

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

**ЛЯХ Олександр Анатолійович**

**Вдосконалення управління якістю продукції на  
підприємстві**

**спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

**освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова  
діяльність»**

**Кваліфікаційна робота**

**Виконав студентка групи ПТБДм-21**

**Лях О.А. \_\_\_\_\_**

**Науковий керівник:**

**канд. екон. наук, доцент Р.В. Волошин**

**Тернопіль-2023**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В БІЗНЕСІ ....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність і вплив якості на конкурентоспроможність підприємства.....	6
1.2. Особливості управління якістю у сфері автоматизації бізнесу.....	10
1.3. Системи управління якістю в сучасних підприємствах .....	15
Висновки до розділу 1 .....	19
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В ТОВ «БІЗНЕС ЕВОЛУШН» .....</b>	<b>22</b>
2.1. Загальна економічна характеристика ТОВ «Бізнес Еволюшн».....	22
2.2. Аналіз системи управління ТОВ «Бізнес Еволюшн» .....	27
2.3. Оцінка системи управління якістю продукції ТОВ «Бізнес Еволюшн».....	34
Висновки до розділу 2 .....	39
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>43</b>
3.1. Стратегічний аналіз умов забезпечення якості продукції підприємством ...	43
3.1. Організаційно-економічні заходи підтримки умов забезпечення якості в ТОВ «Бізнес Еволюшн».....	48
Висновки до розділу 3 .....	55
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>58</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** В сучасних умовах актуальність вдосконалення управління якістю продукції на підприємстві обумовлена рядом факторів. По-перше, в конкурентному бізнес-середовищі підприємства стикаються з постійною необхідністю вдосконалення якості своїх продуктів для задоволення зростаючих вимог споживачів. По-друге, ринкова динаміка та швидкі технологічні зміни вимагають від підприємств гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових вимог та стандартів якості. Ефективне управління якістю стає ключовим елементом стратегії розвитку та утримання конкурентних переваг. По-третє, зростання усвідомленості споживачів щодо якості продукції та відповідального виробництва вимагає від підприємств активної участі в створенні екологічно чистих та етичних продуктів. Вдосконалення управління якістю дозволяє підприємствам відповідати цим вимогам споживачів та розвивати сталі бізнес-практики.

Всі ці аспекти свідчать про постійну актуальність теми в контексті сучасних умов, де підприємства стикаються зі складністю ринкових викликів та потребують ефективних стратегій управління якістю для забезпечення стійкого розвитку та впровадження інновацій.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Проблеми розуміння сутності якості, факторів, які її забезпечують, механізмів і методології її підвищення та управління, а також інституційного забезпечення вивчаються у сфері управління відносно недавно – починаючи з кінця XIX століття. На сьогоднішній день існує достатньо теоретичних концепцій та практичних моделей систем управління якістю та відповідної методології. Значний внесок у розвиток цієї галузі внесли відомі вчені як зарубіжні (Х. Бреде, Х. Вадсвордт, В. Вахрушева, Е. Демінг, Дж. Джуран, К. Ісікава, Ф. Кросбі, Е. Крайер, Й. Кондо, І. Крижанівський, О. Лосицький, А. Фейгенбаум, Р. Фатхутдинова, Г. Тагуті, В. Шугарт, Э. Шилінг, Т. Сейфі, Ю. Ребрін), так і вітчизняні. Незважаючи на значний теоретичний доробок та практичний досвід, змінливість зовнішніх умов та смаків споживачів вимагає постійних досліджень цих питань, а

стандарти в сфері управління якістю постійно переглядаються. Крім того, навіть якщо основні положення системи якості визначені в стандартах, їхнє впровадження часто викликає багато дискусійних моментів, що обумовило вибір теми дослідження, її мету та завдання

**Метою кваліфікаційної роботи** є розробка і обґрунтування теоретичних і практичних положень удосконалення управління якістю продукції на підприємстві.

Для досягнення визначеної мети, в роботі виділено наступні **завдання**:

- визначити сутність і охарактеризувати вплив якості на конкурентоспроможність підприємства;
- визначити особливості управління якістю у сфері автоматизації бізнесу;
- дати загальну характеристику підприємству і проаналізувати його систему управління;
- охарактеризувати систему управління підприємством;
- дати оцінку системі управління якістю продукції;
- провести стратегічний аналіз умов забезпечення якості продукції;
- запропонувати організаційно-економічні заходи, направлені на підтримку умов забезпечення якості на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** виступають процеси управління якістю продукції в ТОВ «Бізнес Еволюшн».

**Предметом дослідження** є організаційно-методичні підходи та положення щодо вдосконалення управління якістю продукції на підприємстві.

**Методи дослідження.** Для вирішення визначених завдань, в кваліфікаційній роботі використано системний підхід, що дало змогу досліджувати підприємство як цілісність, що складається з окремих підсистем; а також процесний підхід, що дозволило більш детально розглядати управлінські процеси у їх взаємодії із соціальними медіа. Серед використаних в роботі методів виділимо наступні: узагальнення і порівняння (при дослідженні процесів управління підприємством), причинно-наслідковий (при визначенні

проблем використання соціальних медіа досліджуваною компанією), аналізу і синтезу (для оцінки результатів діяльності й ефективності управління компанією), методи стратегічного аналізу (PEST і SMART-аналізи) для визначення впливу факторів зовнішнього середовища на компанію, а також обґрунтування цілей SMM-стратегії досліджуваної компанії.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розробці організаційно-економічних заходів, направлених на підтримку умов забезпечення якості на підприємстві..

**Практичне значення.** Результати дослідження мають знану практичну цінність і можуть бути використані підприємствами сфери автоматизації бізнесу для покращення якості управління продукцією..

**Апробація.** Ключові положення дослідження було представлено на VII Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі», м. Київ, 27 жовтня 2023 р., а також на VIII Науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі», м. Тернопіль, 26 жовтня 2023 р.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В БІЗНЕСІ**

### **1.1. Сутність і вплив якості на конкурентоспроможність підприємства**

Один із визначальних факторів ефективності функціонування будь-якої організації - це якість її продукції. В умовах сучасної ринкової економіки, де конкуренція є надзвичайно жорсткою, вимоги споживачів стають все більш вибагливими та вибірковими. Виробникам необхідно надавати продукцію високої якості, забезпечувати її доступність і надавати послуги післяпродажного обслуговування, щоб залучати та утримувати своїх клієнтів. На рівні національної економіки поліпшення якості продукції визначається як найважливіший фактор для інтенсифікації економічного розвитку, джерело економічного зростання країни та ефективності виробництва її господарства. Важливою передумовою для цього є комплексне управління якістю на підприємстві.

Сприяння підвищенню рівня якості продукції в Україні можливе лише через ефективний та стабільний ріст економіки, який визначається переважно виробництвом конкурентоспроможної продукції. Такий підхід не тільки відображає активність окремих підприємств, але й є визначником економічної активності країни взагалі. Ключовим фактором успіху підприємства та його конкурентоспроможності є висока якість продукції, яка повинна відповідати вимогам не лише внутрішнім, але й міжнародним стандартам.

Покращення якості продукції є одним з ключових напрямів інтенсивного розвитку економіки країни та джерелом економічного зростання та ефективності суспільного виробництва. В умовах ринкової економіки проблема якості стає критичним фактором для підвищення рівня життя, економічної, соціальної та екологічної безпеки. Конкурентоспроможність продукції визначається сукупністю властивостей, які показують ступінь задоволення конкурентної потреби в порівнянні з аналогічною продукцією, представленою на ринку. У широкому розумінні конкурентоспроможність визначає можливість успішної реалізації товару на конкретному ринку протягом певного періоду часу.

Процес оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства передбачає порівняння з регіональними конкурентами та врахування міжнародних стандартів та вимог до якості. Гнучкість виробничих систем є ефективним засобом забезпечення конкурентоспроможності та стійкості вітчизняних підприємств, оскільки вона дозволяє швидко адаптуватися до змін умов функціонування із зменшенням витрат та втрат. Пошук нових споживачів та розробка нових видів продукції не можуть забезпечити конкурентних переваг та стійкості підприємства, якщо якість виробництва не відповідає світовим стандартам. Соціально-економічна вагомість підвищення якості та конкурентоспроможності продукції полягає в формуванні ефективної системи господарювання в умовах ринкових відносин. Сприяння якісної та конкурентоспроможної продукції має значущий вплив на задоволення суспільно-соціальних потреб, сприяє економії робочого часу та забезпечує стійкість підприємства та поліпшення його фінансових показників.

Загалом існує багато визначень терміну «якість» в науковому і експертному середовищі. Якість продукції визначається рядом аспектів, відображаючи різноманітні виміри та контексти цього поняття. В першу чергу, якість може бути спрямована на відповідність стандартам та технічним вимогам, оцінюючи, наскільки характеристики продукції відповідають установленим нормам. Другий аспект полягає у споживацькій задоволеності, яка визначається рівнем задоволення користувачів від властивостей та функціональності продукції.

Також, якість може бути визначена з точки зору безпеки та надійності, враховуючи, наскільки продукція може служити без ризику для споживача та зберігати свої характеристики протягом тривалого періоду. Додатковий аспект стосується інноваційності, оцінюючи використання новаторських рішень та технологій у виробництві. Важливо враховувати екологічний аспект як частину якості продукції, що включає вплив виробництва та використання на навколишнє середовище. Нарешті, якість може бути описана через вартість та ефективність, визначаючи оптимальне співвідношення між ціною та якістю продукції.

Головний стандарт, який служить основою для розробки систем управління якістю на підприємствах ISO 9000:2015 «Системи менеджменту якості. Основні положення і словник» дає такі визначення:

– «Якість (quality) – це ступінь, з якою сукупність власних характеристик виконує вимоги;

– Вимога (requirement) – це потреба чи очікування, яке встановлене, зазвичай передбачається чи є обов'язковим» [43, с. 87].

Ми поділяємо думку щодо того, що «якість продукції – це сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її придатність задовольняти певні потреби у відповідності з її призначенням. Якісна продукція має високі споживчі властивості, стає предметом підвищеного попиту, повністю задовольняє потреби споживачів, сприяє зростанню прибутку» [21].

Управління якістю продукції — це ключовий аспект в ефективному функціонуванні будь-якої організації. Вона становить невід'ємну частину стратегічного підходу до виробництва та надання послуг. Якість продукції визначає ступінь відповідності продукції вимогам та очікуванням споживачів, а також стандартам та нормативам.

Ефективне управління якістю гарантує, що продукція відповідає високим стандартам та вимогам, що веде до задоволення споживачів. Це створює позитивний імідж компанії, підвищує її конкурентоспроможність і сприяє вірогідності повторних покупок. Управління якістю продукції також сприяє уникненню дефектів, ризиків для споживачів та непередвидених витрат на виправлення помилок. Вона сприяє оптимізації виробничих процесів та забезпечує стабільність та надійність у виробництві. Крім того, управління якістю є ключовим чинником у відповідності до етичних та законодавчих стандартів. Отже, управління якістю продукції виступає як стратегічний елемент, спрямований на забезпечення високого ступеня задоволення споживачів, підвищення конкурентоспроможності компанії та створення стійкого фундаменту для її успішного розвитку.



В окресленому контексті пропонуємо визначати поняття «Управління якістю» як «скоординовану діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролюванні організації щодо якості. Управляти якістю – це означає впроваджувати економічні, організаційні, технічні та інші заходи, спрямовані на забезпечення високої якості продукції на всіх стадіях життєвого циклу товару» [5, с.124].

Питання якості перебуває за межами політичного чи суспільного устрою. Однак в умовах ринкової економіки, чинники, які впливають на якість продукції відрізняються від чинників, характерних для командної економіки. В наших умовах головні групи чинників, які найбільше впливають на якість продукції – це технічні, організаційні та економічні.

*Таблиця 1.1*

**Характеристика чинників, що впливають на якість продукції**

Технічні фактори	Організаційні фактори	Економічні фактори
Технологічні процеси	Система управління якістю:	Інвестиції в дослідження та розвиток:
Якість обладнання та засобів вимірювання:	Комунікації та взаємодія внутрішніх підрозділів	Фінансовий тиск та бюджетні обмеження:
Сировини та матеріали:	Кваліфікація працівників	Цінова конкуренція:
Технічний рівень розробки продукції і впровадження її у виробництво	Форми організації виробничих процесів	Витратна політика і собівартість
Схильність продукції до інноваційних змін	Логістика і контроль	Рівень продуктивності

*Примітка: сформовано на основі [42; 50]*

Технічні, організаційні і економічні фактори взаємодіють та спільно визначають якість продукції в сучасному виробничому середовищі. Технічні аспекти, такі як використання високотехнологічного обладнання та точних методів вимірювання, визначають точність та стабільність виробничих процесів, впливаючи на характеристики кінцевого продукту. Організаційні аспекти, зокрема система управління якістю та ефективна комунікація між внутрішніми підрозділами, грають ключову роль у забезпеченні відповідності вимогам та стандартам. Вони формують здатність компанії визначати, контролювати та вдосконалювати якість продукції. Економічні фактори, такі як

інвестиції в дослідження та розвиток, фінансовий тиск і цінова конкуренція, визначають ресурси, які можна приділити контролю якості та впровадженню нових технологій. Фінансовий тиск може сприяти або обмежувати можливості компанії покращити технічні та організаційні аспекти виробництва для підвищення якості продукції.

Таким чином, якість продукції є ключовим фактором для успішності та конкурентоспроможності підприємства з кількох причин. Вона визначає, наскільки продукція відповідає вимогам та очікуванням споживачів, а також стандартам та нормативам. Якість продукції впливає на репутацію компанії, забезпечуючи задоволення клієнтів та відзначаючи її на ринку. Висока якість продукції також сприяє зменшенню витрат на виправлення дефектів чи рекламації, що економить ресурси та підвищує ефективність виробництва. Задоволені споживачі не лише залишаються вірними клієнтами, але також можуть рекомендувати продукцію іншим, що сприяє зростанню клієнтської бази.

## **1.2. Особливості управління якістю у сфері автоматизації бізнесу**

Діяльність суб'єктів господарювання в середовищі ринку тісно пов'язана із багатьма особливостями, які визначають їх ресурсне забезпечення, спеціалізацію, ринкову позицію і перспективи. Варто зазначити, що різноманітність є важливим елементом ринку, на основі якого формується багато альтернативності розвитку економічних суб'єктів. Зважаючи на це кожна сфера діяльності характеризується власними умовами і особливостями які висуваються до якості продукції.

Врахування особливостей галузі при створенні системи управління якістю продукції є ключовим елементом для досягнення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Кожна галузь має свої унікальні

особливості, які впливають на вимоги до якості продукції та вимагають специфічних підходів до управління якістю.

