необоротні активи підприємства ТОВ «ТИМ» за 2019р. – 2021р.

Коефіцієнт зносу ОЗ визначається як відношення суми зносу основних засобів до їхньої балансової вартості:

за 2019 рік: 63,5%;

за 2020 рік: 62.6%;

за 2021 рік: 61,7%.

Коефіцієнт зносу ОЗ на кінець періоду зменшився, але все одно перевищує 50%, що означає високу ступінь зносу ОЗ та необхідність оновлення.

Коефіцієнт строку використання ОЗ - корисну вартість основних засобів порівнюємо з початковою вартістю:

за 2019 рік: 36,4 %;

за 2020 рік: 37,4%;

за 2021 рік: 38,2 %.

Коефіцієнт амортизації нематеріальних активів:

за 2019 рік: 40,2%;

за 2020 рік: 52.8%;

за 2021 рік: 66,3%.

Коефіцієнт реальної вартості майна визначається як відношення вартості основних виробничих засобів (за мінусом суми їхнього зносу) до вартості майна підприємства:

за 2019 рік: 37,8%;

за 2020 рік: 37,6%;

за 2021 рік: 37%;

Коефіцієнт реальної вартості майна зменшився на кінець періоду на 0,8%. Цей показник показує, яку частину загальних активів підприємства становить вартість майна, необхідного для організації безперебійної роботи виробництва. Коефіцієнт не перевищує 50%, що вважається стандартом. Зростання цього коефіцієнта відображає збільшення потенціалу виробничого зростання та фінансову стабілізацію.

Період обороту операційних необоротних активів.

2019-2020 рік:

Первісна вартість: $(13976552 + 14395781)/2 = 14186166,5$ грн.

Знос: $(8884039 + 9307025)/2 = 9095532$ грн.

Період обороту: $14186166,5/9095532 = 1,55$ обор.

2) 2020-2021 рік:

Первісна вартість: $(14395781 + 16918491)/2 = 15657136$ грн.

Знос: $(9307025 + 10454031)/2 = 9880528$ грн.

Період обороту: $15657136/9880528 = 1,58$ обор.

Період обороту за 2020/2021 рік зріс на 0,03% у порівнянні з 2019/2020.

Показник має позитивну динаміку.

Аналіз капіталу підприємства:

1. Наявність власних (чистих) оборотних активів (ВОА) – величина оборотних активів, профінансованих за рахунок власного та довгострокового позикового капіталу.

За 2019 рік: - 8257541 грн.

За 2020 рік: - 8122868 грн.

За 2021 рік: - 7499639 грн.

У компанії відсутні власні чисті оборотні активи, що є негативною рисою.

2. Власні та прирівняні до них кошти (ВПА):

за 2019 рік: -6098254 грн;

за 2020 рік: -496781 грн;

за 2021 рік: -3178063 грн.

Показник від'ємний, що є негативною рисою, але на кінець аналізу зменшився за модулем, що є позитивною рисою.

Рівень забезпеченості власними оборотними активами господарської діяльності характеризує частку оборотного капіталу, сформованого за рахунок власного:

за 2019 рік: -10,1;

за 2020 рік: -7,2;

за 2021 рік: -4,4.

Рівень забезпеченості є від'ємним, так як і у попередньому випадку оцінюється негативно, хоча спостерігаємо тенденцію до покращення ситуації.

Рівень маневреності власних оборотних активів показує, яка частина власного оборотного капіталу перебуває в обороті, і може безперешкодно і швидко спрямуватися на задоволення потреб підприємства:

за 2019 рік: -0,05;

за 2020 рік: -0,11;

за 2021 рік: -0,18.

Показник від'ємний та зменшився протягом періоду, що свідчить про подальше погіршення ситуації на підприємстві.

Коефіцієнт захисту власного капіталу (КЗК)- це співвідношення суми додаткового та резервного капіталу до обсягу власного капіталу:

за 2019 рік: 2,26;

за 2020 рік: 1,58;

за 2021 рік: 1,20.

Показник характеризує, яка частина активів здійснює захист власного капіталу. Зменшення цього показника свідчить про зменшення забезпечення, зростання ризиків та негативних очікувань з боку власників.

Коефіцієнт ризику власного капіталу (КРК) показує рівень ризику втрати підприємством статутного капіталу і наявного чистого прибутку:

за 2019 рік: -0,55;

за 2020 рік: -0,38;

за 2021 рік: -0,16.

Мінімальна межа показника повинна бути не менше 5,0. Чим вище його значення, тим вищим є ризик вкладення капіталу в це підприємство. У нашому випадку коефіцієнт є від'ємним, що свідчить про недоцільність вкладання власниками коштів у це підприємство.

Коефіцієнт захисту статутного капіталу неможливо порахувати через відсутність резервного капіталу.

Коефіцієнт незалежності показує, яку частину у загальних вкладеннях у підприємство складає власний капітал:

за 2019 рік: 0,32;

за 2020 рік: 0,41;

за 2021 рік: 0,47.

Оптимальне значення коефіцієнта - більше 0,5. На початок періоду він становив 0,32, але на кінець періоду майже досягнув оптимального значення.

Коефіцієнт фінансової стійкості - співвідношення суми власного капіталу і довгострокових зобов'язань до суми пасивів:

за 2019 рік: 0,48;

за 2020 рік: 0,65;

за 2021 рік: 0,72.

Рекомендоване значення - не менше 0,75. Значення нижче рекомендованого викликає тривогу за стійкість компанії, проте воно поступово зростає.

Коефіцієнт фінансування вказує на частку активів підприємства, яку воно здатне фінансувати за рахунок постійного капіталу і капіталу, залученого на довгостроковій основі:

за 2019 рік: 1,57;

за 2020 рік: 1,07;

за 2021 рік: 0,58.

Нормативне значення показника знаходиться в межах 0,67-1,5. Значення нижче 0,67 свідчить про високий рівень фінансових ризиків. Значення вище 1,5 може означати наявність додаткових резервів підвищення ефективності за рахунок залучення позикових коштів. Протягом періоду дослідження значення цього коефіцієнту знаходилася майже у допустимих рамках.

Що стосується ліквідності ТОВ «ТИМ», то спостерігаються суттєві проблеми. Наприклад, ліквідність балансу не виконується за жодним напрямом, що відображено у таблиці 2.2

Таблиця 2.2 –Ліквідність балансу ТОВ «ТИМ», грн.

| Актив | Сума | | Пасив | Сума | |
|-------|--------------|--------------|-------|--------------|--------------|
| | На кін. 2019 | На кін. 2021 | | На поч. 2019 | На кін. 2021 |
| A1 | 456 496 | 1 353 819 | П1 | 2 191 653 | 2 646 269 |
| A2 | 295 641 | 306 638 | П2 | 4 269 237 | 1 640 925 |
| A3 | 18 186 | 22 607 | П3 | 2 159 287 | 4 321 576 |
| A4 | 12 653 111 | 15 783 278 | П4 | 4 395 570 | 8 283 639 |

Джерело: складено автором

Коефіцієнтний аналіз через невідповідність статей поточних активів та пасивів дасть аналогічне значення. Для розуміння перспектив з виконанням показників ліквідності у найближчому майбутньому (3-6 місяців) розрахуємо коефіцієнт платоспроможності:

$$K_{2019} = (456\,496 + 0,5 * 295\,641 + 0,3 * 18\,186) / (2\,191\,653 + 0,5 * 4\,269\,237 + 0,3 * 2\,159\,287) = 0,12;$$

$$K_{2020} = 0,19;$$

$$K_{2021} = 0,31.$$

$K < 1$, підприємство не є платоспроможним; це негативна риса. Однак, можна спостерігати й позитивний момент, за період аналізу показник зріс з 0,12 до 0,31.

