

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління якістю послуг підприємства»
(за матеріалами ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА», м. Київ)

Студента 2 курсу 5 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Бриченко
Анастасії Юріївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Беляєва
Наталія Сергіївна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Сутність, значення та складові якості надання послуг.....	7
1.2. Адміністративне управління якістю надання послуг на підприємств.....	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ У ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА».....	18
2.1. Аналіз фінансово – економічних показників діяльності підприємства.....	18
2.2. Оцінка системи управління якістю надання послуг на підприємстві.....	26
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ У ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА».....	33
3.1. Розробка заходів щодо удосконалення управління якістю надання послуг на підприємстві.....	33
3.2. Прогнозна оцінка запропонованих заходів.....	42
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сьогоднішній день, коли мова йде про якість, мається на увазі не стільки якість самої продукції чи послуги, скільки якість функціонування підприємств і організацій, досконалість їх систем управління якістю, спрямованих на постійне самовдосконалення.

Досвід, накопичений останніми десятиліттями провідними підприємствами розвинених країн світу, переконливо доводить, що вдосконалення системи управління якістю є найефективнішим засобом досягнення успіху на ринку. Сотні тисяч підприємств світу для вдосконалення власних систем управління якістю використовують міжнародні стандарти ISO серії 9001. Але найвищого ефекту досягають ті фірми, які вдосконалюють свої системи якості на засадах концепцій загального управління якістю (TQM), що передбачають постійне вдосконалення діяльності підприємства, поліпшення якості послуг і задоволення потреб усіх зацікавлених сторін: споживачів, персоналу, власників, суспільства в цілому.

Шляхом впровадження системи управління якістю, заснованої на стандартах ISO серії 9001, можна здійснити на підприємствах роздрібної торгівлі підвищення ефективності управління і збільшення прибутку за рахунок забезпечення якості обслуговування і зниження витрат на надання послуг. Створення системи якості надання послуг є закономірним результатом бажання компанії підвищити свою конкурентоспроможність. Управління якістю є самостійним напрямком, покликаним створювати в організації умови, що сприяють наданню споживачам якісної послуги. Крім того, система управління якістю стимулює постійне поліпшення корпоративної культури, оцінки результатів діяльності, систем навчання і преміювання персоналу, внутрішньо організаційних комунікацій, технології, прийняття управлінських рішень, процесів.

Розробка системи управління якістю включає цілий комплекс таких робіт, як розробка політики якості, формулювання стратегічних і тактичних цілей, визначення ресурсів для їх реалізації, делегування повноважень і відповідальності виконавців, постійну відповідність вимогам споживачів. Процеси є безпосередніми об'єктами управління, в зв'язку з їх впливом на якість кінцевої послуги.

Таким чином, введення системи управління якістю на підприємстві роздрібною торгівлі для її учасників, перш за все, є інструментом підвищення ефективності управління, підвищення конкурентоспроможності та збільшення прибутку.

Відомі науковці, фахівці з менеджменту якості Дж.Джуран, Е.Демінг, Ісікава та інші розробили принципові схеми загального управління якістю. Відомі науковці, фахівці з менеджменту якості Дж.Джуран, Е.Демінг, Ісікава, А.Грачов та інші розробили принципові схеми загального управління якістю. Питання якості послуг, що надаються та системи щодо їх управління знайшли своє відображення у працях Е.В Білецького [3], А. Парасураман, В. Зейтхальм і Л. Беррі [27], С.З. Весперіса [6] та ін.

Мета випускної кваліфікаційної роботи є аналіз системи управління якістю послуг торгового підприємства, розробка заходів щодо її удосконалення та прогнозна оцінка ефективності впровадження цих заходів на підприємстві.

Завданнями роботи є:

- поглиблення та узагальнення теоретико-методологічних засад з питань управління якістю надання послуг;
- вивчення загального стану діяльності ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА», проведення аналізу його фінансово-економічних показників;
- оцінка існуючої системи управління якістю надання послуг в ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА» та її відповідності міжнародному стандартів ІСО серії 9001:2015;

- розробка заходів щодо удосконалення системи управління якістю надання послуг;
- прогнозна оцінка результативності запропонованих заходів, проведення розрахунку економічної ефективності від впровадження цих заходів та проведення оцінки витрат на удосконалення системи управління якістю.