Продукти в сфері автоматизації бізнесу відзначаються своєю унікальністю через інтеграцію технологій для оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності управління. Однією з основних особливостей є їхня здатність до автоматизації повсякденних завдань, що раніше вимагали значного зусилля та часу від людей. Автоматизація бізнес-процесів сприяє швидкому збору та обробці великих обсягів даних, що дозволяє приймати інформовані рішення. Відображення реального стану справ та автоматизоване прийняття рішень сприяють не тільки ефективності, але і точності в управлінні бізнесом.

Якість продукту в цій сфері визначається не лише його функціональністю, але і можливістю інтеграції з існуючими бізнес-системами, його гнучкістю для адаптації до унікальних потреб кожного підприємства та забезпеченням безпеки обробки конфіденційної інформації. Однією з ключових особливостей таких продуктів є їхня здатність до постійного оновлення та вдосконалення, щоб відповідати зростаючим вимогам ринку та швидкозмінному бізнес-середовищу. Регулярні оновлення можуть включати у себе нові функції, підвищення безпеки, оптимізацію продуктивності та адаптацію до нових технологій.

Вплив на якість продукту визначається його здатністю надавати стабільну та надійну роботу в умовах різноманітних бізнес-сценаріїв, ураховуючи специфічні вимоги та виклики кожного клієнта. Разом з тим, продукти в цій сфері повинні працювати ефективно в реальному часі, забезпечуючи швидку реакцію на зміни у бізнес-середовищі та вимоги користувачів. Головні особливості управління якістю

На сьогоднішній день використання автоматизації бізнес-процесів є неодмінною складовою середнього та великого бізнесу, і це не обмежується лише можливістю прискореного кредитування, виокремленням найефективніших реалізаційних моделей або збільшенням прозорості у всіх етапах функціонування компанії. Успішна автоматизація бізнес-процесів призводить до забезпечення підприємства конкурентних переваг на ринку,

підвищує його прибутковість і значно полегшує роботу працівників на всіх рівнях, що відображається у зростанні продуктивності їхньої роботи. Делегування трудомістких задач розгружає робочий графік і звільняє час працівників для виконання складних завдань, таких як візуалізація, мозковий штурм, аналіз якості тощо.

Таблиця 1.2

### Особливості управління якістю продукції у сфері автоматизації бізнесу

Особливість	Характеристика
Стандартизація процесів	Розробка та впровадження стандартів для роботи з автоматизованими системами; Уніфікація технологічних процесів для забезпечення їхньої ефективності та стабільності
Тестування та Валідація	Спеціальна увага до процесів тестування програмного забезпечення та автоматизованих систем; Проведення валідації систем для забезпечення їхньої відповідності вимогам та стандартам
Управління Змінами	Ретельне планування та контроль змін у системах автоматизації; Забезпечення сумісності змін з усією інформаційною інфраструктурою підприємства
Кібербезпека	Врахування вимог до інформаційної безпеки в контексті автоматизованих систем; Захист від витоку конфіденційної інформації та забезпечення цілісності даних.
Навчання та Розвиток	Організація тренінгів та навчання персоналу з роботи з новими технологіями та системами. Стимулювання професійного росту та розвитку у сфері автоматизації.
Системи Моніторингу та Аналізу	Впровадження систем моніторингу продуктивності та якості автоматизованих процесів. Застосування аналітики для пошуку можливостей оптимізації та вдосконалення систем.
Залучення Замовників:	Активна взаємодія з клієнтами та замовниками для забезпечення відповідності продукції їхнім вимогам. Систематичне збирання зворотного зв'язку та вдосконалення продуктів з урахуванням відгуків користувачів.

*Примітка: сформовано на основі [23; 29]*

Згідно з щорічним глобальним опитуванням керівників підприємств, проведеним Deloitte, близько 73% респондентів підтвердили, що їхні організації застосовують інтелектуальну автоматизацію. Зараз цей показник продовжує зростати. Закономірно, перед тим як розпочати автоматизацію бізнес-процесів, керівництво підприємства стикається з питанням, які саме з них можна

автоматизувати. Теоретично, будь-які бізнес-процеси можна автоматизувати, оскільки сучасні системи на базі розвинуеного штучного інтелекту здатні виконувати навіть найскладніші завдання, такі як управління автомобілем, діагностика стану здоров'я та обробка великих об'ємів даних. Рішення про доцільність автоматизації бізнес-процесу приймається керівництвом підприємства на основі аналізу балансу між витратами та перевагами, які отримує суб'єкт господарювання від автоматизації. Найбільшою популярністю користується автоматизація наступних напрямків:

- закупівлі – управління замовленнями, укладання контрактів, обробка вхідних документів і підбір постачальника;
- фінанси – автоматична підготовка фінансової звітності, оптимізація звітності, он-лайн розрахунки, алгоритмізація прогнозування джерел доходів і витрат;
- кадровий менеджмент – полегшення найму і адаптації працівників, можливість відстеження продуктивності;
- сфера продажів – автоматичне оброблення замовлень, полегшення формування КРІ-звітів, активна взаємодія із клієнтами;
- маркетингові комунікації – планування і реалізація складних маркетингових кампаній і можливість фіксування їх ефективності.

Усі системи для автоматизованого керування бізнес-процесами можна класифікувати наступним чином [7]:

– системи управління проєктами та завданнями: Це включає сервіси, які дозволяють ставити завдання для співробітників і розподіляти їх серед членів команди, такі як Trello, Asana, а також сервіси для контролю завдань як для співробітників, так і для керівництва, наприклад, ToDo.

– системи для автоматизованого управління бухгалтерським обліком: До них відносяться програми для автоматизації обліку, такі як 1С, Delovod, Парус, М.Е.Дос, Unipro Retail, ЕКАМ, Subtotal, LiteBox і інші. Ці програми дозволяють автоматизувати виставлення рахунків, обчислення заробітної плати, розрахунок податків та створення первинних документів.

– системи для управління клієнтами (CRM): Тут знаходяться програми для управління продажами та взаємозв'язками з клієнтами, такі як AmoCRM, Terrasoft, Bitrix24. Кожному клієнту створюється окрема карта, на якій відображаються всі його особисті дані та історія комунікацій.

– сервіси для управління робочим часом і персоналом: Це засоби для створення заявок на відпустку, відстеження робочого часу та кількості робочих та вихідних днів, наприклад, PeopleTime, BambooHR, Hurma.

– ESP-системи: Вони використовуються для створення розсилок, управління контентом та роботи з передплатниками. До них належать UniSender, MailerLite, Mailchimp.

– CMS-системи: Використовуються для створення, редагування та керування контентом, такі як WordPress, Tilda.

– системи для розбудови організаційної структури: Прикладом такої системи є інструмент xMind, який дозволяє створювати та використовувати інтелект-карти та будувати організаційну структуру за декілька хвилин.

Більше 93% лідерів у сфері інформаційних технологій вважають, що смарт-технології можуть суттєво змінити управління компаніями, тому інвестування у цей напрямок є виправданим. Вибір відповідного програмного забезпечення є ключовою частиною успіху. Таким чином, пропонуємо розглянути перелік програм, які значно спрощують процес автоматизації через призму описаних систем управління.

Таким чином, особливість управління якістю у сфері автоматизованих рішень для бізнесу полягає в унікальних характеристиках продукту. Більше того, ці продукти слабо уніфікуються і тому до них не можуть бути виставлені однакові вимоги. В цьому контексті до з точки зору управління якістю акцент робиться на загальні критерії якості, які фокусуються на ефективності, гнучкості і здатності до масштабування, безпеки, зручності у використанні, можливості підтримки програмних рішень і можливості якісного навчання.

### 1.3. Системи управління якістю в сучасних підприємствах

Дослідження доступної літератури, присвяченої управлінню якістю продукції, підкреслило розуміння якості продукції як складного процесу. Цей процес включає в себе визначення характеру та обсягу потреб у продукції, оцінку фактичного рівня якості, а також розробку, вибір і впровадження заходів для забезпечення запланованого рівня якості продукції.

Управління якістю, як і будь-який інший управлінський процес, здійснюється через реалізацію основних управлінських функцій. При побудові концепції управління якістю, особливу увагу приділяють процесному підходу, який розглядає управління як безперервний ланцюг взаємопов'язаних функцій, спрямованих на досягнення якості. Ця концепція враховує взаємодію зовнішнього середовища, політику та планування якості, навчання та мотивацію персоналу, організацію роботи з якістю, контроль якості, інформацію про якість, а також розробку та реалізацію заходів.

«Концепція управління якістю визначається як безперервний процес впливу на виробництво через послідовну реалізацію взаємопов'язаних функцій для забезпечення відповідного рівня якості. Управління якістю охоплює широкий спектр концепцій та методів, які використовуються для ефективного вирішення проблем якості та досягнення високих стандартів. Такі концепції, як система якості, загальне управління якістю, система забезпечення якості та інші, надають комплексний підхід до управління якістю» [34].

Враховуючи різноманіття факторів, що впливають на якість, важливо визнати необхідність системного управління якістю. Система управління якістю вимагає постійних зусиль та впливу на процес створення продукту, з метою забезпечення високого стандарту якості. Це означає використання різноманітних концепцій та методів, таких як система якості, система менеджменту, тотальне управління якістю та інші.

Таким чином, управління якістю стає важливим інструментом для підтримки конкурентоспроможності підприємства, оскільки воно допомагає

забезпечити високий рівень якості продукції, що в свою чергу задовольняє потреби клієнтів та визначає успіх компанії на ринку.

«Загалом, система управління якістю – це сукупність взаємопов'язаних процесів, які дозволяють забезпечити перетворення входів у виходи з використанням ресурсів. Узагальнюючи етапи еволюції управління якістю можна сформувати узагальнюючу характеристику методології» [28] (табл.1.3)

Таблиця 1.3

### Еволюція підходів до управління якістю

Зміст етапу та мета	Об'єкт управління	Принципи управління	Концепції та методи
Контроль якості не допустити непридатну продукцію до споживача	Комплекс характеристик якості продукції	Управління за відхиленнями показників якості продукції (послуги) від нормованих значень	Методи статистичного управління якістю В.Шухарта, Х.Доджа
Управління процесами збільшити дохід від придатної продукції	Ресурси (трудові, інформаційні та ін.) та параметри технологічних процесів	Управління по відхиленням від нормованих характеристик ресурсів та тенденціям процесів	Цикл PDCA Шухарата-Демінга
Менеджмент якості забезпечити якість праці на підприємстві	Система забезпечення заданого рівня якості продукції (послуг)	Корекція процедур управління за результатами аналізу якості продукції (послуг) та тенденцій процесів	Концепція статистичного управління якістю TQC - Total Quality Control )
Планування якості забезпечити повне задоволення потреб клієнта	Плановий рівень покращення якості продукції (послуг) та ресурсів	Ідентифікація цілей та управління по відхиленням від напрямку до мети	Концепція постійного покращення якості Дж. Джурана (AQI - Annual Quality Improvement Методи Г.Тагучі
Екологія якості та соціальний менеджмент забезпечити екологічну безпеку споживача та соціальне партнерство	Ризики	Ідентифікація ризиків, їх моніторинг та управління з перевищень рівня.	Концепція постійного покращання Кайзен (KAIZEN) Метод структурування функції якості QFD – (Quality Function Deployment) Концепція Будинку якості (Quality House) Методологія «шість сігм»

Примітка: сформовано на основі [41]



Таким чином, еволюція підходів до управління якістю свідчить про постійний розвиток та адаптацію організацій до змін у сучасному бізнес-середовищі. Починаючи з традиційних методів контролю якості, що акцентували увагу на виправленні дефектів після виробництва, процес перейшов до концепції управління якістю на етапі виробництва. З плином часу виникла філософія управління якістю всією організацією, що передбачала впровадження системного підходу та активне залучення всіх рівнів персоналу. Важливим етапом є виникнення концепції «Тотального Якісного Керівництва» (Total Quality Management), яка визначала якість як загальну відповідальність кожного співробітника та включала принципи участі, неперервного удосконалення та спрямованості на клієнта.

Сучасний підхід до управління якістю базується на міжнародних стандартах, таких як ISO 9000, які визначають основні принципи та вимоги до систем менеджменту якості. Зростання значущості аспектів, таких як клієнтське задоволення, управління ризиками, інноваційність та сталість, свідчить про важливість адаптивності та стратегічного підходу в управлінні якістю. У вирішальний момент узагальнюючої динаміки можна визначити тенденцію до інтеграції цифрових технологій та аналізу даних у системи управління якістю, що дозволяє компаніям вдосконалювати свої процеси та приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Такий підхід відкриває можливості для більш гнучкого та адаптивного управління, спрямованого на досягнення якісного конкурентного переваги в сучасному підприємницькому середовищі.

Загальний «процес управління якістю на підприємстві залежить від обраної концепції та методології, а також рішення щодо сертифікації системи управління якістю. Сертифікація системи управління якістю передбачає документальне підтвердження її відповідності стандартам, за якими відбувається сертифікація» [26]. Схема реалізації управління якістю на підприємстві подана на рис. (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Реалізація управління якістю на підприємстві**

*Примітка: сформовано на основі [32]*

Вона передбачає наявність початкового етапу в межах якого формується політика якості. При цьому визначаються не тільки критерії якості, але й рівень еталону, до якого прагне підприємство. На цьому ж етапі розробляються цінності, критерії і головні принципи, які є обов'язкові для дотримання в процесі управління якістю. На основі такої концептуальної бази відбувається організація процесу управління якістю. На цьому етапі формується структура управління якістю, процеси контролю і моніторингу якості інтегруються в систему управління, а також відбувається делегування повноважень, призначення відповідальних тощо.

Важливо, що етап організації управління якістю орієнтується на внутрішні і зовнішні фактори. Орієнтуючись на ринкові запити формуються

вимоги до якості, орієнтуючись на внутрішні можливості визначаються обмеження, які не можуть бути подолані без додаткових зусиль і затрат ресурсів. Сама ж стратегія управління якістю опирається на два основні аспекти – удосконалення самого продукту, удосконалення системи управління якістю продукту. Таким чином система управління якістю продукції є складною і багато ешелонованою. Вона орієнтується на внутрішні і зовнішні чинники, і спрямовується на постійне удосконалення процесів і операцій, які впливають на якість продукції.

### **Висновки до розділу 1**

1. У сучасних умовах конкурентної ринкової економіки визнається, що ефективність будь-якої організації нерозривно пов'язана з високою якістю її продукції. Стрімкі зміни на ринку та зростаючі вимоги споживачів створюють жорсткі умови конкуренції, в яких забезпечення якості продукції стає ключовим стратегічним завданням. Це впливає не лише на успішність підприємства, але й на національний рівень якості, що визначає інтенсивність економічного розвитку та конкурентоспроможність країни. Управління якістю стає безперервним процесом, що включає в себе різноманітні функції та спрямоване на досягнення та утримання високого рівня якості продукції.