Проведемо оцінку деяких показників рентабельності ТОВ «ТИМ»:

Загальна рентабельність діяльності підприємства:

$$2019/2020 = (4\,976) / ((13\,469\,931 + 16\,661\,919) / 2) = 0,03\%;$$

$$2020/2021 = (752\,052) / ((16\,669\,389 + 17\,485\,162) / 2) = 4,4\%.$$

Зростання рентабельності діяльності підприємства є позитивною рисою, особливо враховуючи, що станом на 2019/2020 рік він становив навіть менше ніж 0,1%.

Рентабельність операційної діяльності:

$$2019/2020 = (766\,449) / ((13\,469\,931 + 16\,661\,919) / 2) = 5,1\%;$$

$$2020/2021 = (1\,594\,991) / ((16\,669\,389 + 17\,485\,162) / 2) = 9,34\%.$$

Показник зростає, що є позитивною рисою, бо чим вищим є значення коефіцієнту, тим ефективнішою вважається діяльність підприємства.

Чиста рентабельність діяльності підприємства:

$$2019/2020 = (2\,586\,680) / ((13\,469\,931 + 16\,661\,919) / 2) = 17,17\%;$$

$$2020/2021 = (610\,855) / ((16\,669\,389 + 17\,485\,162) / 2) = 3,58\%.$$

Показник спадає, що є негативною рисою.

Рентабельність власного капіталу:

$$2019/2020 = (4\,976) / ((4\,395\,570 + 7\,662\,554) / 2) = 0,03\%;$$

$$2020/2021 = (752\,052) / ((7\,672\,784 + 8\,283\,639) / 2) = 9,43\%.$$

Показник зростає, що є позитивною рисою.

Економічна рентабельність:

$$2019/2020 = (1\,761\,333) / ((4\,395\,570 + 7\,662\,554) / 2) = 29,2\%;$$

$$2020/2021 = (2\,733\,351) / ((7\,672\,784 + 8\,283\,639) / 2) = 34,3\%.$$

Показник зростає, що є позитивною рисою.

Загальна рентабельність:

$$2019/2020 = (1\,761\,333)/(((5\,092\,513+5\,088\,756)/2)+((816\,820+1\,103\,628)/2)) = 29,1\%;$$

$$2020/2021 = (2\,733\,351)/(((5\,088\,756+6\,464\,461)/2)+((1\,103\,628+1\,701\,884)/2)) = 38,1\%.$$

Показник зростає, що є позитивною рисою. Збільшення коефіцієнту протягом звітного періоду свідчить про покращання результатів діяльності підприємства.

2.2. Виявлення найвагоміших бізнес-процесів у діяльності ТОВ "ТИМ"

Проведений аналіз дозволяє проаналізувати процеси з позиції їхньої здатності впливати на фінансовий стан і формувати фінансові результати. Ефективність виробничої діяльності можна оцінити через рентабельність використання основних засобів, їхню оборотність; виробничий потенціал - опосередковано охарактеризувати через рівень зносу.

Коефіцієнт зносу основних засобів перевищує норму, що означає високий ступінь використання основних засобів у минулому, відсутність стратегії з комплексного оновлення всього парку наявного обладнання. Як наслідок – висока потреба в оновленні виробничих активів. Відповідно, ТОВ «ТИМ» повинно почати накопичувати кошти для проведення комплексної реконструкції або модернізації виробничих потужностей.

Коефіцієнт реальної вартості майна теж показує негативну тенденцію, оскільки його значення не перевищує 50%. Цей показник дає зрозуміти, яку частину в загальних активах ТОВ «ТИМ» становить вартість майна, необхідного для безперебійної роботи виробництва. Компанії необхідно шукати шляхи поліпшення ситуації. Крім модернізації доцільно розглянути наступні заходи: пошук нових постачальників, підписання довгострокових договорів на поставку продукції, знаходження більш якісних або інноваційних

матеріалів та засобів, що забезпечують організації покращення логістичних, збутових та виробничих процесів. Наступне зростання цього коефіцієнта відобразатиме підвищення якості активів, що забезпечують виробничу діяльність, наслідком чого стане зростання фінансової стійкості ТОВ «ТИМ».

Позитивними моментами у діяльності підприємства можна визначити: зростання робочого капіталу, збільшення валюти балансу на кінець звітного періоду, що було викликано, передусім, зростанням статутного капіталу, відсутність значної іммобілізації коштів з основної діяльності в капітальні вкладення (статті «незавершене будівництво», «довгострокові фінансові вкладання», «довгострокова дебіторська заборгованість»). Останню характеристику можна вважати позитивною лише з сучасних позицій. Оскільки війна усі підприємства, що мали високий рівень іммобілізації, привела майже до стану банкрутства. Варто зазначити, що темпи приросту оборотних активів вищі, ніж темпи приросту необоротних активів, що сприяє збільшенню частки оборотних активів у структурі активів, що є запорукою прискорення обігу оборотних засобів.

Також необхідно звернути увагу на відсутність власних чистих оборотних активів. Для ТОВ «ТИМ» показник має від'ємне значення, але динаміка – позитивна. Відповідно і рівень забезпеченості власним оборотним капіталом - від'ємний, що є негативною рисою. Але знову бачимо позитивну тенденцію: показник протягом періоду дослідження зростає, що дає можливість зробити висновок, що ТОВ «ТИМ» реалізує правильні заходи у цій сфері.

Рівень маневреності власних оборотних активів - від'ємний та має негативну тенденцію протягом трьох останніх років. Рівень поточної забезпеченості господарської діяльності теж має від'ємне значення, але зростає протягом 2019-2021 років. У ТОВ «ТИМ» відсутній резервний капітал. Така політика вимагає скорішого перегляду. Оскільки резервний капітал це не тільки можливості фінансування в умовах кризи і підтримки діяльності в складних умовах, але і додатковий ресурс, що значно стабілізує діяльність

підприємства. Коефіцієнт ризику власного капіталу є від'ємним, але на кінець періоду його значення починає зростати. Коефіцієнт незалежності на початок періоду становив 0,32, але на кінець періоду майже досягнув оптимального значення (становить 0,47). Коефіцієнт фінансової стійкості становить 0,48, що є негативною рисою, а на кінець періоду зріс до 0,72 та практично досяг рекомендованого значення. Коефіцієнт фінансування на початок періоду перевищує норму, але поступово його значення зменшується.

Варто зазначити, що під час аналізу капіталу підприємства значна кількість показників мала негативні значення. Що є свідченням неефективної роботи у попередній період, невдалої політики управління капіталом. Тому це ще один напрям, у якому повинен працювати менеджмент ТОВ «ТИМ» для забезпечення життєздатності підприємства у довгостроковій перспективі.

Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства виявив, що жодна з умов ліквідності балансу не виконується. Тобто ліквідність балансу є порушеною, а сама структура активів та пасивів незбалансована. Підприємству необхідно повністю переглянути умови свого існування, ввести жорстку політику обліку та управління поточними зобов'язаннями, своєчасно монетизувати дебіторську заборгованість, створити нові, більш ефективні механізми реалізації продукції, модернізувати політику формування запасів, потрібно розробити повноцінну стратегію щодо «лікування» ліквідності балансу.