Об'єктом дослідження є процес аналізу та вдосконалення системи управління якістю надання послуг на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти управління якістю послуг підприємства.

Емпіричною базою дослідження є ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА». Підприємство спеціалізується на роздрібній торгівлі ювелірними виробами.

Методи дослідження: системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління якістю послуг підприємства; групування, формування таблиць, діаграм – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень; порівняльний та аналізу – для визначення динаміки основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства протягом 2018-2019 років; економіко-математичного прогнозування та наукового узагальнення для аналізу запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження виступили законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, фінансова звітність досліджуваного підприємства.

Практичне значення отриманих результатів, викладених у роботі, полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо удосконалення системи управління якістю послуг ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА». Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження було опубліковано статтю на тему «Управління якістю надання послуг на

підприємстві» яка увійшла у збірник наукових статей студентів КНТЕУ «Менеджмент: імперативи та виклики» (К.: КНТЕУ, 2020 р. – Ч. 2.).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 50 сторінок, в т.ч. 11 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел містить 39 найменувань, викладених на 3 сторінках. Робота містить 7 додатків, викладених на 19 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність, значення та складові якості надання послуг

Значення якості послуг полягає в тому, що тільки якісна послуга може забезпечити конкурентоспроможність підприємства. Під час розроблення послуги, а також системи її надання вирішується першорядне завдання: створити якість та цінність послуги невід'ємною частиною обслуговування, тобто, не тільки послуга і обслуговування є невіддільними, а й такі категорії як «якість» і «послуга» необхідно розглядати як взаємозв'язані.

Якість – об'ємна, складна і універсальна категорія, яка має велику кількість індивідуальностей і різноманітних аспектів.

Під послугою розуміється результат взаємодії виконавця послуги і покупця, і власної діяльності виконавця по задоволенню потреб покупця [15, С. 99].

Якість послуг – це відповідність наданих послуг очікуваним або встановленим стандартам. Таким чином, стандарти, їхня реальна форма і зміст є критерієм якості надання послуг на підприємстві. Критерій оцінки якості наданої послуги для споживача – це ступінь задоволення його потреб, тобто відповідність отриманого та очікуваного. Критерій ступені задоволення клієнта – це бажання скористатися послугами підприємства ще раз і порадити це зробити своїм друзям і знайомим [36, С. 71].

У зіставленні з промисловою продукцією область послуг містить властиві їй особливості.

По-перше, сфера послуг тісно пов'язана з вільним часом людини, коли вона відтворює власні сили, відпочиває, розвивається як особистість. Внаслідок цього зрозуміло, наскільки важливо підвищувати таку складову якості обслуговування покупців, як час надання послуги. При тривалому

очікуванні послуги витрачається вільний час покупця з негативним підсумком, через що він в майбутньому може відмовитися від повторного отримання цієї послуги, тобто знижується ефективність роботи сфери послуг.

По-друге, послуга не має можливість існувати за межами її виготовлення, а, значить, накопичуватися, в результаті цього велике значення має організація процесу виготовлення послуги.

По-третє, продаж послуги – це практично продаж самого процесу праці, відповідно, якість послуги – це якість самого процесу праці.

Якість послуги можливо оцінити за допомогою архітектури очікувань покупця, коли очікувана послуга порівнюється з рівнем її сприйняття на основі наявної інформації із зовнішнього середовища, а також навичок і потреб споживача (табл.1) [15, С. 100].

Таблиця 1.1

Характеристика параметрів якості послуг

Параметр	Характеристика
Надійність	Здатність надати послуги якісно й у визначений термін.
Матеріальність	Позитивне сприйняття приміщень та зовнішнього вигляду персоналу підприємства, де надаються послуги. Використання якісного та сучасного устаткування. Наявність зручних засобів розрахунку за послуги.
Чуйність	Бажання персоналу своєчасно допомогти клієнтові в наданні послуги.
Гарантія	Сприймана споживачем компетентність і ввічливість персоналу в процесі надання послуг. Сформована у клієнта довіра до підприємства та персоналу. Безпека та гарантія надання послуг.
Співчуття	Доступність (фізичні і психологічні взаємовідносини із персоналом мають бути легкими та невимушеними). Упевненість споживача в ідентифікації рішення його проблеми.
Комунікативність	Інформування клієнта щодо надання послуг на зрозумілій йому мові. Прагнення до кращого розуміння специфічних потреб споживача й адаптація професійних якостей персоналу до їх задоволення.