2. Управління якістю продукції визначається як ключовий елемент стратегічного підходу до виробництва та надання послуг, що забезпечує відповідність продукції вимогам споживачів, стандартам та нормативам. Його ефективне впровадження гарантує високу якість продукції, що призводить до задоволення споживачів, створення позитивного іміджу компанії, підвищення конкурентоспроможності і сприяє вірогідності повторних покупок. У контексті ринкової економіки важливими чинниками, які впливають на якість продукції, є технічні, організаційні та економічні аспекти, які взаємодіють та спільно визначають успішність підприємства. Загалом, якість продукції є визначальним фактором для репутації компанії, задоволення клієнтів та підвищення ефективності виробництва.

3. Кожна галузь має свої особливості, які впливають на вимоги до якості продукції, тому врахування цих унікальних особливостей є ключовим елементом для створення ефективної системи управління якістю. У сфері автоматизації бізнесу продукти вирізняються своєю унікальністю через інтеграцію технологій для оптимізації бізнес-процесів та забезпечення ефективного управління. Зокрема, їхня здатність до автоматизації повсякденних завдань, регулярне оновлення та вдосконалення, а також інтеграція з існуючими бізнес-системами визначають їхню якість. Особливості управління якістю продукції в цій сфері включають стандартизацію процесів, тестування та валідацію, управління змінами, кібербезпеку, навчання та розвиток персоналу, системи моніторингу та аналізу, а також активну взаємодію з клієнтами та замовниками. Вплив на якість продукту визначається його здатністю працювати стабільно та надійно в умовах різноманітних бізнес-сценаріїв, враховуючи специфічні вимоги та виклики.

4. Управління якістю охоплює різноманітні концепції та методи, такі як система якості, загальне управління якістю, система забезпечення якості, інші, які спрямовані на ефективне вирішення проблем якості та досягнення високих стандартів. Система управління якістю розглядається як безперервний процес, що впливає на виробництво та вимагає постійних зусиль для забезпечення високого рівня якості продукції. Розвиток управління якістю свідчить про постійне адаптування організацій до змін у сучасному бізнес-середовищі, від традиційного контролю якості до філософії управління якістю всією організацією та застосування міжнародних стандартів. Зростання важливості аспектів, таких як клієнтське задоволення, управління ризиками, інноваційність, свідчить про потребу в стратегічному підході та інтеграції цифрових технологій у системи управління якістю. Тенденція до інтеграції технологій дозволяє компаніям удосконалювати свої процеси та приймати обґрунтовані стратегічні рішення, що сприяє гнучкому та адаптивному управлінню для досягнення конкурентної переваги в сучасному бізнес-середовищі.

5. Управління якістю на підприємстві залежить від обраної концепції та методології, а також включає сертифікацію системи управління якістю, що підтверджує її відповідність стандартам. Процес реалізації управління якістю поділяється на етапи, починаючи з формування політики якості, де визначаються критерії, рівень еталону та цінності. На етапі організації управління якістю створюється структура управління, інтегруються процеси контролю та моніторингу якості, а також вирішуються питання делегування повноважень. Цей етап орієнтований на внутрішні та зовнішні фактори, а сама стратегія управління якістю покликана до постійного удосконалення виробничих процесів та системи управління якістю.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В ТОВ «БІЗНЕС ЕВОЛУШН»

### 2.1. Загальна економічна характеристика ТОВ «Бізнес Еволюшн»

Сфера інформаційних технологій є однією з найбільш перспективних галузей економіки як в Україні, так і в світі. У контексті сповільнення розвитку більшості секторів промислового виробництва, галузь ІТ має великий потенціал для подальшого зростання. Навіть при повномасштабній війні ІТ сектор продемонстрував стійкість та здатність до розвитку. У 2022 році зростання ринку склало 5,85%, що, хоч і менше, ніж у попередні роки, але виявилось значно вищим, ніж у більшості інших галузей економіки. Сповільнення темпів росту галузі у 2022 році в основному відбулося через воєнні події та пов'язані з ними руйнування, включаючи об'єкти енергетичної інфраструктури.

При всьому загальному зниженні економіки та проблемах у логістиці, експорт ІТ послуг «у 2022 році приніс надходження у розмірі 7,3 млрд. дол. США (порівняно з 404 млн. дол. США у 2010 році та 6,9 млрд. дол. США у 2021 році). Це становило 12,89% від усього українського експорту (порівняно з 0,62% у 2010 році та 8,52% у 2021 році)» [14].

У 2023 році утримати позитивну динаміку стає набагато важче. У першому кварталі цього року обсяг експорту ІТ послуг скоротився на 16% порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Зараз ІТ сектор знаходиться на межі рецесії. Основними причинами цього є перехід війни у затяжну фазу. Внаслідок цього контракти, укладені до початку війни, які дозволили забезпечити позитивну динаміку у 2022 році, не можуть бути продовжені через збереження безпекових ризиків, підвищення ризиків порушення дедлайнів та кадрової кризи, пов'язаної із мобілізацією [21].

ТОВ «Бізнес Еволюшн» стикається з тими ж ризиками, що й інші ІТ-підприємства України, з невеликими особливостями в роботі компанії. Важливо зазначити, що дана компанія спеціалізується на корпоративних інформаційних продуктах, які включають в себе програмні продукти та рішення для автоматизації облікових систем, аналітичних та управлінських інструментів для

представників великого, середнього та малого бізнесу. Основними продуктами компанії є «системи ERP (планування ресурсів підприємства), CRM (управління зв'язками з клієнтами), MES (управління виробництвом), WMS (управління складом), HRM (управління персоналом) та інші»[18, с. 182].

«Бізнес Еволюшн» – це ІТ-компанія, яка впроваджує сучасні інформаційні системи. Вона створює та впроваджує рішення на кращих світових платформах для цифрової трансформації бізнес-процесів та розробляє мобільні застосунки та спеціалізоване програмне забезпечення. Клієнти компанії автоматизують свої бізнес-процеси, отримуючи конкурентні переваги та досягаючи своїх стратегічних цілей.

«Бізнес Еволюшн» також надає послуги ІТ-консалтингу, допомагаючи клієнтам вирішувати завдання у сфері автоматизації. «Команда компанії – це експерти, які використовують передові методології управління проектами, мають значний досвід в галузі та володіють технічною спеціалізацією для вирішення складних бізнес-кейсів. З 2001 року «Бізнес Еволюшн» допомагає клієнтам впроваджувати сучасні інформаційні системи, закладаючи основу для якісної цифрової трансформації бізнесу» [32].

Основні напрями діяльності компанії включають «впровадження та супровід ефективних інформаційних систем «BAS» і «1С:Підприємство 8», автоматизацію облікових та управлінських процесів на підприємствах, аутсорсинг бухгалтерського обліку та консультування» [32].

Компанія ТОВ «Бізнес Еволюшн» володіє високим рівнем організації та досягає успіхів. Місія організації формулюється як «Допомагаємо зробити бізнес прозорим і керованим» [32]. Наведена місія та її тлумачення вимагають визначних ціннісних орієнтирів, які забезпечать її досягнення в умовах непостійного та сильно конкурентного оточення. Такі цінності відображені в основних принципах корпоративної культури організації.

Стратегія, яка впливає з місії та принципів, відображає бажання компанії виступати як провідний консалтинговий партнер у сфері автоматизації обліку та управління на підприємствах усіх галузей економіки. Це дозволяє клієнтам досягати ефективного управління бізнесом, показувати збалансовані фінансові

результати та високу економічну ефективність, незалежно від економічних та політичних турбулентностей у країні.

Основні аспекти, на яких ґрунтується ця стратегія, впливають із наступних зовнішніх тенденцій:

- зростання ефективності економічної діяльності підприємств України за умов несприятливого економічного середовища, завдяки системним змінам, зокрема системній автоматизації бізнесу та всіх виробничих процесів на підприємствах;

- активізація інвестиційної діяльності підприємства та залучення інвестицій, що вимагає довіри з боку інвесторів, що ґрунтується на прозорій та об'єктивній системі бухгалтерського та управлінського обліку, сформованій завдяки комплексній автоматизації та відповідному програмному забезпеченню;

- євроінтеграційні процеси в економіці країни, які вимагають приближення багатьох облікових та фінансових процесів до європейських стандартів, досягаються за рахунок програмних продуктів у відповідній галузі;

- налаштування систем обліку, автоматизація процесів та досягнення високого рівня прозорості та об'єктивності інформації, якою користується підприємство, сприятимуть залученню інвестицій, створенню нових робочих місць, доданій вартості та підвищенню конкурентоспроможності компанії;

- значна частина облікових процесів у світовій економіці обслуговується на умовах аутсорсингу. Завдяки чіткій настройці та автоматизації систем обліку та аналізу клієнти компанії можуть здійснювати дистанційне управління обліковими даними та системою документообігу.

Ефективне використання очікуваних можливостей забезпечують сильні конкурентні позиції компанії, що проявляються у всіх ключових сферах діяльності (таблиця 2.1).



**Ключові фактори успіху, що визначають конкурентоспроможність ТОВ  
«Бізнес еволюшн»**

Сфера діяльності	Характеристика ключового фактора успіху
Організація управління	ефективна організаційна структура компанії, пристосована до швидкого масштабування
Маркетинг	дієвий маркетинг, що передбачає своєчасне виявлення і випередження попиту та формування пропозиції
Управління персоналом	скрупульозне ставлення до управління персоналом, оскільки висококваліфікований персонал є найбільшим активом компанії
Менеджмент якості	діюча система менеджменту якості на підприємстві, постійне вдосконалення процесів компанії, підвищення якості продуктів та послуг
Досвід	значний позитивний досвід виконання проєктів

Примітка. Складено на основі внутрішньої документації ТОВ «Бізнес еволюшн».

Місія, цілі та ключові фактори успіху компанії визначають основні напрямки діяльності, які передбачають впровадження стратегії. Згідно з баченням розвитку компанії сформульовані такі стратегічні цілі та завдання:

Забезпечити стійку конкурентну перевагу в сфері автоматизації управління та обліку:

- досягти однакової ефективності з провідними ІТ-компаніями;
- продовжувати роботу з удосконалення системи надання послуг кваліфікованим персоналом;
- створити і підтримувати культуру безперервних поліпшень.

Закріпити свої позиції на стратегічних ринках:

- збільшувати обсяги продажу інформаційно-технологічного супроводу підприємств для росту клієнтської бази та максимального задоволення потреб клієнтів;
- розширювати обсяги продажу готових «коробкових» рішень для підвищення доданої вартості послуг компанії;
- стати основним постачальником послуг у сфері автоматизації для ключових клієнтів;

- розширити спектр послуг компанії консалтингом, забезпечуючи комплексне вирішення задач клієнта, професійний ріст персоналу та додану вартість послугам компанії.

Впровадити передові практики управління компанією – вивчити успішні управлінські системи та синтезувати збалансовану та пристосовану до цінностей компанії систему менеджменту, яка гарантує досягнення стратегічних цілей.

Оцінка успішності компанії базується на показниках економічної ефективності, таких як фінансовий стан та рентабельність. Аналіз доходів та витрат допомагає визначити фактичний фінансовий стан компанії і його зміни порівняно з попереднім періодом (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Ключові фінансові показники діяльності ТОВ «Бізнес Еволюшн»  
за 2021-2022 рр., тис. грн.**

Показники	2021 р.	2022 р.	2022 до 2021 рр.	
			+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	42395,20	36753,40	-5641,80	86,70
Собівартість реалізованої продукції	19769,10	24717,20	4948,10	125,00
Валовий прибуток/збиток	22626,10	12036,20	-10589,90	53,20
Інші операційні витрати	7493,70	8279,60	785,90	110,50
Інші операційні доходи	1167,10	932,00	-235,10	79,90
Фін. результати від операційної діяльності	43562,30	4688,60	-38873,70	10,80
Чистий прибуток/збиток	13262,10	3844,70	-9417,40	29,00

Примітки: сформовано автором на основі річних звітів ТОВ «Бізнес Еволюшн»

Один з ключових показників, що характеризує фінансовий стан, - це чистий прибуток, який відображає залишок коштів на підприємстві після сплати зобов'язань, включаючи податок на прибуток. У 2022 році чистий прибуток значно знизився, головним чином через зменшення чистого доходу від реалізації продукції (на 13,3%) і зростання собівартості (на 25,0%). Таке зниження призвело до двократного скорочення валового прибутку і ще більшого зменшення чистого прибутку.

Аналіз рентабельності (табл. 2.3.) вказує на трикратне погіршення фінансового становища компанії, що пов'язане з вторгненням Росії в Україну у

лютому 2022 року. При цьому рентабельність основних засобів і власного капіталу залишається високою (137,11% і 34,11% відповідно), але інші показники рентабельності є досить низькими (10-23%).