Аналіз рентабельності підприємства виявив, що відбувається зростання рентабельності діяльності підприємства, що є позитивною характеристикою. Зростає рентабельність операційної діяльності, що є особливо важливим, оскільки саме операційна діяльність вважається основною для ТОВ «ТИМ» та забезпечує формування «якісного» прибутку.

Показник чистої рентабельності діяльності підприємства спадає, але це може бути пов'язано зі зростанням поточних невиробничих витрат. Рентабельність власного капіталу зростає, що особливо важливо, враховуючи абсолютне і відносне збільшення власного капіталу у структурі активів

ТОВ «ТИМ». Позитивними також є зростання показників економічної рентабельності, як узагальнюючого коефіцієнту діяльності підприємства. Загальний висновок для оцінки рентабельності – провести поглиблений аналіз факторів, що впливають на формування чистого прибутку, активніше застосовувати інструменти фінансового менеджменту власних коштів, розглянути методи та стратегії більш ефективного використання власного капіталу.

Отже, діяльність ТОВ «ТИМ» не можна оцінити односторонньо: як позитивно, так і негативно. Підприємство має показники, які не відповідають нормативам, але мають позитивну динаміку і починають зростати, що свідчить про прагнення керівництва розв'язати проблеми, сформувати нові більш ефективні бізнес-процеси, і, відповідно, необхідно більше уваги приділяти якості бізнес-процесів, оскільки це суттєво економить гроші і час ТОВ «ТИМ».

2.3. Забезпечення якості бізнес-процесів ТОВ «ТИМ» на основі цифрової трансформації

Глобалізація, ризики, відкритість підносять питання забезпечення підприємством якості продукції, процесів та послуг на новий рівень. Якість розцінюється як основна конкурентна перевага, це пояснює спрямованість стратегій розвитку саме на її забезпечення. Проведений аналіз дозволив нам виділити найбільш проблемні бізнес-процеси у діяльності ТОВ «ТИМ» і цифровізація може розглядатися як важливий елемент відновлення якості більшості з них.

З метою реалізації заходів по підвищенню якості бізнес-процесів ТОВ «ТИМ» розглянемо поняття «якість» у найбільш сучасному тлумаченні, відповідно до LNS Research «Якість 4.0», які передбачають промислову трансформацію на основі цифрових технологій та інструментів для забезпечення якості то досягнення запланованих покращень у ланцюжку створення вартості.

Використання поетапного підходу до покращень, що базується на використанні сучасних технологій, забезпечує кращі результати, ніж програми безперервного покращення, такі як Lean, Six Sigma, TQM. Найбільші результати досягаються при правильному поєднанні працівників, ресурсів, процесів та керівних настанов, що включають модернізацію способів управління, виконання розпоряджень, формування команд.

Ця методика не спрямована на заміну процесів управління якістю, що використовувалися на ТОВ «ТИМ» до цього, вона націлена на пошук проблем, виявлення «вузьких місць» та використанні цифрових технологій з метою трансформації та поетапного покращення. Саме цифрові технології здатні подолати виклики зовнішнього та внутрішнього середовища, зменшити поле невизначеності, забезпечити підтримання та зростання якості продукції, процесів, послуг, що вимагає формування нових методів управління ними.

Але на заводі цим процесам може стояти незацікавленість керівництва у переході на цифровий формат та бюджетні обмеження, оскільки це супроводжується великими витратами, ефективність яких важко прямо оцінити. Розроблюючи стратегію цифрової трансформації, підприємствам необхідно виходити з факту довгострокової реалізації: це не разовий проєкт, а досить довгий шлях, який доведеться проходити поетапно, коригуючи та змінюючи певні складові цього процесу.

ТОВ «ТИМ» може суттєво підвищити ефективність своїх бізнес-процесів шляхом впровадження системи наскрізної промислової аналітики «Business Intelligence» для підтримки ефективності менеджменту на всіх рівнях підприємства. Впровадження такої системи не тільки сприятиме покращенню якості обробки інформації, прийняттю та реалізації рішень, але і сприятиме виключенню фактора суб'єктивності, а ,відповідно, і загального рівня ризикованості.

Використання «Business Intelligence» передбачає, що потреби клієнта формують основу всіх змін. Під потреби клієнта формуються комунікації, процеси та системи, що забезпечують взаємодію між усіма ланками

підприємства. Вбудовування цієї системи у діюче підприємство вимагає великих витрат і, можливо, короткострокового зменшення прибутку. А оскільки ТОВ «ТИМ» включає у свою структуру декілька підприємств, то організація взаємодії і синхронного впровадження «Business Intelligence» додатково може бути ускладнена.

Для подолання можливого спротиву при впровадженні «Business Intelligence» рекомендуємо фіксувати на кожному етапі та доносити до всіх зацікавлених осіб:

- важливість цих кроків для розвитку підприємства;
- доцільність реалізації заходів для зростання добробуту кожного робітника та споживача;
- здатність через ці проекти реалізовувати корпоративні цінності, соціальну відповідальність та ідеї сталого розвитку.

Після реалізації попередньої стадії потрібно реалізувати комунікації з метою звітування про здобутки та досягнення. За необхідності внести зміни до системи планування та організації. Охарактеризувати якість проведених заходів через аналіз відповідності отриманих результатів встановленим змінним: час, обсяг, ресурси.

Змін в управлінні бізнес-процесами можуть базуватися на керівництві Project Management Body of Knowledge, PMBOK, що розроблено Project Management Institute, PMI.

Основними принципами управління якістю РМІ виступають [8]:

- задоволеність замовника, що передбачає виконання формальних вимог (зафіксованих у контракті або договорі) та неформальних очікувань (з'ясовується через комунікації);
- надання переваги попередженню, а не усуненню (наприклад, щодо браку продукції);
- відповідальність (залежно від посадового рівня та можливості реалізувати рішення);
- забезпеченість необхідними для управління якістю ресурсами;

- безперервне покращення.

Управління якістю можна розглядати як окремий бізнес-процес, що інтегрований у діяльність підприємства, результатом якого є підвищення ефективності функціонування підприємства та досягнення поставлених цілей. Розглядати управління якістю бізнес-процесів як окремий додатковий бізнес-процес дозволяють наступні його характеристики:

- наявність системи контролю та управління;
- наявність виділених під реалізацію ресурсів;
- наявність відповідальної за реалізацію особи, центру відповідальності;
- наявність взаємозв'язку з цілями компанії.

Впровадження системи «Business Intelligence» на ТОВ «ТИМ» повинно будуватися на відповідній моделі. Сучасна практика реалізації проєктів виділяє наступні види: каскадну, еволюційну (спіральну) та інкрементну. Традиційна та еволюційна модель характерні для підприємств, що не мають розгалуженої системи виробничих процесів.

Каскадна модель доцільна для впровадження на підприємствах, що мають прямолінійний виробничий процес, чітко визначену послідовність дій, наявність оперативних планів щодо кожного етапу процесу. Спіральну модель доцільно використовувати при циклічних проєктах, що супроводжуються роботами, що повторюються, при цьому при їхній реалізації можуть виникнути додаткові ризики, пов'язані з браком робітників, ресурсів, конфлікту між робітниками, або між замовником і виконавцем та втратою актуальності замовлення. Інкрементна модель використовується у випадку масштабного проєкту з великою кількістю співробітників і полягає у розчленуванні проєкту на менші складові, що забезпечує покращення процедури контролю та підвищує ефективність проєкту в цілому.

Наведена вище інформація про ТОВ «ТИМ» дозволяє рекомендувати йому використати інкрементну модель.