Джерело: сформовано на основі опрацювання [15, С. 100]

А. Парасураман, В. Зейтхальм і Л. Беррі [27, С. 45] розробили модель якості послуги (рис. 1.1), в якій знайшли своє відображення основні вимоги до очікуваної якості надання послуг.

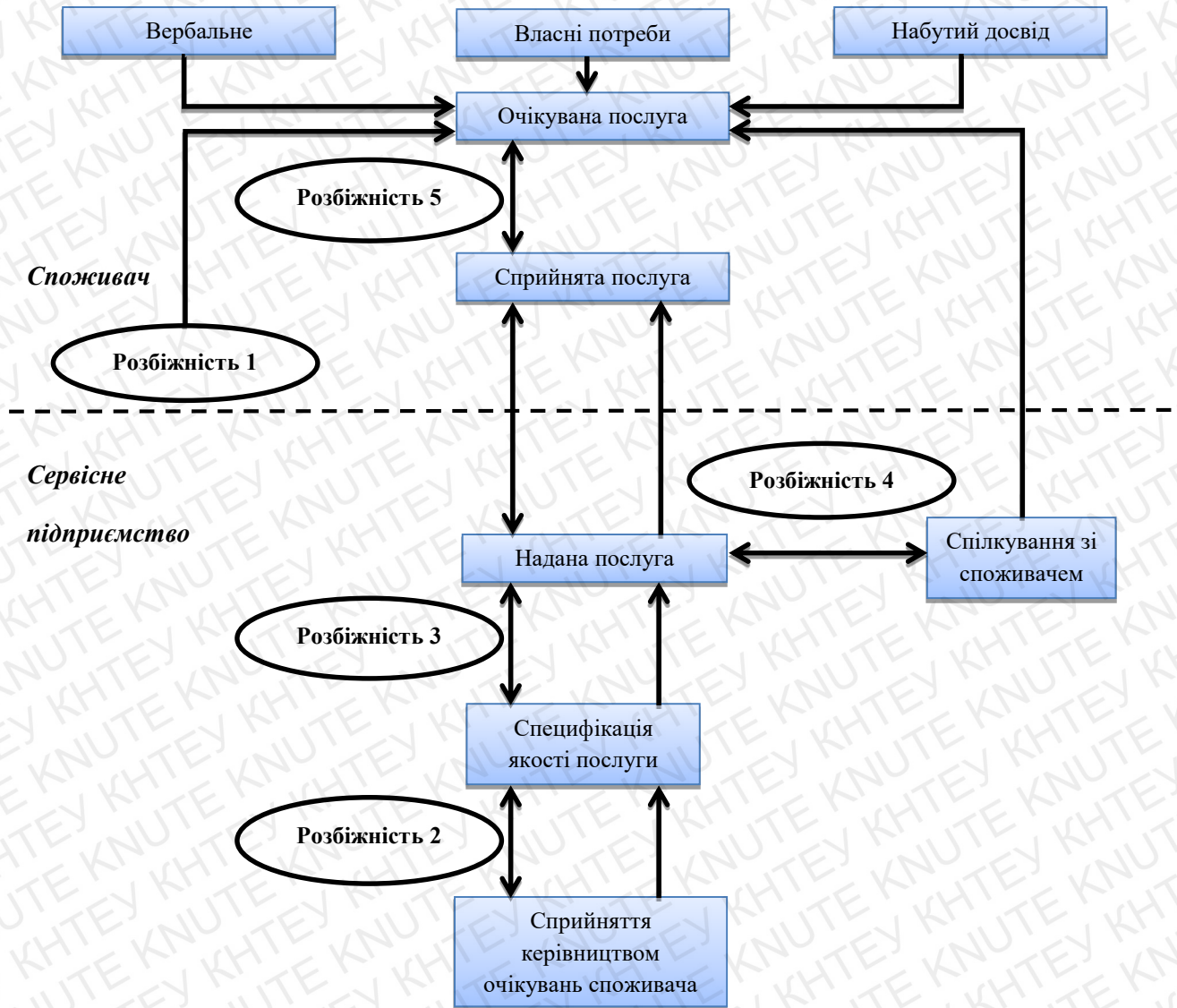


Рис. 1.1. Модель розбіжностей якості послуги за Зейтхальмом

Джерело: сформовано на основі опрацювання джерел [27, С.45]