Таблиця 2.3

**Показники ефективності ТОВ «Бізнес Еволюшн» за 2021-2022 рр.**

Показники	2021 р.	2022 р.	2022-до-2021 рр., +/-	
			+	%
Показники рентабельності				
продукції	31,28	10,46	-20,82	29,0
основної діяльності	67,08	15,55	-51,53	29,0
майна (активів)	78,49	22,75	-55,74	29,0
власного капіталу	117,68	34,11	-83,57	33,4
основних засобів	472,95	137,11	-335,84	23,2
Період окупності власного капіталу, міс.	0,85	2,93	2,08	344,7

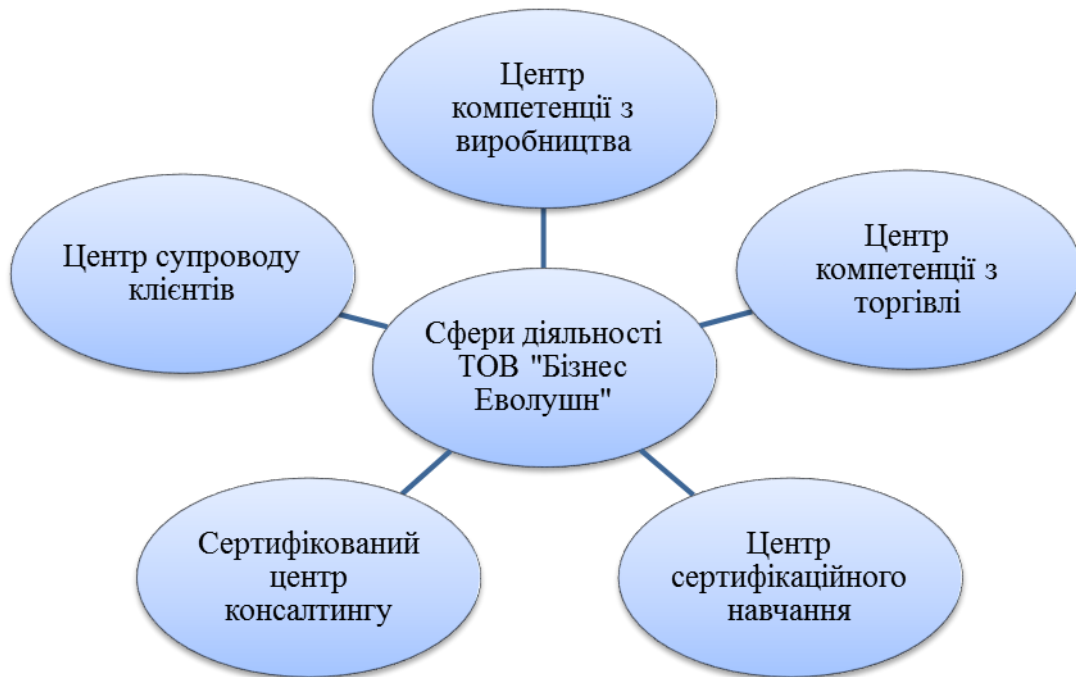
Примітки: сформовано автором на основі річних звітів ТОВ «Бізнес Еволюшн»

Таким чином, ТОВ «Бізнес Еволюшн» працює на динамічному ринку, який швидко розвивається і містить значний потенціал для розвитку всієї економіки. Для реалізації свого потенціалу на ринку підприємство має чітко сформовані і визначені місію, цінності, принципи, стратегію і цілі. Однак, сьогодні підприємство працює в умовах викликів, викликаних повномасштабною війною, що суттєво ускладнює можливість компанії для розвитку. Всі ці чинники роблять актуальними заходи щодо зміцнення конкурентоспроможності компанії, зокрема в розрізі інформаційно-комунікаційного взаємодії та співпраці зі світовим брендом, таким як компанія SAP.

## 2.2. Аналіз системи управління ТОВ «Бізнес Еволюшн»

ТОВ «Бізнес еволюція» позиціонується як відомий бренд у власній ніші, здобуваючи статус лідера у галузі ІТ-консультування та автоматизації бізнес-процесів, і користується доброю репутацією. Основні напрямки її діяльності, включаючи інформаційно-комунікаційну політику, відображені на рис. 2.1.

Ключові сфери включають розробку програмних продуктів, їх продаж, встановлення і обслуговування. Цільова аудиторія компанії охоплює виробничі і торговельні підприємства, а також підприємства інших галузей.



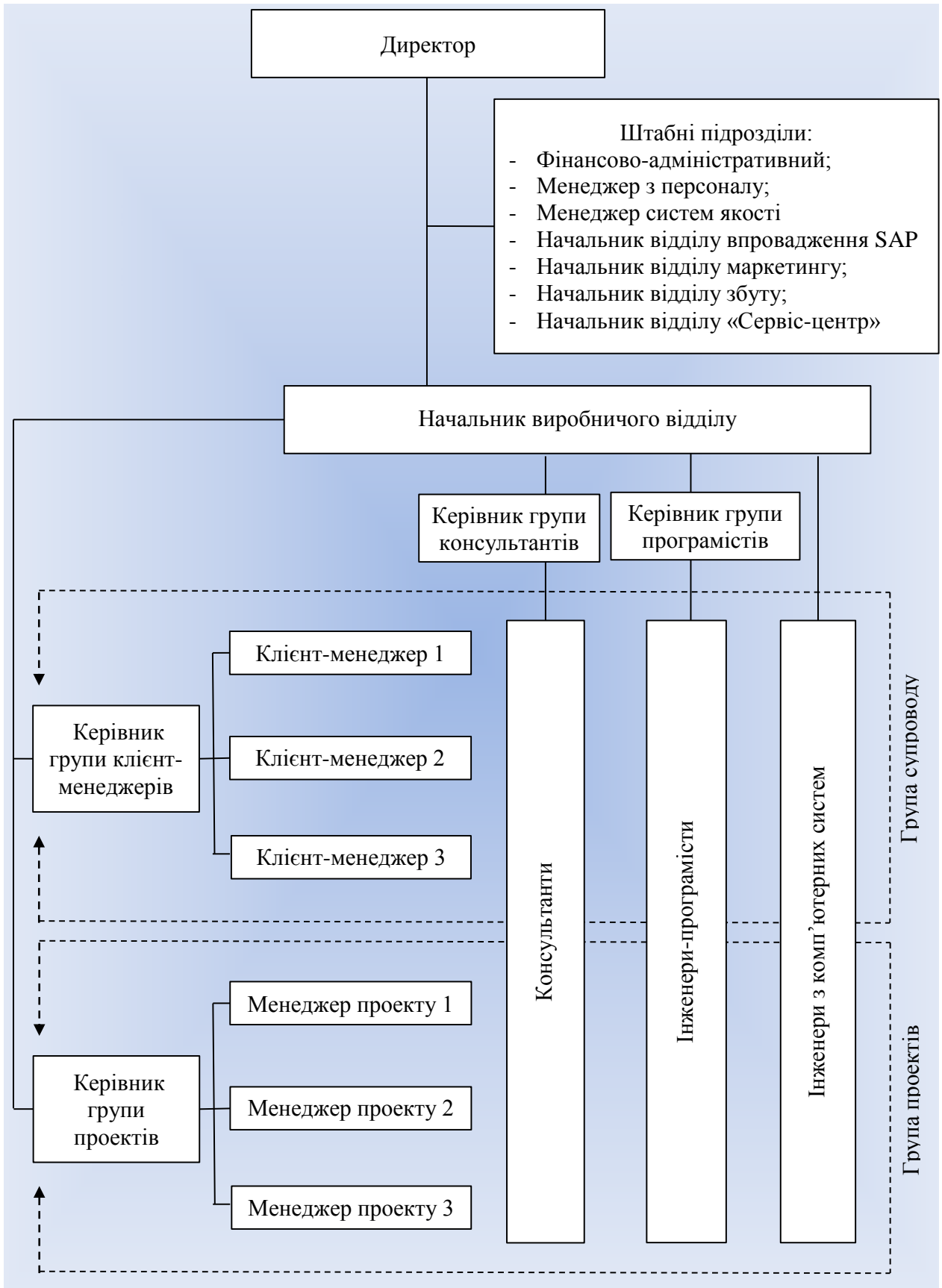
**Рис. 2.1. Ключові сфери діяльності ТОВ «Бізнес Еволюшн»**

*Примітка. Побудовано на основі внутрішньої документації ТОВ «Бізнес Еволюшн»*

Система управління будь-якою компанією базується на організаційній структурі управління (ОСУ), що відтворює принципи управління, взаємодії між рівнями та ланками управління, та визначає систему підпорядкування. ОСУ суттєво залежить від технологічних особливостей і рівня професіоналізму персоналу. В контексті ІТ-компаній, зазвичай, потрібна оргструктура матричного типу з високим рівнем децентралізації за проектами.

Системи управління можуть бути цілком або частково децентралізованими в залежності від рівня децентралізації. Високий рівень централізації управління рідко застосовується в ІТ-компаніях через значні різниці між проектами та потребою в автономії для прийняття рішень розробниками та програмістами.

ТОВ «Бізнес еволюція» володіє матричною ОСУ складного типу, де існують дві системи підпорядкування – функціональна і проектна (рис. 2.2).»



**Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «Бізнес еволюшн»**

*Примітка. Побудовано на основі внутрішньої документації.*

У контексті цього, проектна структура поділяється на дві підкатегорії – групу проектів і групу супроводу. Виділення групи супроводу у системі управління пов'язане з орієнтацією на клієнта, згідно з якою кожен клієнт отримує свого консультанта, що повністю відповідає за супровід проекту і подальшу експлуатацію програмних рішень. Група проектів зосереджена на розробці конкретного проекту відповідно до потреб клієнтів і узгоджених технічних завдань.

Суттєва особливість організаційно-системи управління (ОСУ) розглянутої компанії полягає в інтеграції цих систем через раціональний розподіл обов'язків і відповідальності між керівниками групи проектів, клієнтськими менеджерами, групою консультантів і програмістами. Щодо штабних підрозділів, їхня головна мета – задовольняти потреби виробничих підрозділів з урахуванням їхньої спеціалізації, такі як обліково-фінансовий супровід, підбір, навчання і сертифікація персоналу, дотримання високих стандартів якості, впровадження програмних продуктів на основі SAP, успішна маркетингова діяльність і продаж продуктів та послуг компанії, а також якісне задоволення потреб клієнтів.

Основою ОСУ є проектна діяльність, пов'язана з розробкою та впровадженням ІТ-проектів. Ця діяльність реалізується виробничим відділом і керується визначеним переліком принципів. Для побудови ефективної організаційної структури, яка забезпечить високу ефективність управління, менеджмент компанії пройшов три основні етапи:

- Здійснено горизонтальний розподіл праці відповідно до цілей, завдань і функцій компанії, що включає створення і навчання штабних підрозділів.
- Сформована система підпорядкування в межах проектної і клієнтської організаційної структури.
- Розподілено сфери відповідальності і обов'язків між функціональними (штабними) і проектними менеджерами.

Виділення проектної і супровідної груп окремо від штабних підрозділів дозволяє проводити планування, мотивацію та контроль функцій всередині

проектів, а також частково відділяти їх від штабних обов'язків. Це дозволяє ефективно реагувати на будь-які зміни в управлінській ситуації. Такий розподіл функцій управління дозволяє фахівцям і керівникам проектів більш ефективно працювати над проектами та мінімізувати ризики. При цьому матрична ОСУ забезпечує одночасне управління великою кількістю працівників, групуючи їх завдання за схожістю і прив'язкою до клієнтів. Такий підхід помітно зменшує кількість комунікаційних каналів при мінімізації ризиків. Додатковою перевагою матричної ОСУ є можливість накопичувати знання і досвід, що призводить до підвищення ефективності як в проектах, так і в цілому на підприємстві. Однак такі переваги зазвичай реалізуються при великих проектах, тоді як для малих проектів створення додаткових комунікаційних каналів може виявитися невиправданим витратами, що перевищують загальну вартість проектів.

Управління в ТОВ «Бізнес еволюшн» реалізується відповідно до системи положень, які регулюють сукупність різноманітних процесів, з основним фокусом на штабних підрозділах. Таким чином, «функціонування системи менеджменту якості здійснюється відповідно до «Положення про управління якістю», управління персоналом – відповідно до «Положення про управління персоналом», а проектна діяльність – відповідно до «Положення про проектну діяльність»» [68].

Усі працівники компанії «Бізнес еволюшн» виконують свою роботу відповідно до посадових інструкцій, які розробляє та доводить до відома персоналу менеджер з персоналу компанії. Паперові копії посадових інструкцій зберігаються у менеджера з персоналу.

З ініціативи керівництва компанії було розроблено, впроваджено та задокументовано систему менеджменту якості (далі – СМЯ), яка підтримується у робочому стані, а її ефективність періодично перевіряється та постійно удосконалюється відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Діяльність компанії «Бізнес еволюшн» реалізується в системі взаємопов'язаних процесів, де вихідні дані одного процесу є вхідними даними наступного.

Управління процесами, необхідними для системи менеджменту якості (СМЯ), відбувається відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2015 і включає в себе:

- визначення процесів, необхідних для СМЯ, та їх застосування в усьому підприємстві;
- визначення послідовності та взаємодії цих процесів;
- визначення критеріїв і методів для забезпечення ефективності протікання цих процесів та контролю над ними;
- забезпечення доступності ресурсів та інформації, необхідних для підтримки здійснення цих процесів та їх моніторингу;
- моніторинг, вимірювання (де це можливо) та аналіз цих процесів;
- вживання заходів, необхідних для досягнення запланованих результатів та постійного удосконалення цих процесів [68].

Усі процеси компанії умовно можна розділити на три групи: управлінські, основні та підтримуючі. Кожна група передбачає взаємодію, спрямовану на забезпечення цілеспрямованого впливу на ринок або безпосередньо на клієнтів. У межах управлінських процесів реалізується безпосереднє управління, маркетинг та управління якістю. Основні процеси охоплюють діяльність, пов'язану з продажем, впровадженням програмного забезпечення та супроводом. Підтримуючі процеси включають управління фінансовими ресурсами, персоналом та технічне забезпечення усіх інших процесів.

Особливістю процесів в ТОВ «Бізнес еволюшн» є те, що результатом виробництва є послуга. Це визначає характер виробництва та продажу, що впливає з особливостей послуги, таких як неможливість її випробування до закінчення виробництва, неможливість виробництва на склад, можливість копіювання створеного програмного забезпечення і розмноження. Карта процесів компанії представлена на рис. 2.3.





Рис. 2.3. Карта процесів ТОВ «Бізнес еволюшн»

Примітка. Побудовано на основі внутрішньої документації підприємства.

Вказані особливості вимагають значних зусиль як під час продажу продукції, коли необхідно переконати клієнта у якості продукції, якої може навіть ще не існувати, так і на етапі проектування, коли потрібно розробити та втілити детальне технічне завдання. Не менш важливим у цьому контексті є етап впровадження і супроводу послуги, коли клієнт повинен підтвердити, що він отримав саме той продукт, який він очікував. Особливість цього етапу полягає в тому, що в процесі розробки продукту потреби та інтереси клієнта можуть змінюватися, що суттєво ускладнює процес прийняття програмного продукту та його введення в експлуатацію.

Отже, система управління ТОВ «Бізнес еволюшн» ґрунтується на матричній ОСУ, базовими принципами якої є проектний і клієнтоорієнтований підхід. Зокрема, створюються штабні підрозділи, які виконують обслуговуючі функції. Виробничі підрозділи орієнтовані на проектний підхід, що передбачає дотримання власних принципів, використання яких дозволяє ефективно

співпрацювати із клієнтами та реалізовувати проекти із автоматизації бізнесу відповідно до узгоджених замовником умов. Система управління досліджуваної компанії ґрунтується на системі менеджменту якості, що передбачає чітку розробку усіх процесів, їх документування і постійне вдосконалення. Завдяки цьому, компанія успішно реалізовує свої проекти та проявляє позитивну динаміку в розвитку.