Розглядаючи впровадження процесу управління якістю бізнес-процесів як проєкт, можемо застосувати до нього всі елементи проєктного управління.

Тобто для успішної реалізації такого проєкту необхідно успішно реалізувати 5 етапів управління:

- формування концепції або ідеї;
- планування;
- організація;
- аналіз та регулювання;
- закриття проєкту.

Для формування концепції впровадження «Business Intelligence», як було доведено, доцільно використовувати інкрементну модель та взяти заходів до попередження спротиву від безпосередніх виконавців.

Крім того, для забезпечення якості бізнес-процесу на стадії планування потрібна повна картина можливих порушень та відхилень, що дозволить отримати реальну стратегію, сформувану необхідну оперативну документацію, що буде супроводжувати увесь процес забезпечення якості, а на етапі впровадження забезпечить проведення моніторингу з наступною оцінкою ступені задоволення усіх зацікавлених сторін.

На етапі організації велика увага повинна бути приділена трансформації потреб споживачів у кінцеві задачі реалізації проєкту. Оскільки саме задоволення потреб споживачів дозволяє сформувати фінансові потоки для забезпечення наступних стадій розвитку підприємства.

Управління якістю бізнес-процесу повинно охоплювати всі сторони та фази життєвого циклу реалізації проєкту, що дозволить підвищити ефективність використання наявних ресурсів ТОВ «ТИМ» і забезпечить якість кінцевої продукції та виконаних робіт. В роботах [9, 10, 18] наведена наявність взаємозв'язку між можливістю забезпечення якості та стадіями життєвого циклу бізнес процесів, що реалізуються (рисунок 2.1).

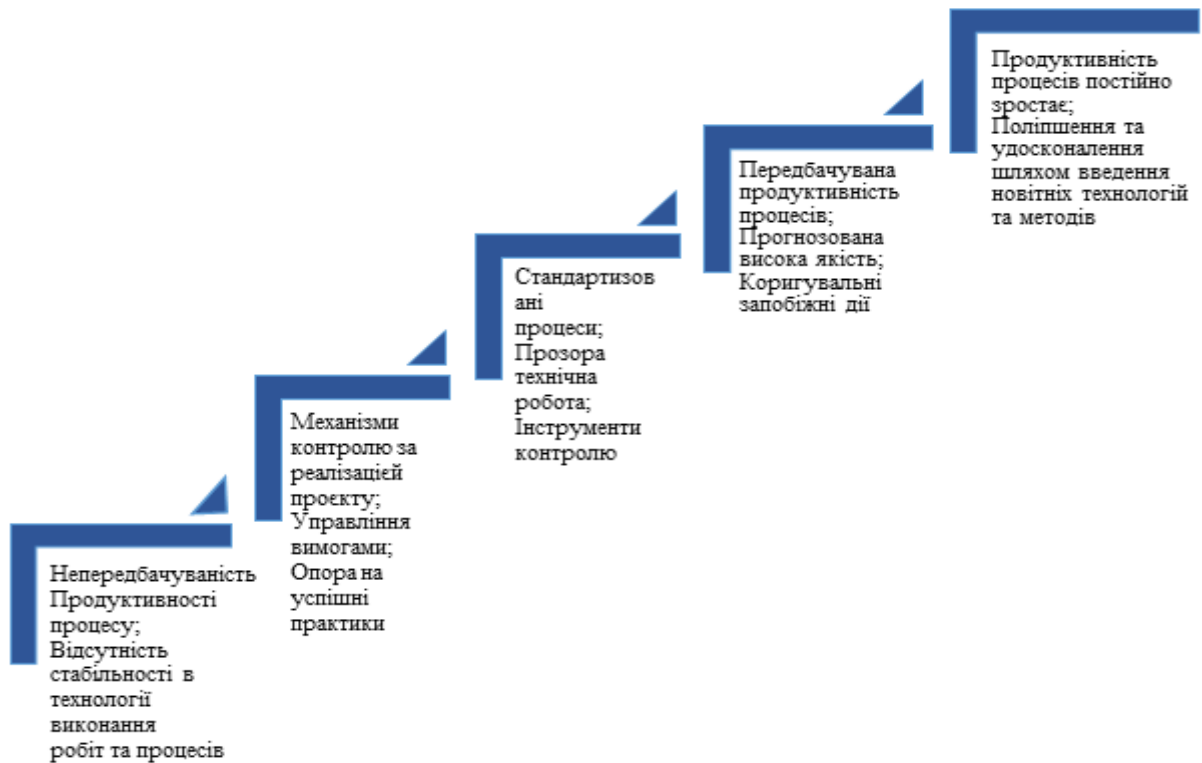


Рис. 2.1 – Характеристика п'яти рівнів зрілості бізнес-процесів

Джерело: складено автором

Як бачимо на рисунку 2.1, бізнес-процес, реалізуючись протягом довгого часу, має свою логіку розвитку та може бути відредагований для досягнення кінцевої мети. Тому на кожному етапі необхідно встановити свої точки контролю та по ним здійснювати поточний моніторинг. Контроль повинен здійснюватися не лише за дотриманням показників відповідності часу, ресурсам та результатам, але і оцінювати якість управління. Оцінка якості бізнес-процесів повинна здійснюватися на постійній основі, усі основні процеси мають бути вимірними.

За підсумками вищенаведеного можна запропонувати впровадити на ТОВ «ТИМ» наступну структурну модель управління якістю бізнес-процесу в сучасних умовах (рисунок 2.2). Вихідною базою виступають наступні блоки: зацікавлені особи та умови, заходи з проектного управління, управління якістю проектного бізнес-процесу. У цій моделі присутній елемент «стійкість», що відображає обов'язкову умову та характеристику. Також

модель включає набір управлінських елементів, що дозволяють досліджувати стійкість якості проєктного бізнес-процесу.