Модель описує 5 розбіжностей, які є причиною незадоволеності клієнтів послугами, які надаються (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Характеристика моделі розбіжностей якості послуги

Розбіжність	Причина	Характеристика
Розбіжність 1	Очікування споживачів – уявлення менеджерів про ці очікування.	У разі існування розриву менеджери не в повній мірі мають уявлення про очікування та потреби споживачів
Розбіжність 2	Уявлення менеджерів – стандарти надання послуги.	Розрив виникає, якщо, незважаючи на обізнаність менеджерів про очікування споживачів, ці уявлення не відображаються в розроблених стандартах надання послуги.
Розбіжність 3	Створення стандартів надання послуги – надання послуги.	Розрив 3 з'являється, навіть якщо розрив 2 мінімальний, але послуги в реальності не надаються належним чином через особисті якості особи, що надає послугу.
Розбіжність 4	Зовнішні комунікації – надання послуги.	Має місце, якщо організація створює у споживача помилкове уявлення про послуги, які насправді можуть бути надані.
Розбіжність 5	Очікування споживачів – сприйняття послуги після її надання.	Цей розрив визначається іншими існуючими в моделі розривами. Звідси стає ясно, чому виробникам послуг так важко забезпечувати очікувану клієнтом якість наданих послуг.

Джерело: сформовано на основі опрацювання джерел [27, С. 45].

Вищевказані науковці склали також перелік показників якості послуг, що надаються, виявивши, що споживачі користуються в основному простими критеріями незалежно від виду послуг. Ці критерії наступні:

1. Надійність чи здатність виконати обрану споживачем послугу в заздалегідь визначений строк. Тобто, організація виконує свої обіцянки своєчасно та якісно з першого разу, а ще, мається на увазі, що інформація, котру розповсюджує про себе сервісне підприємство є достовірною.
2. Доброзичливість – це прагнення та готовність службовців надати послугу (своєчасність послуги).
3. Безпека для споживачів, тобто клієнти повинні бути впевнені в професіоналізмі виконавця послуги. Даний критерій може стосуватися знань, компетентності та ввічливості персоналу.
4. Взаєморозуміння з покупцями прийнято визначати як турботу та персоніфіковану увагу, що надається клієнтам. Персонал повинен докладати

зусилля до порозуміння із клієнтами та задовольняти їхні особистісні потреби.

5. Очевидність – це фізичні аспекти послуги (засоби обслуговування, зовнішність персоналу, інструменти, устаткування), котрі використовуються для того, щоб надати послугу, фізичне втілення послуги, а також наявність інших клієнтів.

Дослідження довели, що найважливішим критерієм для покупців є надійність, тому вважається, що необов'язково застосовувати до всіх послуг усі п'ять критеріїв, достатньо двох з них. Водночас для кращого розуміння якості будь-якої конкретної послуги пропонується ретельно вивчати її характеристики та цінності, які споживач очікує від послуги, застосовуючи додаткові критерії, такі як доступність, прозорість, комунікабельність, довіра тощо [16, С.36].

1.2 Адміністративне управління якістю надання послуг на підприємстві

Якість послуг, що надаються, визначається дією безлічі випадкових, місцевих і суб'єктивних факторів. Для попередження впливу цих факторів на рівень якості важлива система управління якістю.

Управління якістю – незмінний, планомірний, цілеспрямований процес впливу на всіх рівнях на фактори та умови, що приводить до створення продукції раціональної якості [3, с. 19].

Управління якістю можна розділити на три етапи:

1. Планування;
2. Контроль
3. Поліпшення якості.

Планування виступає як стадія процесу управління якістю, в межах якого визначаються цілі діяльності, кошти необхідні для цього, методи найбільш ефективні в даних умовах.

Контроль якості полягає в тому, що при перевірці показників якості, виявити зрушення показників якості від передбачуваних їх значень.

У процесі підвищення рівня якості відсутні чітко визначені фази в життєвому циклі будь-якого процесу. Головним стимулом вдосконалення процесу є підвищення можливостей використання його виходу для широкого числа користувачів.