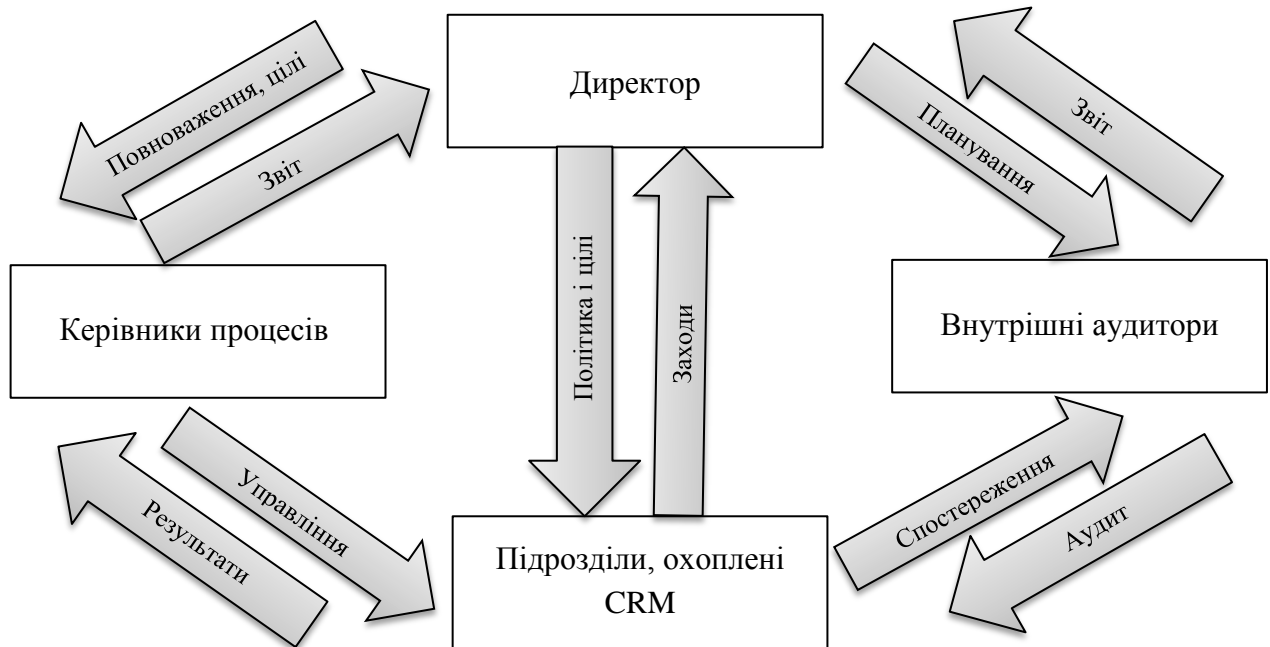
### **2.3. Оцінка системи управління якістю продукції ТОВ «Бізнес Еволюшн»**

Система менеджменту якості (СМЯ) – це сукупність елементів (процесів, структур), що забезпечують вирішення управлінських та технологічних завдань в сфері планування, управління та контролю якості продукції підприємства. У широкому розумінні система менеджменту якості включає організаційну структуру підприємства, його документацію та виробничі ресурси, а також ресурси, які дозволяють досягнути поставлених цілей у сфері якості продукції та задоволення споживчих вимог. Зміст системи менеджменту якості розкривається в питаннях оцінювання того, як і для чого здійснюється кожна дія в процесі виготовлення продукції, описі методів виконання завдань та фіксування досягнутих результатів. Факторами, які обумовлюють формування та сертифікацію системи менеджменту якості підприємства є:

- необхідність набуття переваги перед конкурентами;
- вимоги замовника;
- можливість отримання рекламних та маркетингових переваг;
- необхідність подальшого поліпшення якості продукції;
- необхідність зниження ризику відповідальності за продукцію.

Значною перевагою ТОВ «Бізнес Еволюшн» з точки зору управління якістю продукції є добре організовані управлінські процеси. Чітка структуризація самих процесів, призначення керівників кожного процесу, узгодження їх

діяльності між собою і зі стратегією підприємства в сукупності формують структуру системи менеджменту якості (рис. 2.4). Кожен цієї системи свідомо працює на покращення якості продукції і удосконалення самої системи управління якістю.



**Рис. 2.4. Структура системи менеджменту якості ТОВ «Бізнес Еволюшн»**

*Примітка: сформовано на основі [32]*

Головними нормативними документами, які регулюють процес управління якістю на ТОВ «Бізнес Еволюшн» є наступні:

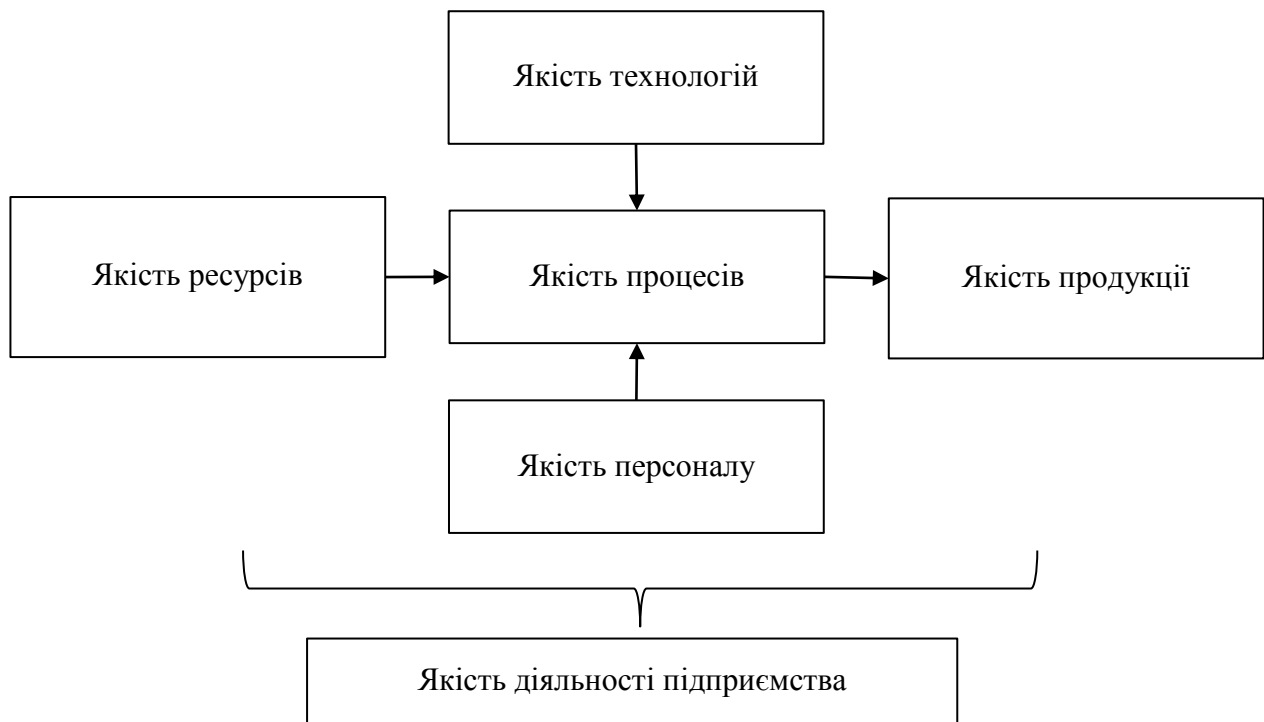
- «ISO 9000:2015 «Системи менеджменту якості. Основні положення і словник»;
- ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості. Вимоги»;
- ISO/TR 10013 «Настанова по документуванню системи менеджменту якості»» [24].

Відповідно до них і на основі інструкції, наведених в зазначених стандартах, в ТОВ «Бізнес Еволюшн» розроблено документ, який регулює концептуальні положення управління якістю продукції – «Настанова з якості». Цей документ охоплює всю систему менеджменту якості компанії «Бізнес

еволушн». Інформація з Настанови поширюється на всіх працівників підприємства. Усі працівники компанії «Бізнес еволушн» зобов'язані ознайомитись з Настановою та бути обізнаними з її змістом. Менеджер систем якості та керівник компанії «Бізнес еволушн» мають повноваження та несуть відповідальність за створення, перегляд, погодження, внесення змін та затвердження Настанови. Контроль за ознайомленням з Настановою здійснює менеджер систем якості. «Настанова з якості» розглядається та затверджується керівником компанії «Бізнес еволушн» при її створенні, також керівник затверджує версії «Настанови з якості» із внесеними змінами. «Настанова з якості» переглядається не рідше одного разу на рік і зберігається у системі електронного документообігу. Внесення змін у «Настанову з якості» здійснює менеджер систем якості. При цьому беруться до уваги конструктивні зауваження та рекомендації, запропоновані працівниками компанії «Бізнес еволушн». Якщо зміни вносяться у затверджений документ, він ідентифікується як Версія 2, 3, ... далі за порядком і затверджується керівником компанії. Список поширення Настанови: всі працівники компанії «Бізнес еволушн».

Область застосування системи менеджменту якості поширюється на надання комплексних послуг з автоматизації управління та обліку на підприємствах Замовника, включаючи: консультаційні послуги, допомогу у виборі програмного і апаратного забезпечення, продаж програмного забезпечення, навчання персоналу, проєктування, розробку, введення в експлуатацію і супровід інформаційних систем. Виключеннями з області застосування системи менеджменту якості компанії «Бізнес еволушн» є вимоги пункту 7.1.5.2 «Відстеження вимірювань», оскільки у роботі компанії не використовуються вимірювальні прилади.

«Система менеджменту якості ТОВ «Бізнес Еволушн» утворює комплекс організаційної структури, методик, процесів, та ресурсів, які необхідні для реалізації загального управління якістю, що, в свою чергу є скоординованою діяльністю керуючої системи щодо реалізації функцій менеджменту в сфері якості» [27]. Основні складові діяльності організації в сфері якості, які формують її систему наведені на рис 2.5.).



**Рис. 2.5. Складові діяльності організації щодо якості**

*Примітка: сформовано на основі [32]*

Наведена схема відображає важливі акценти управління якістю, які направлені на комплексне забезпечення якості продукції через забезпечення якості ресурсів, персоналу, технологій і сукупно якості діяльності підприємств. Такий підхід підприємство реалізує в межах своєї професійної діяльності, пропонуючи відповідну оптимізацію процесів під згадані критерії.

Важливою передумовою побудови ефективної системи управління якістю організації є рішення щодо вибору моделі. Розвиток теоретичних та практичних аспектів щодо управління якістю зумовив інституціоналізацію основних вимог до якості, що відображається у функціонуванні відповідних саморегульованих організацій та функціонуванні системи стандартизації у сфері якості.

Важливі складові системи управління якістю підприємства мають концептуальну основу і тому не завжди беруться до уваги. Однак, їх вплив на забезпечення якості продукції є вирішальним. Таким концептуальними умовами в ТОВ «Бізнес Еволюшн» є дотримання законодавства, принципів корпоративної культури і відповідних процедур документообігу.

У своїй роботі компанія «Бізнес еволюшн» дотримується «норм господарського, цивільного та податкового кодексів України та нормативно-правових актів у галузі захисту інформації, зокрема Закону України «Про інформацію», Закону України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» (втратив чинність), Закону України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» та Закону України «Про захист персональних даних». Усі зміни та чинність цих законодавчих та нормативних вимог відслідковуються за допомогою інформаційно-правового ресурсу <http://rada.gov.ua/> [43]..

Головні принципи корпоративної культури наведені на рис. 2.6..



Рис. 2.6. Принципи корпоративної культури ТОВ «Бізнес еволюшн»

*Примітка. Побудовано на основі внутрішньої документації товариства.*

Усі вони направлені на забезпечення якості продукції і формування відповідного іміджу підприємства. При цьому принцип клієнтоорієнтованості визначає запити ринку щодо якості, принцип орієнтованості на результат – фокусується на досягненні цілей, включаючи цілі з якості, принципи ініціативності, наставництва, командності впливають на мотиваційну складову, а принцип експертності виступає головним, який формулює перевагу і авторитет підприємства на ринку.

Головні процедури системи менеджменту якості компанії «Бізнес еволюшн» регламентується містять наступні положення:

- «Процедура управління документацією»;
- «Процедура управління записами»;
- «Процедура внутрішнього аудиту»;
- «Процедура управління невідповідностями»;
- «Процедура коригувальних і запобіжних дій»;
- «Процедура оцінки задоволеності клієнтів»;
- «Процедура роботи зі скаргами клієнтів»;
- «Процедура аналізу СМЯ з боку керівництва»;
- «Процедура управління ризиками»;
- «Процедура управління зовнішніми процесами, продуктами та послугами» [35].

Таким чином, діяльність ТОВ «Бізнес еволюшн» чітко підпорядкована цілям і принципам управління якістю продукції. Відповідно до цього, ідея забезпечення якості є поширеною та інтегрованою в усі підсистеми управління підприємства. Вони містяться в організаційній структурі управління, проявляються у місії, цілях, принципах і корпоративній культурі. Окремою перевагою системи управління якістю в ТОВ «Бізнес Еволюшн» є чітке регламентування усіх процедур у вигляді чітко розписаних документів і методичних матеріалів.

## **Висновки до розділу 2**

1. Українська ІТ-галузь, не дивлячись на труднощі, пов'язані з воєнними подіями та змінами в економіці, визначається як одна з найбільш перспективних. У 2022 році спостерігалось важливе збільшення обсягу експорту ІТ-послуг, навіть з урахуванням військових конфліктів, що свідчить про високу стійкість галузі. Однак у 2023 році галузь зіткнулася із викликами, включаючи спад експорту та загрозу рецесії. У цьому контексті, компанія «Бізнес Еволюшн» спеціалізується на розробці та впровадженні корпоративних

інформаційних продуктів, особливо систем ERP, CRM, MES, WMS, HRM. Завдяки своєму досвіду та технічній експертності, компанія успішно допомагає клієнтам автоматизувати бізнес-процеси, надаючи конкурентні переваги та сприяючи їх стратегічним цілям. Основні напрями діяльності «Бізнес Еволюшн» охоплюють впровадження і супровід ефективних інформаційних систем, аутсорсинг бухгалтерського обліку та консультування, що підкреслює комплексність їхнього підходу до цифрової трансформації бізнесу.

2. Компанія ТОВ «Бізнес Еволюшн» характеризується високим рівнем організації управління та досягненням успіхів у сфері автоматизації обліку та управління. Її місія «Допомагаємо зробити бізнес прозорим і керованим» визначається цінностями, які відображені в корпоративній культурі. Стратегія компанії, впливаючи з місії та принципів, спрямована на лідерство в сфері консалтингу з автоматизації бізнес-процесів. Це дозволяє клієнтам досягати ефективного управління, незалежно від економічних турбулентностей. Стратегія базується на зовнішніх тенденціях, таких як системна автоматизація, інвестиційна діяльність, євроінтеграція та аутсорсинг. Ключові фактори успіху включають ефективне управління, маркетинг, управління персоналом, менеджмент якості та значний досвід. Стратегічні цілі включають конкурентну перевагу, закріплення позицій на ринках та впровадження передових практик управління. Оцінка успішності ґрунтується на фінансових показниках, таких як чистий прибуток і рентабельність, що відображають фінансовий стан компанії та її динаміку.»