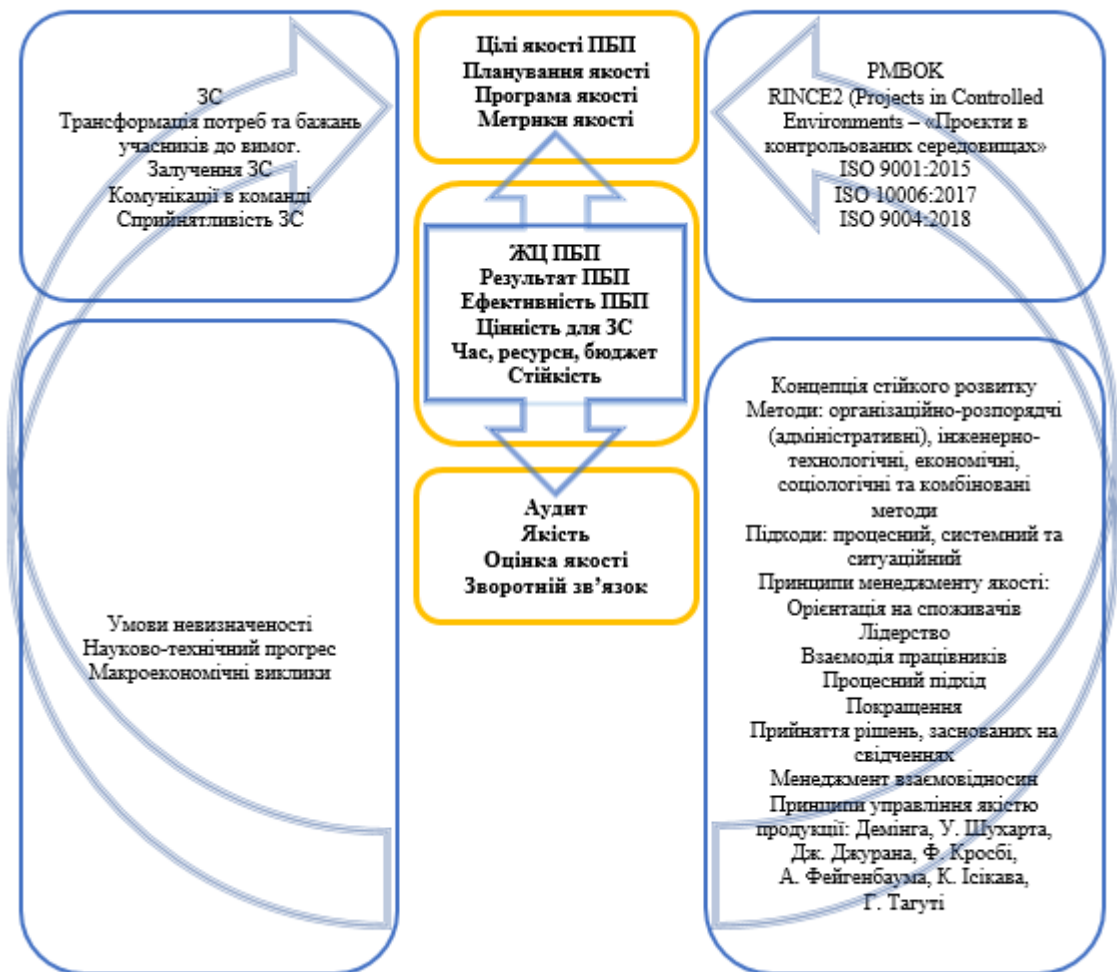


Рисунок 2.2 - Структурна модель управління якістю бізнес-процесу для ТОВ «ТИМ»

Джерело: складено автором

Впровадження такої моделі дозволяє підвищити рівень економічної ефективності, створити умови найкращої співпраці з усіма стейкхолдерами, забезпечити якість управлінських рішень.

Впровадження такої системи - обов'язковий елемент цифрової трансформації управління підприємством. Майбутні управлінські процеси будуть тісно пов'язані з використанням роботизованої автоматизації процесів, обробки людської мови, хмарних систем, штучного інтелекту.

ВИСНОВКИ

Управління якістю на основі проєктного підходу базується на взаємозв'язку напрямів "Проєктний менеджмент" і "Управління якістю" як частин загальної теорії менеджменту. Так, настанови і принципи TQM з управління якістю будь-якого об'єкта повністю підходять до управління проєктами як самостійного об'єкта, що володіє якістю. З іншого боку, загальні положення проєктного підходу як науки можуть бути реалізовані для вдосконалення діяльності у сфері якості. Так, відповідно до 7-ої версії РМВОК, принципами управління проєктами є формування культури, команди, залученості, орієнтації на цінність, взаємодії в системі, лідерства, адаптації в середовищі, забезпечення якості проєкту, врахування складних умов, ризиків, стійкості, змін.

Проєктний менеджмент спрямований на вдосконалення управління якістю за допомогою ефективного виконання проєктів у сфері якості, проєктна модель дає можливість досягати результат у сфері якості найефективнішим чином через реалізацію проєкту та отримання результату поліпшеної якості.

У роботі розроблено класифікацію бізнес-процесів і доведено, що будь-який з них може вдосконалюватися за допомогою проєктів з управління якістю. У загальному вигляді заходи у галузі якості можна представити: управління якістю; стандартизацію та метрологію; розвиток персоналу; інновації у сфері якості; програми сталого розвитку.

У другому розділі роботи було проведено фінансовий аналіз діяльності ТОВ «ТИМ» та виявлено найважливіші процеси, що формують фінансовий результат:

- коефіцієнт зносу основних засобів перевищує норму, що означає високий ступінь використання основних засобів у минулому, відсутність стратегії з комплексного оновлення всього парку наявного обладнання;

- відсутність власних чистих оборотних активів. Для ТОВ «ТИМ» показник має від'ємне значення, але динаміка – позитивна. Відповідно і рівень

забезпеченості власним оборотним капіталом - від'ємний, що є негативною рисою;

- рівень маневреності власних оборотних активів - від'ємний та має негативну тенденцію протягом трьох останніх років. Рівень поточної забезпеченості господарської діяльності теж має від'ємне значення, але зростає протягом 2019-2021 років;

- коефіцієнт реальної вартості майна теж показує негативну тенденцію, оскільки його значення не перевищує 50%. Крім модернізації, як спосіб покращення ситуації, доцільно розглянути такі напрямки як: пошук нових постачальників; підписання довгострокових договорів на поставку продукції; знаходження більш якісних або інноваційних матеріалів та засобів, що забезпечують організації покращення логістичних, збутових та виробничих процесів;

- ліквідність балансу є порушеною, а сама структура активів та пасивів незбалансована. Підприємству необхідно повністю переглянути умови свого існування, ввести жорстку політику обліку та управління поточними зобов'язаннями, своєчасно монетизувати дебіторську заборгованість, створити нові, більш ефективні механізми реалізації продукції, модернізувати політику формування запасів, потрібно розробити повноцінну стратегію щодо «лікування» ліквідності балансу;

- відбувається зростання рентабельності діяльності підприємства, що є позитивною характеристикою;

- позитивними моментами у діяльності підприємства можна визначити: зростання робочого капіталу, збільшення валюти балансу на кінець звітного періоду, відсутність значної іммобілізації коштів з основної діяльності в капітальні вкладення.

Отже, діяльність ТОВ «ТИМ» не можна оцінити однозначно, але розбалансованість основних показників стимулює підприємство до впровадження ефективної системи управління якістю.

ТОВ «ТИМ» може суттєво підвищити ефективність своїх бізнес-

процесів шляхом впровадження системи наскрізної промислової аналітики «Business Intelligence» для підтримки ефективності менеджменту на всіх рівнях підприємства. Впровадження такої системи не тільки сприятиме покращенню якості обробки інформації, прийняттю та реалізації рішень, але і сприятиме виключенню фактору суб'єктивності, а, відповідно, і загального рівня ризикованості.

Використання «Business Intelligence» передбачає, що потреби клієнта формують основу всіх змін. Під потреби клієнта формуються комунікації, процеси та системи, що забезпечують взаємодію між усіма ланками підприємства. Впровадження системи «Business Intelligence» на ТОВ «ТИМ» доцільно будувати на інкрементній моделі.

У роботі запропоновано впровадження на ТОВ «ТИМ» структурної моделі управління якістю бізнес-процесу. Базою виступають зацікавлені особи та умови, заходи з проєктного управління, управління якістю проєктного бізнес-процесу. У цій моделі присутній елемент «стійкість», що відображає обов'язкову умову та характеристику. Також модель включає набір управлінських елементів, що дозволяють досліджувати стійкість якості проєктного бізнес-процесу.