Методи управління якістю – способи і прийоми, за допомогою яких суб'єкти (органи) управління впливають на організацію і елементи виробничого процесу для досягнення поставлених цілей в області якості. Поряд з окремими методами виділені комбінації, які представляють їх, комплексні методи, а також теоретичні основи, концепції та системи. На відміну від комплексних методів, концепції і системи передбачають не тільки застосування певного набору методів, а й реформування підходу до управління організацією [31, с. 72].

Адміністративне управління якістю передбачає складання планів і програм, постановку цілей з управління якістю, які відображені в документах, схвалених та затверджених менеджментом організації. Адміністративні методи часто застосовуються в рамках процесу контролю якості з метою забезпечення відповідності вимогам різних стандартів.

Система адміністративних методів управління якістю виражається в сукупності взаємопов'язаних документів, що регламентують діяльність організації та її співробітників в області управління якістю.

До групи адміністративних методів в управлінні якістю прийнято відносити різні методи, серед яких:

- регламентування (загальноорганізаційне, функціональне, посадове, структурне).
- стандартизація (на базі різного роду статусних і рівневих стандартів).
- нормування (за чисельними показниками, тимчасовими, співвідносними).

- інструктування (ознайомлення, пояснення, поради, застереження, пояснення).
- розпорядчий вплив (на базі розпоряджень, наказів, постанов, вказівок, спільно з подальшим контролем їх виконання) [31, с. 72].

У даних методах слід окремо описати наступні шаблони:

- розробка та реалізація стратегій досягнення якості, які затверджуються на рівні вищого керівництва, спільно з реалізацією стандартів підприємства, управління, заходів та інших нормативно-методологічних документів в галузі управління якістю.
- розробка з подальшим впровадженням певних нормативів для підрозділів і посадових інструкцій, спільно з підбором, розстановкою, вихованням і атестацією кадрів в галузі управління якістю, а також впровадженням передових технологій у сферу управління якістю.
- реалізація і контроль за виконанням цільової програми в області якості, спільно з розробкою наказів і розпоряджень в області управління якістю, забезпечення виконання вимог ДСТУ.
- організація контролю за виконанням положень нормативно-методологічної документації, спільно з рішеннями в галузі управління та забезпечення необхідного рівня якості.

Система управління якістю – цілісність управлінських органів і об'єктів управління, подій, способів і засобів, орієнтованих на встановлення, забезпечення і підтримку високого рівня якості послуг [3, с. 21].

У систему управлінням якістю послуг входять функції:

- стратегічного, тактичного і оперативного управління;
- функції прийняття рішень, керуючих дій, аналізу та обліку, інформаційно-контрольні;
- функції спеціалізовані та загальні;

- функції управління по науково-технічним, виробничим, економічним і соціальним факторам та умовам.

Система управління якістю надання послуг має включати в себе:

- регламенти (стандарти) процесів надання послуг;
- систему навчання співробітників
- систему контролю якості надання послуг
- систему управлінської звітності та показників.

Впровадження системи якості являє собою комплекс робіт, який торкається різних аспектів діяльності організації і її підсистеми - підсистему стратегічного управління, виробничу підсистему, підсистему логістики, управління персоналом, внутрішні комунікації, документообіг та ін. В зв'язку з цим, впровадження системи якості є досить важким, тривалим і трудомістким завданням. Вирішення цього завдання, як правило, відбувається в кілька етапів.

Взаємній вигоді як споживачів, так і виробників, які активно й свідомо реагують на зміну вимог ринку, сприяє загальне управління якістю (TQM – Total Quality Management) як принципово новий підхід до управління будь-яким підприємством. Основу успіху для впровадження контролю процесів виробництва та врахування очікувань споживачів на всіх етапах життєвого циклу продукту становлять стандарти, у тому числі ISO серії 9001 Міжнародної організації стандартів (International Organization for Standartization).

TQM – це концепція, яка передбачає загальне, цілеспрямоване та добре скоординоване застосування систем і методів управління якістю, націлене на якість, основане на участі усіх членів підприємства і спрямоване на досягнення довготривалого успіху через задоволення вимог споживача та вигоди як для членів підприємства, так і суспільства. Однією з основних і обов'язкових умов успішного впровадження TQM та запорукою успішної роботи підприємства в питаннях забезпечення якості є особиста участь у

цьому процесі керівника підприємства (вищого керівництва) та акцент на задоволення споживачів [6, С. 77].