3. Організаційна структура управління компанії базується на матричній організаційній структурі управління (ОСУ), що відтворює принципи управління та взаємодії на різних рівнях. Унікальність компанії виявляється у складній матричній ОСУ з інтеграцією двох систем підпорядкування – функціональної і проектної. Проектна структура поділена на групу проектів і групу супроводу, що дозволяє відділити завдання супроводу від функціональних обов'язків. Це забезпечує ефективну реакцію на зміни в управлінській ситуації і визначається орієнтацією на клієнта та потреби його проектів. У контексті цього, матрична ОСУ дозволяє оптимально розподіляти обов'язки, знижує кількість



комунікаційних каналів і сприяє накопиченню знань і досвіду, підвищуючи ефективність діяльності компанії, зокрема в розробці та впровадженні ІТ-проектів.

4. У ТОВ «Бізнес еволюшн» управління здійснюється через систему положень, що охоплюють різноманітні процеси з акцентом на штабні підрозділи. Система менеджменту якості, управління персоналом і проектна діяльність регулюються відповідними положеннями. Процеси компанії поділені на управлінські, основні та підтримуючі, з орієнтацією на досягнення цілей в системі взаємопов'язаних процесів. Управління процесами, необхідними для системи менеджменту якості, відбувається відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2015, забезпечуючи ефективність та контроль. Виробництво послуг визначає особливості процесів, такі як неможливість випробування до завершення та можливість копіювання продукції. Специфіка вимагає значних зусиль на етапах продажу, проектування та впровадження, з орієнтацією на змінювані потреби та інтереси клієнта.

5. Система менеджменту якості (СМЯ) ТОВ «Бізнес Еволюшн» представляє собою комплекс елементів, включаючи процеси, структури та ресурси, спрямований на досягнення управлінських та технологічних цілей в галузі якості продукції. Заснована на принципах ISO 9000:2015 та ISO 9001:2015, система враховує організаційну структуру, документацію та виробничі ресурси підприємства, спрямовані на задоволення вимог споживачів та покращення якості продукції. Завдяки чіткій структуризації управлінських процесів та розподілом завдань між керівниками різних процесів, система менеджменту якості допомагає ТОВ «Бізнес Еволюшн» досягати високої якості продукції, ефективно реагувати на зміни та відповідати вимогам стандартів ISO. У контексті ТОВ «Бізнес Еволюшн» особливою перевагою є організованість управлінських процесів, система електронного документообігу та дотримання нормативних вимог ISO 9000:2015, ISO 9001:2015 та ISO/TR 10013.

6. Основні складові діяльності компанії в сфері управління якістю включають якість ресурсів, персоналу, технологій та загальної діяльності

підприємства. Вибір моделі управління якістю, дотримання законодавства, корпоративної культури та процедур документообігу є концептуальними умовами побудови ефективної системи управління якістю. Усі ці аспекти розглядаються як вирішальні для забезпечення якості продукції та формування позитивного іміджу підприємства. Система управління якістю підприємства визначається головними принципами корпоративної культури. Процедури системи менеджменту якості, такі як управління документацією, внутрішній аудит, управління ризиками, чітко регламентовані та впроваджені в практику компанії. Отже, діяльність ТОВ «Бізнес Еволюшн» визначається міцною інтеграцією системи управління якістю в усі аспекти своєї діяльності, зокрема в організаційній структурі, місії, цілях, принципах та корпоративній культурі.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Стратегічний аналіз умов забезпечення якості продукції підприємством**

«ТОВ «Бізнес Еволюшн» відзначається високим ступенем організованості та успішністю в своїй галузі. Шляхом оптимізації бізнес-процесів для клієнтів компанія систематично вдосконалює свою систему управління. Внутрішня система менеджменту якості належним чином документована та постійно підтримується в актуальному стані. Ефективність її функціонування періодично перевіряється та вдосконалюється відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2015» [19].

Хоча система управління компанії є раціональною та динамічною, в умовах складного зовнішнього середовища фінансові показники погіршуються. З цієї причини виникає необхідність провести аналіз впливу зовнішнього середовища на діяльність компанії. Для цього ефективним інструментом є PEST-аналіз, який дозволяє оцінити вплив різних факторів та груп факторів на функціонування підприємства. Результати PEST-аналізу для ТОВ «Бізнес Еволюшн» представлені в таблиці 3.1.

Видно, що загальний вплив навколишнього середовища на операційну діяльність ТОВ «Бізнес Еволюшн» є переважно негативним. Це особливо стосується політико-правових чинників, зокрема чинника «безпекових ризиків» (-5). Великою мірою негативним є вплив чинників «стабільності політичної ситуації» та «захисту інтелектуальної власності» (-3) в цій групі. Соціальні фактори також вносять негативний вплив на компанію, особливо в контексті «демографічної ситуації» (-3).

Таким чином, зовнішнє середовище, яке визначає умови функціонування ТОВ «Бізнес Еволюшн», є одночасно обмежуючим і сприятливим фактором для розвитку компанії. У цих умовах важливо забезпечити стійкість до впливу негативних чинників політико-правового та соціально-культурного середовища

і створити умови для використання можливостей, що пропонуються переважно техніко-технологічними і економічними чинниками.

Таблиця 3.1

### PEST–аналіз середовища функціонування ТОВ «Бізнес Еволюшн»

Політико-правові		Економічні	
Податкова політика	-1	Економічна стабільність	-3
Нормативно-правова база	+1	Рівень безробіття	+1
Стабільність політичної ситуації	-3	Зовнішньоторговельні відносини	+2
Безпекові ризики	-5	Ринкова кон'юнктура	+1
Захист інтелектуальної власності	-3	Бюджетна підтримка	-1
Державна політика з розвитку інновацій	+1	Рівень конкуренції на ринку	+2
Разом	-10	Разом	+2
Соціально-культурні		Техніко-технологічні	
Соціальні цінності та уявлення	+1	Швидкість інноваційного розвитку	+2
Демографічна ситуація	-3	Доступність інноваційних технологій	+4
Здоров'я та екологія	-1	Матеріально-технічне забезпечення підприємств	-2
Соціальна відповідальність бізнесу	+1	Кібербезпека	-1
Культурні впливи	-1	Цифрова грамотність	-1
Рівень освіти	+2	Цифрова трансформація економіки	+3
Разом	-1	Разом	+5
Всього			-4

Примітка: Сформовано на основі [12; 14; 18]

В умовах, описаних вище, нейтралізація безпекових ризиків повністю можлива лише за умови релокації бізнесу за кордон. Проте керівництво компанії не розглядає цю можливість. Замість цього, вони вдосконалили системи безпеки в приміщенні, забезпечили додаткові джерела живлення та постійно проводять заходи з цивільної безпеки та надання першої медичної допомоги. Ці заходи можуть не прямо впливати на економічну ефективність компанії, але зменшують рівень безпекових ризиків для персоналу.

Оскільки існують ризики, пов'язані з політичною ситуацією та захистом інтелектуальної власності, компанія активно розглядає переорієнтацію на європейський ринок. На даний момент ТОВ «Бізнес Еволюшн» є партнером німецької компанії SAP, яка є лідером у сфері ERP-рішень. Компанія продовжує розвиватися, адаптуючи свої продукти до сучасних вимог бізнесу.

Навчання персоналу, продажі та підтримка лінійки програм SAP на українському ринку формують перспективи для ТОВ «Бізнес Еволюшн».

Однак ризики, пов'язані з демографією, не є критичними для компанії, оскільки для більшості операцій може здійснюватися дистанційно без обмежень за мовним чи територіальним принципом. У межах соціально-культурного середовища культурні впливи є вагомими проблемами. Проблема полягає в тому, що для багатьох підприємств питання оптимізації і автоматизації бізнес-процесів є пріоритетними. Таким чином, значні зусилля з комунікацій і PR повинні бути спрямовані на роз'яснення вигод від автоматизації бізнесу.

Серед факторів, що позитивно впливають, особливу увагу заслуговують чинники техніко-технологічного середовища. Зокрема, фактор доступності інноваційних технологій виявляє найбільший сприятливий вплив, досягнутий через укладення угод із закордонними партнерами та демонстрування власного потенціалу. Також важливими є фактори цифрової трансформації економіки та швидкості технологічного розвитку, які для ТОВ «Бізнес Еволюшн» відкривають можливості для підвищення рівня цифровізації економіки та легшого впровадження ідей автоматизації бізнесу відповідно до загальної державної політики.

У галузі економічних факторів важливий позитивний вплив на компанію мають чинники зовнішньоторговельних відносин і рівня конкуренції на ринку. Запит на послуги українських ІТ і консалтингових компаній, а також їхня позиція в економіці країни є визначальним для розгляду питання про внутрішню і зовнішню співпрацю.

Отже, більшість заходів щодо підвищення якості управління розвитком бізнесу обумовлюється впливом зовнішнього середовища. Хоча внутрішня система управління якістю продукції належним чином організована і адаптована до сучасних потреб, під впливом зовнішніх умов внутрішні процеси також будуть піддаватися вдосконаленню. Щодо зовнішніх факторів, ТОВ «Бізнес Еволюшн» визначає пріоритетні напрямки діяльності, такі як активна співпраця із закордонними партнерами і постачальниками, розвиток потенціалу

для виходу на міжнародні ринки як підрядника та виконавця проектів з автоматизації бізнесу, підготовка персоналу для відновлення економіки та можливого виходу на зовнішні ринки ІТ і консалтингових послуг, узгодження партнерських домовленостей із ініціативами цифрового розвитку в Україні, а також із конкурентами та партнерами для координації дій в умовах відновлення економіки України після війни.

Таким чином, несприятливе зовнішнє середовище може впливати на систему управління якістю продукції. Основними інструментами його впливу можуть бути економічні проблеми, труднощі нормативно-правового характеру, глобальні процеси, технологічні і ринкові зміни, залежність від постачальників. Негативний вплив і ризику, з якими ТОВ «Бізнес еволюшн» стикається через актуальні проблеми, негативно впливає на усю систему управління якістю продукції. Це проявляється у втраті інтелектуального потенціалу, погіршенні економічного становища, ускладненні доступу до глобальних ресурсів тощо. Але головною проблемою, яка міститься у зовнішньому середовищі, стало зниження економічної активності бізнесу в Україні. В результаті цього, значна частина українських підприємців відмовилася від придбання програм для бізнесу, зосередившись на найбільш нагальних потребах.

В таких умовах, ТОВ «Бізнес Еволюшн» здійснило переорієнтацію на європейський ринок, розпочавши тісну співпрацю із європейським лідером на ринку програм для бізнесу – компанією SAP. Співпраця компанії «Бізнес Еволюшн» з німецькою компанією SAP може допомогти покращити якість їхньої продукції через кілька ключових механізмів:

1. Ефективне управління бізнес-процесами – SAP надає інтегровану систему управління, яка охоплює різні аспекти бізнесу, включаючи фінанси, логістику, виробництво та інші. Це дозволяє компанії «Бізнес Еволюшн» оптимізувати свої бізнес-процеси, підвищуючи ефективність та зменшуючи ризику помилок;

2. Узгодження індустріальних стандартів – SAP враховує високі стандарти якості та безпеки, які допомагають компанії «Бізнес Еволюшн»

відповідати вимогам ринку та клієнтів. Це сприяє стандартизації процесів та продукції, що може позитивно позначитися на якості продукції.

3. Моніторинг і аналітика – SAP забезпечує інструменти моніторингу та аналітики, які дозволяють компанії в режимі реального часу відстежувати якість виробництва. Це дозволяє оперативно виявляти можливі проблеми та вживати заходів для їх виправлення.

4. Ефективне управління ресурсам – SAP допомагає в оптимізації використання ресурсів, включаючи сировину, робочу силу та технічні засоби. Ефективне управління цими ресурсами може позитивно вплинути на якість продукції і вартість виробництва.

5. Сприяння інноваціям – SAP відомий своїми інноваційними рішеннями та технологіями. Співпраця може дозволити «Бізнес Еволюшн» впроваджувати нові технології та покращувати продукцію шляхом використання передових розробок.

6. Міжнародний рівень якості – Завдяки роботі з однією з найбільших європейських компаній, «Бізнес Еволюшн» може визначити високі європейські стандарти якості та впроваджувати їх у власному виробництві, що сприятиме підвищенню якості продукції.

Співпраця з провідною компанією в галузі програмного забезпечення може сприяти вдосконаленню процесів, контролю та якості у всіх аспектах бізнесу «Бізнес Еволюшн», що в кінцевому підсумку допоможе зменшити ризики та підвищити конкурентоспроможність. Таким чином, негативний вплив чинників зовнішнього середовища став основою для переходу системи управління якістю продукції ТОВ «Бізнес Еволюшн» на новий рівень. Щодо результатів таких дій, то вони поки що не відчутні, адже підприємство перебуває на початковому етапі розвитку напряму міжнародної співпраці. Однак, такі заходи мають значний потенціал.

### 3.1. Організаційно-економічні заходи підтримки умов забезпечення якості в ТОВ «Бізнес Еволюшн»

Згідно із стандартами ISO, система управління є невід'ємною частиною загальної системи менеджменту підприємства в галузі якості. Вона включає в себе розробку політики та визначення стратегії розвитку підприємства, планування якості, що охоплює визначення операційних процесів у життєвому циклі продукції, їх структури та ресурсів для досягнення цілей у галузі якості для кожного процесу. «Вона також включає управління якістю для забезпечення виконання вимог до якості продукції, забезпечення якості для формування умов, необхідних для досягнення показників якості, і поліпшення якості. Щоб визначити напрями реалізації заходів щодо підтримки умов забезпечення якості, необхідно розглянути структуру життєвого циклу продукції відповідно до петлі якості та системи управління якістю на підприємстві» [22] (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. «Петля якості»**

*Примітка: сформовано на основі [25]*



Петля якості, включаючи послідовні операції від маркетингу до переходу на нову версію програм, може взаємодіяти з системою управління якістю продукції (програм для бізнесу) ТОВ «Бізнес Еволюшн» у різних аспектах та впливати на її ефективність. В межах покращення відповідності вимогам клієнта - Через петлю якості, кожен етап, починаючи з маркетингу і закінчуючи переходом на нову версію, може бути адаптований під вимоги та потреби клієнта. Впровадження змін на кожному етапі забезпечує відповідність програми очікуванням та сприяє задоволенню клієнтів.