Впровадження такої моделі дозволить підвищити рівень економічної ефективності, створити умови найкращої співпраці з усіма стейкхолдерами, забезпечити якість управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про стандартизацію [Електронний ресурс]: Закон від 2014, № 31, / Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>
2. Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності [Електронний ресурс]: Закон від 01.12.2005 № 3164-IV / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3164-15>.
3. ISO 9000:2005 «ДСТУ ISO 9000:2007» «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.budinfo.org.ua/doc/1810801/DSTU-ISO-90002007-ISO-90002005-IDTSistemi-upravlinnia-iakestiu-Osnovni-polozhennia-ta-slovnik-terminiv>
4. ISO 9004:2009 «ДСТУ ISO 9004:2012» «Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=41014
5. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2015 IDT). К.: ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 21 с.
6. ISO 19011:2011 «ДСТУ ISO 19011:2012» «Настанови щодо здійснення аудитів систем управління» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.trainings.ua/article/5674.htm>
7. ISO 14000 «Системи екологічного менеджменту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tuv.com.ua/content/view/16/9/>
8. Бондаренко С. М., Касич А. О. Використання концепції загального управління якістю (tqm) в органах місцевого самоврядування "Державне управління: удосконалення та розвиток" - №2, 2017 <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1029>
9. Валявський С.М. Управління якістю продукції на підприємстві в умовах входження України в ЄС / С.М. Валявський // Ефективна економіка:

електронне наук. фах. вид. - Дніпропетровськ, 2015. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4617>

10. Глебова А.О. Системи управління якістю на підприємстві в умовах євроінтеграційних процесів / А.О. Глебова, Б.О. Карчевський / Глобальні та національні проблеми економіки: електронне фах. вид. - Миколаїв, 2015. - № 8 . – С. 352-356. - Режим доступу : <http://global-national.in.ua/issue-8-2015/16-vipusk-8-listopad-2015-r/1450-glebova-a-o-karchevskij-b-o-sistemi-upravlinnya-yakisty-ua-na-pidpriemstvi-v-umovakh-evrointegratsijnikh-protsesiv>

11. Дорошенко Г. О. R&d-проекти як спосіб провадження інноваційної діяльності на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6382>

12. Євтушевський В. Сучасний стан та проблеми забезпечення якості продукції на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / В. Євтушевський, Г. Махініч. – Режим доступу: http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_107-2/29.pdf

13 Кане М.М. Системи, методи та інструменти менеджменту якості / М.М. Кане. – Київ, 2009. – 559 с

14. Криворучко О.М. Менеджмент якості на підприємствах: теорія, методологія і практика: монографія / О.М. Криворучко. - Харків: ХНАДУ, 2006.- 404 с.

15. Маховка В.М. Формування системи управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання / В.М. Маховка, В.М. Вишовський // Економічний форум: наук. журн. – Луцьк: Луцький НТУ, 2016. - № 2. – С.182-186.

16. Менеджмент: простір варіантів: навчальний посібник. За заг. ред. проф. Г. О. Дорошенко. Режим доступу: [URI: http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/16194](http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/16194)

17. Менеджмент у VUCA-світі: пошук рівноваги : монографія / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 433 с.

18. Олійник Є. О., Олійник А. С., Пилипченко О. Г., Пугін О. С. Управління якістю продукції: сутність, принципи, основні підходи. *Агросвіт*. 2019. № 23. С. 79–86. DOI: [10.32702/2306-6792.2019.23.79](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.23.79)
19. Пархоменко В.М. Еволюція систем управління якістю: діалектичний підхід / В.М. Пархоменко // Вісник Житомирського державного технологічного університету. №1 (51) – 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ztu.edu.ua/ua/science/publishing/visnik/econom/1_51/19.pdf.
20. Соколовський С.А. Управління якістю виробництва та обслуговування: навчальний посібник / С.А.Соколовський, С.П. Павлов, М.В. Черкашина М.О. Науменко, Є.М.Грабовський. - Харків: НАНГУ, - 2015. – 264с.
21. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management – Integrated Framework (2004) = Комитет організацій – спонсорів Тредуэйської комісії. Управление рисками предприятия – интегрированная структура (2004). Jointly published by American Institute of CPAs, 2004. 103 p.
22. Erik W. Larson Oregon State University Clifford F. Gray Project Management. URL: http://www.elearn.eng.cu.edu.eg/pluginfile.php/4261/mod_resource/content/1/Project%20Management%20Book.pdf
23. Freeman R.E. Divergent Stakeholder Theory // Academy of Management Review. 1999.
24. Gharajedaghi, J. Systems Thinking. Managing Chaos and Complexity. A Platform for Designing Business Architecture. – Minsk: Grevtsov Books, 2010. – 480 p
25. Juran, J.M. Quality Control Handbook / J.M. Juran. N.Y.: McGraw-Hill, 1951. – 1774 p. 132 174. Lean Six Sigma [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/lean_six_sigma.shtml

26. Kerzner Harold. Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence 3rd Edition. URL: by https://go.jamasoftware.com/project-management-best-practices.html?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=emea-search-dsa-nonb&utm_adgroup

27. Most Projects Fail Because The Employees Working On Them Just Don't Care <https://www.businessinsider.com/most-projects-fail-because-the-employees-working-on-them-just-dont-care-2012-2> [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

28. PMI PMBOK. 2004 177. QUALITY – менеджмент якості та ISO 9000 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.quality.eup.ru/MATERIALY7/uk.html>

29. Quality 4.0 - How to Handle Quality in the Industry 4.0 Revolution [[Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/338936455_Quality_40_-_How_to_Handle_Quality_in_the_Industry_40_Revolution

30. Taylor, F.W. Shop Management / F.W. Taylor. – N.Y.: Harper and Row, 1919. – 207 p.

31. The impact of tqm and six sigma improvement methodologies on organizational performance by Christy L. Guion A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Capella University. March. 2010.

32. What is Quality 4.0? And What It Isn't. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://blog.insresearch.com/what-is-quality-4.0-and-what-it-isnt>

33. WOLFGANG SCHROEDER Germany's Industry 4 strategy Rhine capitalism in the age of digitalization November 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [FES-London_Schroeder_Germanys-Industrie-40-Strategy.pdf](https://www.fes-london.de/~/media/FES-London_Schroeder_Germanys-Industrie-40-Strategy.pdf)

34. Методичні рекомендації з виконання кваліфікаційної роботи бакалавра для здобувачів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М.

Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Задніпровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М. Літвінова, С.М. Нескородєв, М.В. Максимова, Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тешева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. – 36 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансовий стан ТОВ «ТИМ» за період 2019-2020 роки

| Актив | Код рядка | № примітки | На початок звітного періоду (скориговано) | На кінець звітного періоду |
|---|-------------|------------|---|----------------------------|
| 1 | 2 | 2а | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 12 | 577 946 | 711 726 |
| первісна вартість | 1001 | | 740 701 | 933 271 |
| накопичена амортизація | 1002 | | 162 755 | 221 545 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 11 | 121 687 | 61 987 |
| Основні засоби | 1010 | 11 | 740 156 | 1 026 996 |
| первісна вартість | 1011 | | 1 332 922 | 1 777 336 |
| Знос | 1012 | | 592 766 | 750 340 |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 13 | 250 | 250 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 31 | 37 081 | 43 750 |
| Усього за розділом I | 1095 | | 1 477 120 | 1 844 709 |
| II. Оборотні активи | | | | |
| Запаси | 1100 | 15 | 7 527 | 8 744 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 16 | 635 076 | 172 312 |
| за виданими авансами | 1130 | 16 | 15 738 | 29 702 |
| з бюджетом | 1135 | 16 | 10 591 | 35 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | | 10 556 | - |
| дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахування доходів | 1140 | | - | 161 |
| інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 16 | 8 528 | 10 608 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 17 | 3 532 | 209 248 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | | 8 | 24 |
| Інші оборотні активи | 1190 | | 8 062 | 168 600 |
| Усього за розділом II | 1195 | | 689 062 | 599 434 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | | | 22 |
| Баланс | 1300 | | 2 166 182 | 2 444 165 |