Найважливіші принципи загального управління якістю, які забезпечують успіх системи якості, наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Принципи загального управління якістю

Орієнтація на споживача	Фундаментальним принципом TQM є те, що саме споживач встановлює рівень якості. Орієнтація споживача передбачає, що організація намагається вивчити потреби споживачів, створює цінності для них і прагне до розвитку навичок передбачати нові споживчі побажання.
Лідерство керівництва	Керівники встановлюють єдність мети та напрямів діяльності організації. Їм слід створювати та підтримувати таке внутрішнє середовище, в якій співробітники можуть бути повністю залучені до виконання завдань організації. Від керівників компанії залежить, наскільки точно і швидко дії співробітників будуть наближати її до поставленої мети. Вектор спільних зусиль співробітників організації повинен бути точно зорієнтований на цю мету. Тоді вдасться уникнути багатьох зайвих дій і додаткових зусиль по зміні спочатку складених планів робіт. Керівникам необхідно всередині компанії створювати середовище для своїх співробітників, щоб максимально використовувати їх можливості для досягнення цілей організації. Потрібно формувати умови, які допоможуть співробітникам компанії виконувати свою роботу. Справжній успішний керівник має здатність спонукати людей до повного прояву ними своїх потенційних можливостей; після цього йому залишається тільки надати їм поле діяльності і свободу.
Залучення співробітників	Співробітники всіх рівнів складають основу організації, і їхнє повне залучення дає можливість організації з вигодою використовувати їх здібності. Підприємство не досягне успіху, якщо всі його працівники не будуть прагнути до загальної мети і не розділятимуть спільні цінності. Без такої спільності організація нежиттєздатна, вона перетворюється в натовп. Звичайно, людину можна змусити виконувати необхідну роботу, поставивши її в безвихідне становище.

	Але при цьому вона завжди буде прагнути залишити організацію при будь-якому зручному випадку. Людину можна переконати виконати роботу, яку треба зробити. І вона буде її робити, але при цьому може ставитися до неї зі зневагою. А можна зацікавити людину, надихнути її. Зробити так, щоб вона сама хотіла, прагнула виконати потрібну роботу.
Процесний підхід	Даний принцип передбачає, що бажаний результат досягається ефективніше, коли діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами управляють як процесом. Для випуску сучасної продукції необхідно виконувати велику кількість найрізноманітніших дій. Для наочності ці дії зручно об'єднати в групи послідовних кроків. Тоді вся діяльність організації, вся робота, спрямована на створення продукції може бути розглянута як послідовність взаємопов'язаних процесів. Процесний підхід дозволяє абстрагуватися від особистостей конкретних співробітників і сконцентрувати увагу лише на тих діях, які потрібно виконати для створення продукції, необхідної споживачеві. Такий погляд фіксує важливу обставину: продукція, потрібна споживачеві, – це результат спільної діяльності співробітників компанії і з'являється тільки при правильному виконанні послідовності необхідних дій.
Системний підхід до менеджменту	Виявлення, розуміння та управління взаємопов'язаними процесами як системи сприяють результативності та ефективності організації при досягненні її цілей. Системний принцип або системний підхід – це визнання того, що будь-яка організація являє собою систему, що складається з частин, кожна з яких має свої власні цілі, виконує свої власні завдання. Управлінцю важливо розуміти, що досягти здійснення спільних цілей організації можна тільки в разі, якщо розглядати її як єдину систему, прагнучи для цього зрозуміти і оцінити взаємодію всіх її частин і об'єднати їх на такій основі, яка дозволить організації в цілому ефективно досягти її цілей.
Постійне поліпшення	Постійне поліпшення діяльності – це незмінна мета кожного підприємства. Постійне поліпшення дозволяє фірмі використовувати як аналітичні, так і творчі методи для пошуку шляхів підвищення своєї ефективності і конкурентоспроможності на ринку.

Прийняття рішень, заснованих на фактах	Ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних та інформації. Статистичні методи значно підвищують культуру виробництва і культуру прийняття рішень. Вони дозволяють більш раціонально використовувати вихідні матеріали, роботу обладнання та працю співробітників підприємства. Причина важливості статистичного підходу пов'язана з тим, що в кожній виробничій операції є певний елемент невизначеності її виконання.
Взаємовигідні відносини з постачальниками	Чим точніше постачальник знає і розуміє те, що від нього очікують його замовники, тим вище ймовірність правильного, повного, своєчасного виконання відповідних замовлень.