Петля якості, описана в контексті послідовних операцій від маркетингу до переходу на нову версію, може впливати на систему управління якістю продукції ТОВ «Бізнес Еволюшн» декількома способами. В першу чергу послідовна робота за петлею якості дозволяє виявляти та усувати можливі дефекти або невідповідності вимогам на ранніх етапах виробничого процесу, що сприяє підвищенню якості продукції. Операції з адаптації програм під вимоги клієнта входять в петлю якості і визначають можливі зміни або доповнення в програмному продукті, що дозволяє враховувати потреби та очікування клієнтів.

Операції експлуатації, обслуговування і технічної підтримки в рамках петлі якості дозволяють постійно моніторити функціональність програми після її впровадження, реагувати на виявлені проблеми та забезпечувати стабільну роботу продукту. Операція переходу на нову версію також входить в петлю якості. Цей етап дозволяє впроваджувати інновації, виправляти помилки попередніх версій та забезпечувати подальший розвиток продукту з урахуванням накопиченого досвіду та потреб користувачів.

В цілому, ефективна реалізація петлі якості сприяє покращенню якості продукції, підвищує задоволення клієнтів та дозволяє підприємству «Бізнес Еволюшн» пристосовуватися до змін у вимогах ринку та технологій. Таким чином, впровадження петлі якості дозволяє компанії «Бізнес Еволюшн»

збалансувати та оптимізувати управління якістю продукції програм для бізнесу, покращуючи їхню ефективність та відповідність стандартам якості.

В контексті петлі якості важлива роль відводиться документація системи якості (рис. 3.2), «оскільки вона служить основним інструментом для систематизації, опису та контролю всіх етапів життєвого циклу продукції. Ці документи визначають стандарти, процедури та відповідальності, необхідні для забезпечення високої якості продукції або послуг. Вони дозволяють стежити за виконанням вимог якості на кожному етапі, фіксуючи і документуючи необхідні дані та відомості. Це сприяє створенню прозорої та ефективної системи управління якістю, що в свою чергу покращує процеси та сприяє досягненню визначених цілей у сфері якості продукції» [14].



**Рис.3.2. Документація системи менеджменту якості**

*Примітка: сформовано на основі [32]*

Документація системи якості для підприємства, що спеціалізується на автоматизації бізнесу, включає різні рівні та елементи, які спрямовані на забезпечення якості продукції та послуг.

На першому рівні, в межах розробки і реалізації політики і цілей у сфері якості визначається загальна політика підприємства щодо якості та встановлюються основні цілі в цьому напрямку. З точки зору ТОВ «Бізнес Еволюшн» вона може включати зобов'язання щодо розробки високоякісних програмних рішень, забезпечення безпеки даних клієнтів та ефективної автоматизації бізнес-процесів.

На другому рівні, в межах керівництво з якості відбувається визначення відповідальностей керівництва за впровадження політики якості та досягнення цілей. В межах галузевої спеціалізації відбувається включення зобов'язання вищого керівництва щодо забезпечення якісними програмами, сприяння постійному покращенню і впровадженню новітніх технологій.

На третьому рівні розробляються регламенти, інструкції, методики роботи і конструкторсько-технологічна документація. При цьому відбувається систематизація процесів та створення документів, необхідних для забезпечення якості виробництва. Для підприємства з автоматизації бізнесу ці процеси охоплюють також документи, що описують процеси розробки програм, інструкції з тестування, а також конструкторсько-технологічну документацію, де описані особливості створення програм.

На четвертому рівні збереження задокументованої інформації відбувається встановлення системи збереження та управління документацією для забезпечення легкості доступу та відстеження змін. З точки зору галузевої спеціалізації такі рішення можуть включати систему збереження вихідного коду, тестової документації, архіву версій програм, що дозволяє контролювати та відслідковувати розвиток програмних продуктів.

Документація на кожному рівні відіграє ключову роль у забезпеченні якості програмного продукту на підприємстві з автоматизації бізнесу. Вона допомагає встановлювати стандарти, визначати відповідальності, управляти

процесами та зберігати необхідні документи для забезпечення ефективності управління.

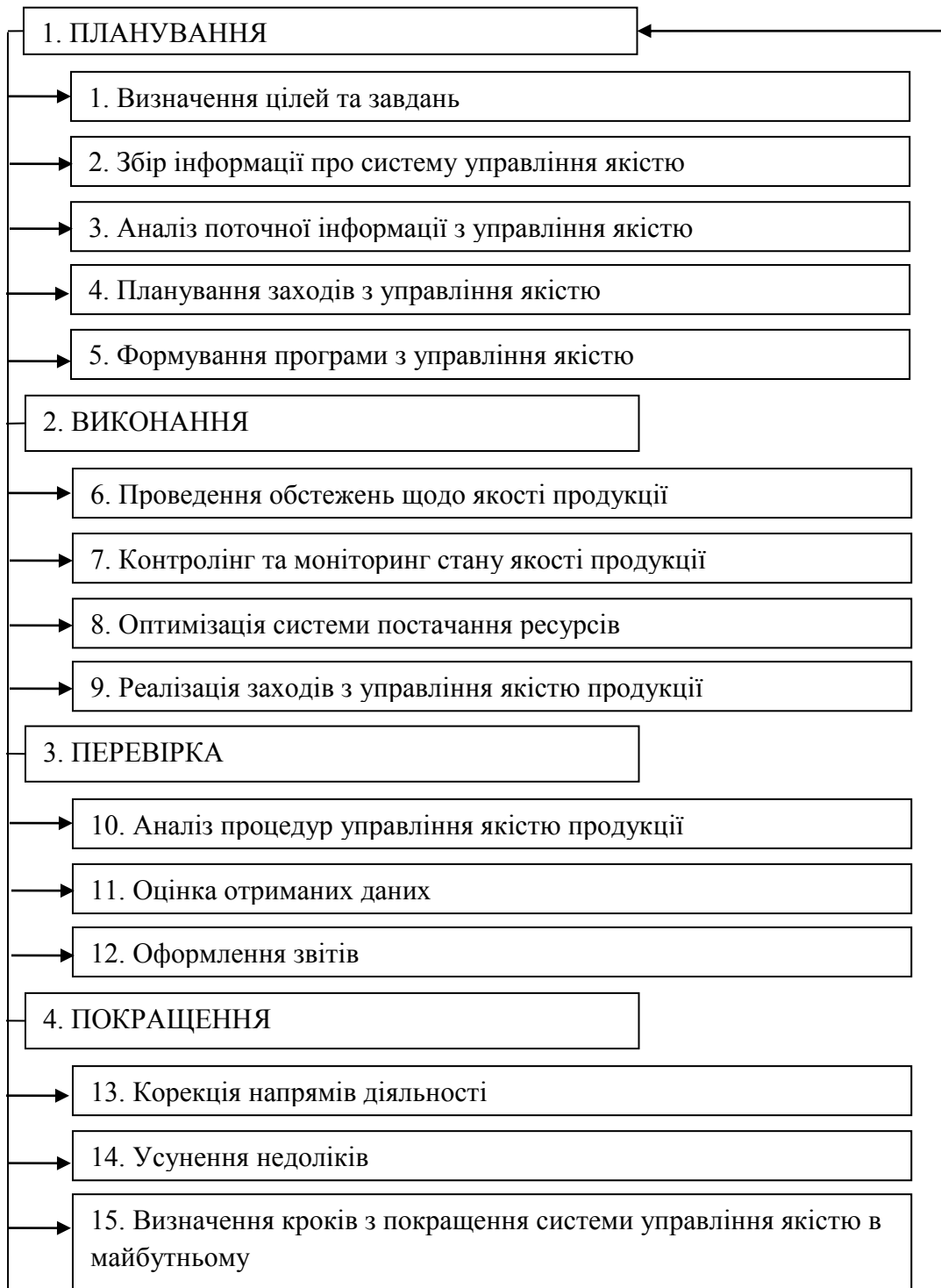
Важливою умовою формування ефективної системи енергозбереження на сільськогосподарських підприємствах є дотримання вимог Міжнародного стандарту ISO 50001:2018 «Система енергетичного менеджменту» [76]. Для повноцінного впровадження даного стандарту в роботу підприємства, необхідно виконати ряд вимог, серед яких:

- інтеграція енергетичного менеджменту у систему управління підприємством;
- розробка і впровадження процедур і алгоритмів діяльності служб з енергозберігаючих заходів;
- кадрове забезпечення процесів енергозбереження та управління ними;
- усвідомлення необхідності реалізації концепції енергозбереження на вищому рівні управління [75].

Основу впровадження і розвитку системи якості продукції на основі стандарту ISO 50001:2018 становить цикл PDCA «Планування – Виконання – Перевірка – Покращення» (цикл Шухарта-Демінга). Він дозволяє удосконалювати систему управління якістю за умов виконання передбачених кроків (рис. 3.3). Слід зазначити, що освоєння як потенціалу покращення якості продукції, так і потенціалу підвищення ефективності виробництва пов'язано з обмеженнями, що мають місце у кожний конкретний момент часу, а саме:

- фінансовими (недостатня кількість наявних фінансових ресурсів у розпорядженні суб'єктів господарювання для реалізації відповідних заходів);
- інформаційними (недосконалість системи руху інформаційних потоків процесів покращення якості продукції і обсягів її реалізації);
- мотиваційними (недостатня мотивація у деяких відповідальних осіб чи керівників процесів різних рівнів);
- інституційними (виникають як результат процесу формування на підприємстві системи менеджменту з якості);

- часовими (виникають у світлі невідкладності реалізації деяких заходів, що безпосередньо впливають на якість продукції) [73].



**Рис. 3.3.Пропонований цикл удосконалення системи управління якістю за концепцією Шугарда-Деміннга**

*Примітка. Складено автором на основі [73 с. 24]*

Наведена послідовність передбачає вжиття конкретних заходів на кожному із етапів, які передбачають наступні дії:

1. первинний етап – в залежності від мотиву чи стимулу формуємо цілі та завдання управління якістю на підприємстві;
2. обстеження виробничих процесів на підприємстві, можливо аудит якості;
3. аналіз отриманих результатів з обстеження виробничих процесів, виявлення проблем, ризиків, «вузьких місць»;
4. пошук методів вирішення проблем управління якістю підприємства, планування заходів із підвищення рівня якості;
5. розробка програми із покращенням рівня якості продукції, що включає план дій та заходів, план потреби в ресурсах, джерела залучення ресурсів, планові показники та індикатори, організаційні заходи щодо мотивації, повноважень та відповідальності посадових осіб;
6. ініціація обстежень якості відбувається на основі визначеної первинної дії (рішення керівництва, запиту органів влади чи консультаційної установи);
7. передбачає формування системи індикаторів якості продукції і енергообмежень та переналаштування системи операційного обліку на відстеження цих індикаторів.

Наведені заходи мають пряме відношення до розробки внутрішньої системи управління якістю продукції, яка передбачає конкретні управлінські дії з боку менеджменту підприємства. Таким чином, цінність циклу PDCA полягає в тому, що він визнає важливість постійного циклічного підходу до управління якістю та ефективності процесів в організації. Цей цикл надає структуру для систематичного планування дій, їх виконання, перевірки результатів і, відповідно, постійного покращення. Це сприяє адаптації до змін, виявленню та усуненню невідповідностей та підвищенню ефективності процесів, забезпечуючи стійкий ріст та розвиток організації.

### Висновки до розділу 3

1. ТОВ «Бізнес Еволюшн» є високоорганізованою та успішною компанією, яка систематично вдосконалює свою систему управління та використовує ефективний інструмент PEST-аналізу для оцінки впливу зовнішнього середовища. Негативний вплив політико-правових та соціально-культурних чинників вимагає уваги та адаптації, але компанія прагне забезпечити стійкість та використовувати можливості, що пропонуються техніко-технологічними та економічними факторами. Наочно це представлено у PEST-аналізі, де нейтралізація безпекових ризиків здійснюється за допомогою покращення внутрішньої безпеки та заходів з цивільної безпеки, що сприяє зниженню ризиків для персоналу компанії.

2. ТОВ «Бізнес Еволюшн» активно адаптується до впливу зовнішнього середовища, балансуючи ризики та можливості. З метою нейтралізації негативного впливу політично-правових та соціокультурних чинників компанія розглядає можливість переорієнтації на європейський ринок та утримується від релокації за кордон. За позитивний вплив варто відзначити техніко-технологічні фактори, зокрема доступ до інноваційних технологій та цифрову трансформацію економіки. Компанія активно використовує співпрацю з закордонними партнерами та навчання персоналу для підвищення рівня цифровізації. Економічні чинники, такі як зовнішньоторговельні відносини та конкурентоспроможність на ринку, також сприяють позитивному розвитку компанії.

3. ТОВ «Бізнес Еволюшн», стикнувшись із негативним впливом несприятливого зовнішнього середовища на управління якістю продукції в Україні, взяло на себе виклик та переорієнтувало свою стратегію на європейський ринок. Співпраця з лідером ринку програм для бізнесу – компанією SAP, надає перспективи покращення якості продукції через оптимізацію бізнес-процесів, відповідність високим стандартам якості та безпеки, моніторинг та аналітику в режимі реального часу, ефективне управління ресурсами та сприяння інноваціям. Цей стратегічний курс дозволяє

компанії пристосуватися до викликів зовнішнього середовища та забезпечити підвищену конкурентоспроможність.

4. Система управління якістю у ТОВ «Бізнес Еволюшн», відповідно до стандартів ISO, інтегрується в загальну систему менеджменту підприємства, охоплюючи розробку стратегії, планування якості та управління якістю продукції. Ключовим елементом цієї системи є «Петля якості», що охоплює всі етапи життєвого циклу продукції, від маркетингу до переходу на нову версію програми для бізнесу. Петля якості дозволяє компанії виявляти та усувати дефекти на ранніх етапах виробничого процесу, забезпечуючи підвищення якості продукції. Загалом, ефективна реалізація петлі якості сприяє покращенню якості продукції, забезпечує стабільну роботу продукту та дозволяє пристосовуватися до змін у вимогах ринку та технологій. Даний підхід допомагає ТОВ «Бізнес Еволюшн» оптимізувати управління якістю продукції програм для бізнесу, підвищуючи їхню ефективність та відповідність стандартам якості.

5. У контексті петлі якості важлива роль відводиться документації системи якості, яка є ключовим інструментом для систематизації, опису та контролю всіх етапів життєвого циклу продукції. Документи визначають стандарти, процедури та відповідальності, сприяючи створенню прозорої та ефективної системи управління якістю. На різних рівнях, від розробки політики і цілей до збереження задокументованої інформації, документація включає різні елементи, орієнтовані на забезпечення якості продукції та послуг. Для підприємства, яке спеціалізується на автоматизації бізнесу, це важливий інструмент управління якістю, спрямований на досягнення визначених цілей у сфері якості продукції та підтримку ефективності управління.