| Пасив | Код рядка | № примітки | На початок звітної періоду (скориговано) | На кінецьзвітноїперіоду |
|--|--------------|---------------|---|----------------------------|
| 1 | 2 | 2а | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 18 | 1 560 035 | 1 560 035 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 19 | (172 959) | (100 947) |
| Усього за розділом I | 1495 | | 1 387 076 | 1 459 088 |
| II. Довгострокові зобов'язання | | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | | | |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | | | |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 21 | 140 292 | 393 085 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 21 | 150 | 153 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | | | |
| Цільове фінансування | 1525 | | | |
| Усього за розділом II | 1595 | | 140 442 | 393 238 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | | | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 22 | 140 737 | 137 530 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 24 | 221 696 | 137 978 |
| рахунками з бюджетом | 1620 | 23 | 7 834 | 16 964 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | | 0 | 2 204 |
| рахунками зі страхування | 1625 | 24 | 1 604 | 1 957 |
| рахунками з оплати праці | 1630 | 24 | 17 884 | 18 585 |
| поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | 1635 | 24 | 12 557 | 25 179 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 24 | 68 053 | 81 986 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 24 | 168 299 | 171 660 |
| Усього за розділом III | 1695 | | 638 664 | 591 839 |
| Баланс | 1900 | | 2 166 182 | 2 444 165 |

Додаток Б

Звіт про фінансові результати ТОВ «ТИМ» за 2019-2020 роки

| Стаття | Код рядка | № примітки | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-------------|------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 2а | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 25 | 1 496 772 | 1 507 101 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 26 | (1 261 983) | (1 353 968) |
| Валовий: | | | | |
| Прибуток | 2090 | | 234 789 | 153 133 |
| Збиток | 2095 | | | |
| Інші операційні доходи | 2120 | 28 | 155 186 | 76 720 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 27 | (38 949) | (33 380) |
| Інші операційні витрати | 2180 | 29 | (188 136) | (107 538) |
| Фінансові результати від операційної діяльності: | | | | |
| Прибуток | 2190 | | 162 890 | 88 935 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 30 | 1 600 | 8 747 |
| Інші доходи | 2240 | 28 | 2 389 | 10 052 |
| Фінансові витрати | 2250 | 30 | (63 940) | (57 877) |
| Інші витрати | 2270 | 29 | (14 387) | (4 936) |
| Фінансові результати до оподаткування: | | | | |
| Прибуток | 2290 | | 88 552 | 44 921 |
| Збиток | 2295 | | | |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 31 | (16 540) | (7 355) |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | | | |
| Чистий фінансовий результат: | | | | |
| Прибуток | 2350 | | 72 012 | 37 566 |
| Збиток | 2355 | | | |

| Стаття | Код рядка | № примітки | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-------------|------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 2а | 3 | 4 |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | | | |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | | | |
| Інший сукупний дохід | 2445 | | | |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | | | |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | | | |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | | | |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | | 72 012 | 37 566 |

| Найменування показника | Код рядка | № примітки | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-------------|------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 2а | 3 | 4 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 32 | 21 528 | 45 415 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 33 | 546 448 | 513 682 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 34 | 101 765 | 96 558 |
| Амортизація | 2515 | 35 | 334 552 | 291 318 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 36 | 351 232 | 476 126 |
| Разом | 2550 | | 1 355 525 | 1 423 099 |

| Назва статті | Код рядка | № примітки | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 2а | 3 | 4 |
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | | | |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн | 2615 | | | |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | | | |

Додаток В

Звіт про фінансовий стан ТОВ «ТИМ» за 2020-2021 роки

| Актив | Код рядка | № примітки | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|-------------|------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 2а | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 12 | 577 946 | 711 726 |
| первісна вартість | 1001 | | 740 701 | 933 271 |
| накопичена амортизація | 1002 | | 162 755 | 221 545 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 11 | 121 687 | 61 987 |
| Основні засоби | 1010 | 11 | 740 156 | 1 026 996 |
| первісна вартість | 1011 | | 1 332 922 | 1 777 336 |
| Знос | 1012 | | 592 766 | 750 340 |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 13 | 250 | 250 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 31 | 37 081 | 43 750 |
| Усього за розділом I | 1095 | | 1 477 120 | 1 844 709 |
| II. Оборотні активи | | | | |
| Запаси | 1100 | 15 | 7 527 | 8 744 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 16 | 635 076 | 172 312 |
| за виданими авансами | 1130 | 16 | 15 738 | 29 702 |
| з бюджетом | 1135 | 16 | 10 591 | 35 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | | 10 556 | - |
| дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахування доходів | 1140 | | - | 161 |
| інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 16 | 8 528 | 10 608 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 17 | 3 532 | 209 248 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | | 8 | 24 |
| Інші оборотні активи | 1190 | | 8 062 | 168 600 |
| Усього за розділом II | 1195 | | 689 062 | 599 434 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та груп вибуття | 1200 | | | 22 |
| Баланс | 1300 | | 2 166 182 | 2 444 165 |

| Пасив | Код рядка | № примітки | На початок звітної періоду | На кінець звітної періоду |
|--|-------------|------------|----------------------------|---------------------------|
| 1 | 2 | 2а | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 18 | 1 560 035 | 1 560 035 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 19 | (172 959) | (100 947) |
| Усього за розділом I | 1495 | | 1 387 076 | 1 459 088 |
| II. Довгострокові зобов'язання | | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | | | |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | | | |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 21 | 140 292 | 393 085 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 21 | 150 | 153 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | | | |
| Цільове фінансування | 1525 | | | |
| Усього за розділом II | 1595 | | 140 442 | 393 238 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 22 | 140 737 | 137 530 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 24 | 221 696 | 137 978 |
| рахунками з бюджетом | 1620 | 23 | 7 834 | 16 964 |
| <i>у тому числі з податку на прибуток</i> | 1621 | | 0 | 2 204 |
| рахунками істрахування | 1625 | 24 | 1 604 | 1 957 |
| рахунками з оплати праці | 1630 | 24 | 17 884 | 18 585 |
| поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | 1635 | 24 | 12 557 | 25 179 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 24 | 68 053 | 81 986 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | | | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 24 | 168 299 | 171 660 |
| Усього за розділом III | 1695 | | 638 664 | 591 839 |
| Баланс | 1900 | | 2 166 182 | 2 444 165 |