6. Ефективна система енергозбереження на сільськогосподарських підприємствах вимагає дотримання вимог Міжнародного стандарту ISO 50001:2018, що передбачає інтеграцію енергетичного менеджменту в систему управління підприємством, розробку процедур енергозбереження та кадрове забезпечення цих процесів. Основу цього впровадження становить цикл PDCA (Планування – Виконання – Перевірка – Покращення), який дозволяє



удосконалювати систему управління якістю. Важливою є також послідовність заходів, що включають розробку цілей та завдань управління якістю, обстеження виробничих процесів, аналіз результатів, пошук методів вирішення проблем, розробку програм покращення, ініціацію обстежень якості та створення системи індикаторів. Цей цикл PDCA дозволяє підприємству адаптуватися до змін, виявляти та усувати невідповідності, забезпечуючи стабільний ріст та розвиток організації.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження перспектив управління якістю в ТОВ «Бізнес Еволушн» дозволило сформулювати наступні висновки:

1. В сучасних умовах конкурентної ринкової економіки якість продукції визнається ключовим фактором для успіху підприємств. Ефективне управління якістю продукції стає стратегічним завданням, впливаючи не лише на конкурентоспроможність компаній, але й на рівень якості національного виробництва. Врахування технічних, організаційних та економічних аспектів, а також унікальних особливостей кожної галузі, є важливим елементом для створення ефективних систем управління якістю. В контексті автоматизації бізнесу, якість продукції визначається не лише стабільністю та надійністю, але і інтеграцією технологій для оптимізації бізнес-процесів. Особливості управління якістю включають стандартизацію процесів, тестування, кібербезпеку, навчання персоналу та активну взаємодію з клієнтами, враховуючи специфічні вимоги та виклики кожного бізнес-сегмента.

2. Управління якістю на підприємстві представляє собою комплексний підхід, що охоплює різноманітні концепції та методи, включаючи системи якості, загальне управління якістю та системи забезпечення якості. Цей процес розглядається як безперервний і динамічний, вимагаючи постійних зусиль для забезпечення високого рівня якості продукції. Розвиток управління якістю свідчить про перехід від традиційного контролю якості до філософії управління якістю всією організацією та використання міжнародних стандартів. В сучасному бізнес-середовищі зростає важливість аспектів, таких як клієнтське задоволення, управління ризиками та інноваційність, що визначає потребу в стратегічному підході та інтеграції цифрових технологій у системи управління якістю. Інтеграція технологій дозволяє підприємствам покращувати процеси та приймати обґрунтовані стратегічні рішення, забезпечуючи гнучке та адаптивне управління для досягнення конкурентної переваги.

3. Організаційна структура управління компанії «Бізнес еволюшн» ґрунтується на складній матричній організаційній структурі, що впроваджує принципи управління та взаємодії на різних рівнях. Відмінністю цієї компанії є інтеграція двох систем підпорядкування – функціональної і проектної, розділення на групу проектів і групу супроводу. Такий підхід забезпечує ефективну реакцію на зміни в управлінській ситуації та орієнтується на потреби клієнта та його проектів. Матрична організаційна структура сприяє оптимальному розподілу обов'язків, зменшенню кількості комунікаційних каналів і сприяє накопиченню знань і досвіду, що підвищує ефективність компанії, особливо в розробці та впровадженні ІТ-проектів. У ТОВ «Бізнес еволюшн» управління здійснюється за допомогою системи положень, що охоплюють різноманітні процеси з акцентом на штабні підрозділи. Система менеджменту якості, управління персоналом і проектна діяльність регулюються відповідними положеннями, а процеси компанії поділені на управлінські, основні та підтримуючі, з орієнтацією на досягнення цілей в системі взаємопов'язаних процесів. Здійснення управління процесами, необхідними для системи менеджменту якості, відбувається відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2015, що забезпечує ефективність та контроль.

4. Система менеджменту якості (СМЯ) в ТОВ «Бізнес Еволюшн» представляє собою комплекс елементів, що включають процеси, структури та ресурси, орієнтований на досягнення управлінських та технологічних цілей в галузі якості продукції. Заснована на принципах ISO 9000:2015 та ISO 9001:2015, вона враховує організаційну структуру, документацію та виробничі ресурси підприємства для задоволення вимог споживачів та покращення якості продукції. Чітка структуризація управлінських процесів та розподіл завдань між керівниками різних процесів дозволяє досягати високої якості продукції, ефективно реагувати на зміни та відповідати вимогам стандартів ISO. Основні складові діяльності компанії в сфері управління якістю включають якість ресурсів, персоналу, технологій та загальної діяльності підприємства.

5. Досліджуване підприємство проявляє високий рівень адаптивності та стратегічної гнучкості в управлінні зовнішнім середовищем. Систематично

вдосконалюючи свою систему управління, воно використовує PEST-аналіз для оцінки впливу політико-правових, соціокультурних, техніко-технологічних та економічних чинників. Компанія дбає про стійкість в умовах негативного впливу, намагаючись адаптуватися до змін, а також використовує можливості, які пропонуються техніко-технологічними та економічними факторами. Її стратегічний підхід включає в себе нейтралізацію ризиків та використання позитивних можливостей, зокрема, розгляд переорієнтації на європейський ринок та співпрацю з лідерами ринку програм для бізнесу, що сприяє конкурентоспроможності та розвитку.

6. ТОВ «Бізнес Еволушн» використовує ефективну систему управління якістю, засновану на стандартах ISO, що інтегрується в загальну систему менеджменту підприємства. Ця система охоплює всі аспекти життєвого циклу продукції, від стратегічного планування до впровадження та підтримки продуктів. Важливим елементом є «Петля якості», яка дозволяє виявляти та усувати дефекти на ранніх етапах, що призводить до покращення якості продукції та адаптації до змін у вимогах ринку та технологій. Документація системи якості виступає ключовим інструментом для систематизації та контролю всіх етапів життєвого циклу продукції, забезпечуючи прозору та ефективну систему управління якістю. Підприємство також активно впроваджує систему енергозбереження, дотримуючись вимог ISO 50001:2018, що сприяє стійкому росту та розвитку організації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойченко М. В., Іванова М. І., Кудрявцева Н. В. Сучасні підходи до управління якістю на підприємстві . Економічний простір. 2019. № 89. С. 150-158.
2. Виноградова О., Дрокіна Н. Інноваційні маркетингові інструменти просування продукції в Інтернеті. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201196>
3. Волошин Р.В. Місце інтелектуального потенціалу у трансформації ринку праці в умовах Індустрії 4.0. Журнал стратегічних економічних досліджень, № 4(15), 2023. С. 8-14. URL: [10.30857/2786-5398.2023.4](https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.4).
4. Волошина С.В. Програмні вимоги до розвитку теорії людського капіталу як бази глобальної концепції людського розвитку. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 5. С. 39–41.
5. Довгань Л. Є., Малик І. П. Тенденції та проблеми розвитку сфери інформаційних технологій в Україні: кадрові аспекти. *Економічний Вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. С. 437–443.
6. ДСТУ ISO 19011:2018. Настанови щодо проведення аудитів систем управління (ISO 19011:2018, IDT). URL: [https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-19011-2018-\(rus\).pdf](https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-19011-2018-(rus).pdf)
7. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT) [https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000651/dstu9000-2015\\_osnovni\\_pol.slovnyk.pdf](https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000651/dstu9000-2015_osnovni_pol.slovnyk.pdf)
8. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT) <https://snu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/02/DSTU-ISO-9001-2015.pdf>
9. Дубодєлова А.В. Впливові чинники процесу розроблення та впровадження системи управління якістю на вітчизняних підприємствах за

міжнародними стандартами ISO СЕРІЇ 9000 URL:  
<http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9739/1/05.pdf>.

10. Калита П.Я. Загальне управління якістю – шлях до досягнення високого рівня досконалості. К: Наукова думка. 2018.145 с.

11. Карий О. І., Гальків Л. І., Цапулич А. Ю. Розвиток ІТ-сфери України: чинники та напрями активізації. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. 2021. Vol. 5. No 1. С. 42–55.

12. Кузьменко М.М., Богацька Н.М. Якість продукції як фактор конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом. *Молодий вчений*. 2017. № 11 (51). С.57-65.

13. Лисенко О. М. Системи управління якістю: особливості впровадження згідно з новою версією стандарту ISO 9001. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. № 1. С. 27-34.

14. Лісік О., Моряк Т. Аналіз стану ІТ-сектору України в умовах повномасштабної війни. *Економіка та суспільство*. 2023. №. 55.  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-67/>

15. Львівський ІТ-кластер. Дослідження ІТ ринку в 2022 році.  
URL: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research/>

16. Мешко Н. П., Костюченко М. К. Перспективи розвитку сфери ІТ як провідної інноваційної галузі України. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія Менеджмент інновацій*. 2018. Вип. 4.С. 71–77.

17. Нагірна М. Я., Дорош О. І. Ключові аспекти використання соціальних мереж для бізнес-моделі В2В. *Економіка та держава*. 2021. № 10. С. 80–85.  
DOI: 10.32702/2306-6806.2021.10.80

18. Назаренко І. Л., Ткаченко Ю. В. Стан і перспективи розвитку ІТ сфери в Україні в період війни. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 59–67.

19. Петровський Д. «Все дуже погано»: експерти розповіли, який сектор економіки вбиває війна. *Уніан*. 2023. URL:

<https://www.unian.ua/economics/finance/viyna-vbivaye-ukrajinske-it-shcho-vidbuvayetsya-12350727.html>

20. Полякова О. М., Ромашенко О. В. Сучасні тенденції розвитку ІТ індустрії в Україні і світі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 179–186.

21. Птащенко О. В. Transformation of the global economic space in the present. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2018. Вип. 4 (245). С. 14–18

22. Птащенко О.В. Ranking as an effective tool for quality assurance of labor potential. *Науковий фаховий журнал «Менеджмент» Київського національного університету технологій та дизайну*. 2018. Issue 2 (28). С. 87-98

23. Птащенко О.В. Формування маркетингової підтримки товарної інноваційної політики. *Бізнес-інформ*. Випуск №7. Харків, ХНЕУ, 2012. С. 221-223

24. Ситник О. Ю., Дубровський С. С. Особливості розвитку ринку інформаційних технологій в Україні. *Економічні горизонти*. 2022. 3(21). 72–82. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(21\).2022.263688](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(21).2022.263688)

25. Собко О. М., Стахурська С.В. Механізм управління інтелектуальним потенціалом підприємства. *Science and technology: problems, prospects and innovations. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference*. CPN Publishing Group. Osaka, Japan. 2023. Pp. 243-246. URL: <https://sci-conf.com.ua/xi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-and-technology-problems-prospects-and-innovations-3-5-08-2023-osaka-yaponiya-arhiv/>

26. Собко О. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства : монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2016. 444 с.

27. Собко О. М., Бойчик І. М., Крисоватий І. А., Смерека С.Б. Розвиток інтелектуального капіталу та управління інноваційними проектами в торгівлі. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 2. С.7-16. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi1u4-un438AhVGgosKHRnzCXQQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.econa.o>

rg.ua%2Findex.php%2Fecona%2Farticle%2Fdownload%2F1991%2F6565657076&u  
sg=AOvVaw35i3LkABfp\_1M5trkgNACR

28. Собко О., Крисоватий І.А. Вдосконалення управління інноваційними проектами та пожвавлення інноваційної активності підприємств України. Вісник економіки. 2021. № 3. С. 97–112. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1268>

29. Собко О.М., Крисоватий І.А. Оцінювання впливу інтелектуального потенціалу на розвиток інноваційного підприємництва в Україні. Економічний аналіз. 2021. Том 31. № 2. С. 62-69. URL: <file:///D:/Users/feu/Downloads/1938-6565657748-1-PB.PDF>

30. Собко О.М., Стахурська С.Б. Оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом молокопереробних підприємств. Економічний аналіз, 2023. № 1. Том. 33. С. 323-330. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.323>

31. Собко О.М., Стахурська С.Б. Розвиток інтелектуального потенціалу підприємства в умовах сучасних змін. *Економічний аналіз*, 2023. № 2. С. 194-201. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/5708/6565657249>

32. ТОВ «Business evolution». Офіційний сайт компанії. URL: <https://bevol.com.ua/>

33. Угольков Є.О. Організування та оцінювання маркетингової взаємодії підприємств на основі використанням Інтернет-технологій : дисертація. Львів, 2019. 222 с.

34. Aichner T., Grünfelder M., Maurer O., Jegeni D. Twenty-Five Years of Social Media: A Review of Social Media Applications and Definitions from 1994 to 2019.

35. [Aichner, T., Grünfelder, M., Maurer, O., Jegeni. D. Twenty-Five Years of Social Media: A Review of Social Media Applications and Definitions from 1994 to 2019. \*Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking\*. Apr 2021.215-222. <http://doi.org/10.1089/cyber.2020.0134>.](https://doi.org/10.1089/cyber.2020.0134)

36. Aichner, T., Grünfelder, M., Maurer, O., Jegeni. D. Twenty-Five Years of Social Media: A Review of Social Media Applications and Definitions from 1994 to



2019. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*. Apr 2021.215-222. <http://doi.org/10.1089/cyber.2020.0134>.

37. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*. 2021. 24:4. 215-222. URL: <https://www.liebertpub.com/doi/full/10.1089/cyber.2020.0134>

38. Djinni Analytics. Year in review: Ukrainian tech job market in 2022. URL: <https://djinni.substack.com/p/year-in-review-ukrainian-tech-job>.

39. DOU. Ринок праці під час війни: 13% айтівців без роботи, ще половина боїться її втратити. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/job-market-during-war-part-1/>

40. IT association of Ukraine. Дослідження «Do IT like Ukraine». URL: <https://itukraine.org.ua/files/reports/2022/DoITLikeUkraine2022.pdf>

41. Kapoor, K.K., Tamilmani, K., Rana, N.P. et al. Advances in Social Media Research: Past, Present and Future. *Inf Syst Front*. 2018. Vol. 20. 531–558 <https://doi.org/10.1007/s10796-017-9810-y>

42. Liu, Wenlin & Sidhu, Anupreet & Beacom, Amanda & Valente, Thomas. (2017). *Social Network Theory*. 10.1002/9781118783764.wbieme0092. URL: [https://www.researchgate.net/publication/316250457\\_Social\\_Network\\_Theory/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/316250457_Social_Network_Theory/citation/download)

43. Most popular social networks worldwide as of October 2020, ranked by number of active users. URL: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users>