Звіт про фінансові результати ТОВ «ТИМ» за 2020-2021 роки

| Актив | Код рядка | № примітки | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|-------------|------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 2а | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 12 | 577 946 | 711 726 |
| первісна вартість | 1001 | | 740 701 | 933 271 |
| накопичена амортизація | 1002 | | 162 755 | 221 545 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 11 | 121 687 | 61 987 |
| Основні засоби | 1010 | 11 | 740 156 | 1 026 996 |
| первісна вартість | 1011 | | 1 332 922 | 1 777 336 |
| Знос | 1012 | | 592 766 | 750 340 |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 13 | 250 | 250 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 31 | 37 081 | 43 750 |
| Усього за розділом I | 1095 | | 1 477 120 | 1 844 709 |
| II. Оборотні активи | | | | |
| Запаси | 1100 | 15 | 7 527 | 8 744 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 16 | 635 076 | 172 312 |
| за виданими авансами | 1130 | 16 | 15 738 | 29 702 |
| з бюджетом | 1135 | 16 | 10 591 | 35 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | | 10 556 | - |
| дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахування доходів | 1140 | | - | 161 |
| інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 16 | 8 528 | 10 608 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 17 | 3 532 | 209 248 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | | 8 | 24 |
| Інші оборотні активи | 1190 | | 8 062 | 168 600 |
| Усього за розділом II | 1195 | | 689 062 | 599 434 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та груп вибуття | 1200 | | | 22 |
| Баланс | 1300 | | 2 166 182 | 2 444 165 |

| Пасив | Код рядка | № примітки | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|-------------|------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 2а | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 18 | 1 560 035 | 1 560 035 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 19 | (172 959) | (100 947) |
| Неоплачений капітал | 1425 | | | |
| Вилучений капітал | 1430 | | | |
| Усього за розділом I | 1495 | | 1 387 076 | 1 459 088 |
| II. Довгострокові зобов'язання | | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | | | |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | | | |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 21 | 140 292 | 393 085 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 21 | 150 | 153 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | | | |
| Цільове фінансування | 1525 | | | |
| Усього за розділом II | 1595 | | 140 442 | 393 238 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 22 | 140 737 | 137 530 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 24 | 221 696 | 137 978 |
| рахунками з бюджетом | 1620 | 23 | 7 834 | 16 964 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | | 0 | 2 204 |
| рахунками зі страхування | 1625 | 24 | 1 604 | 1 957 |
| рахунками з оплати праці | 1630 | 24 | 17 884 | 18 585 |
| поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | 1635 | 24 | 12 557 | 25 179 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 24 | 68 053 | 81 986 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 24 | 168 299 | 171 660 |
| Усього за розділом III | 1695 | | 638 664 | 591 839 |
| Баланс | 1900 | | 2 166 182 | 2 444 165 |

Додаток Д

Звіт про фінансові результати ТОВ «ТИМ» за 2020-2021 роки

| Стаття | Код рядка | № примітки | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-------------|------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 2а | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 25 | 1 496 772 | 1 507 101 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 26 | (1 261 983) | (1 353 968) |
| Валовий: | | | | |
| Прибуток | 2090 | | 234 789 | 153 133 |
| Збиток | 2095 | | | |
| Інші операційні доходи | 2120 | 28 | 155 186 | 76 720 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 27 | (38 949) | (33 380) |
| Витрати на збут | 2150 | | | |
| Інші операційні витрати | 2180 | 29 | (188 136) | (107 538) |
| Фінансові результати від операційної діяльності: | | | | |
| Прибуток | 2190 | | 162 890 | 88 935 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 30 | 1 600 | 8 747 |
| Інші доходи | 2240 | 28 | 2 389 | 10 052 |
| Фінансові витрати | 2250 | 30 | (63 940) | (57 877) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | | | |
| Інші витрати | 2270 | 29 | (14 387) | (4 936) |
| Фінансові результати до оподаткування: | | | | |
| Прибуток | 2290 | | 88 552 | 44 921 |
| Збиток | 2295 | | | |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 31 | (16 540) | (7 355) |
| Чистий фінансовий результат: | | | | |
| Прибуток | 2350 | | 72 012 | 37 566 |
| Збиток | 2355 | | | |

| Стаття | Код рядка | № примітки | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-------------|------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 2а | 3 | 4 |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | | | |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | | | |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | | | |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | | | |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | | 72 012 | 37 566 |

| Найменування показника | Код рядка | № примітки | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-------------|------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 2а | 3 | 4 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 32 | 21 528 | 45 415 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 33 | 546 448 | 513 682 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 34 | 101 765 | 96 558 |
| Амортизація | 2515 | 35 | 334 552 | 291 318 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 36 | 351 232 | 476 126 |
| Разом | 2550 | | 1 355 525 | 1 423 099 |

| Назва статті | Код рядка | № примітки | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 2а | 3 | 4 |
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | | | |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | | | |
| Чистий прибуток на одну просту акцію, грн | 2610 | | | |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн | 2615 | | | |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | | | |

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра Котового Андрія Володимировича на тему «Управління якістю бізнес-процесів підприємства» виконана на 50 стор. комп'ютерного тексту.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, висновків, додатку; містить 4 таблиці, 5 рисунків, 5 додатків, список використаних джерел, що налічує 34 джерела.

Мета дослідження полягає у формуванні теоретичних положень щодо вдосконалення управління якістю на основі проектного підходу та на підставі цього розробка рекомендацій з управління якістю бізнес-процесу підприємства.

Об'єктом дослідження виступають бізнес-процеси ТОВ «ТИМ», яке у довоєнний період було одним з найбільших приватних інвесторів в енергетичний сектор України. Предметом кваліфікаційної роботи бакалавра є інструменти формування результативних та ефективних бізнес-процесів через удосконалення управління якістю на ТОВ «ТИМ».

Методологічною основою виступають такі методи як: систематизація та класифікація, аналіз і синтез, наукове пізнання, а також фінансово-економічні методи, графічного представлення та інші.

Отримані результати:

Поставлена мета визначила необхідність розв'язання наступних завдань:

- Встановлено взаємозв'язок основних понять менеджменту та управління якістю;
- Розроблено класифікацію бізнес-процесів; визначити умови для досягнення найкращого рівня показників економічної ефективності проектів забезпечення якості діяльності підприємства.
- Розглянуто основні напрями реалізації заходів з управління якістю бізнес-процесів
- Оцінено фінансовий стан та результати діяльності об'єкта дослідження та виділити найбільш вагомі бізнес процеси, що їх формують;
- Розроблено рекомендації з вдосконалення системи управління якістю бізнес-процесів ТОВ «ТИМ».

Практична значимість роботи полягає в тому, що результати та рекомендації, сформульовані автором щодо забезпечення якості бізнес-процесів, можуть бути застосовані на практиці при реалізації проектів не тільки на об'єкті дослідження, але і на аналогічних підприємствах.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ, ЯКІСТЬ, БІЗНЕС-ПРОЦЕС, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО

ABSTRACT

Andrii Volodymyrovych Kotovoy's bachelor's qualification thesis on the topic "Management of the quality of business processes of the enterprise" is completed on 50 pages. computer text.

The qualification work consists of an introduction, two sections, conclusions, and an appendix; contains 4 tables, 5 figures, 5 appendices, a list of used sources, which includes 34 sources.

The purpose of the study is to formulate theoretical provisions regarding the improvement of quality management based on the project approach and, based on this, to develop recommendations for the management of the quality of the business process of the enterprise.

The object of the study is the business processes of TIM LLC, which in the pre-war period was one of the largest private investors in the energy sector of Ukraine. The subject of the bachelor's qualification work is tools for the formation of effective and efficient business processes through the improvement of quality management at TIM LLC.

The methodological basis is such methods as: systematization and classification, analysis and synthesis, scientific knowledge, as well as financial and economic methods, graphic representation and others.

Obtained results:

The set goal determined the need to solve the following tasks:

- The relationship between the main concepts of management and quality management is established;

- The classification of business processes was developed; determine the conditions for achieving the best level of indicators of economic efficiency of projects to ensure the quality of the enterprise's activities.- The main areas of implementation of measures to manage the quality of business processes are considered

- The financial condition and results of the research object were assessed and the most significant business processes that form them were identified;

- Recommendations for improving the quality management system of business processes of TIM LLC were developed.

The practical significance of the work lies in the fact that the results and recommendations formulated by the author regarding ensuring the quality of business processes can be applied in practice when implementing projects not only at the research object, but also at similar enterprises.

Keywords: MANAGEMENT, QUALITY, BUSINESS PROCESS, EFFICIENCY