Джерело: сформовано на основі опрацювання джерел [16, С. 672-678]

Основні проблеми при впровадженні концепції TQM зазвичай виникають у сфері управління персоналом. Будь-яке підприємство, що вирішило зайнятися поліпшенням системи управління якістю надання послуг, стикається, як мінімум, з чотирма перешкодами:

- опір нововведенням з боку персоналу;
- обмежене розуміння керівниками різних рівнів взаємозв'язку якості надання послуг з ефективністю діяльності підприємства;
- підхід до вдосконалення системи якості надання послуг як до разового заходу;
- надання поліпшенню якості послуг статусу не управлінського, а статистичного заходу.

Отже, для того щоб принципи змогли зіграти свою роль, вони повинні бути перш за все ясно усвідомлювані управлінським персоналом. Тому для створення діючої TQM необхідно забезпечити, в першу чергу, розуміння вищим керівництвом, а потім і іншими співробітниками компанії змісту цих принципів. Вигідно, щоб кожен співробітник розумів, до чого в його діяльності, на його робочому місці призведе дотримання принципів менеджменту якості. Тільки тоді можна розраховувати на успіх в реалізації ідей менеджменту якості в організації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ У ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА»

2.1 Аналіз фінансово–економічних показників діяльності підприємства

ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА» – мережа магазинів ювелірних прикрас чеського ювелірного бренду Style Avenue. Перший магазин в Україні був відкритий у 2012 році, на сьогоднішній день мережа нараховує 5 магазинів у різних містах України. Сайт підприємства – style-avenue.cz/ua/.

Основний вид діяльності підприємства – роздрібна торгівля ювелірними прикрасами в спеціалізованих магазинах.

Місія компанії: задоволення потреб суспільства шляхом забезпечення людей уподобаннями в ювелірних виробках, отримання постійного прибутку.

Короткострокова ціль: задоволення потреб споживачів у ювелірних виробках, отримання постійного прибутку.

Довгострокова ціль: закріплення на ринку ювелірних прикрас в середньоціновому та високоціновому сегменті, відкриття нових магазинів, збільшення об'ємів продажів за рахунок нових споживачів.

Основою будь-якої господарської діяльності підприємства є його фінансові показники, які використовуються для оцінки його фінансових результатів та фінансового планування.

Під фінансовим станом розуміється здатність організації фінансувати свою діяльність. Фінансовий стан господарюючого суб'єкта – це характеристика його фінансової конкурентоздатності, використання фінансових ресурсів і капіталу, виконання зобов'язань перед державою й іншими господарюючими суб'єктами [7, С. 117]. Рух будь-яких товарно-матеріальних цінностей, трудових і матеріальних ресурсів супроводжується

утворенням і витратою коштів. Тому фінансовий стан господарюючого суб'єкта відображає всі сторони його виробничо-торговельної діяльності.

Фінансовий стан може бути стабільним, нестабільним (докризовим) та кризовим. Здатність підприємства виконувати свої зобов'язання (висока платоспроможність), виплачувати позики, сплачувати відсотки за ними та своєчасно їх погашати (висока кредитоспроможність), покривати свої зобов'язання активами та перевищувати терміновість перетворення їх у гроші (висока ліквідність балансу) вказує на стабільний фінансовий стан такого підприємства [19, с. 914-915]

Аналіз фінансового стану підприємства включає:

- Аналіз ліквідності підприємства;
- Аналіз фінансової стійкості підприємства;
- Аналіз ділової активності підприємства;
- Аналіз рентабельності підприємства [8, С. 119].

Інформаційною базою аналізу фінансового стану ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА» є фінансова звітність його діяльності за 2018-2019 роки (Додаток Б).

Проаналізуємо показники ліквідності, щоб оцінити платоспроможність і ліквідність підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Розрахунок показників ліквідності ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА»

№ з/п	Показники	2018 р.	2019 р.	Нормативне значення	Абсолютне відхилення
1	Коефіцієнт загальної ліквідності	4,16	1,70	> 1-2	2,46
2	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,97	0,58	> 0,6	1,39

Джерело: сформовано на основі опрацювання джерел [10, с. 70]

На підприємстві ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА» коефіцієнт загальної ліквідності у 2018 та 2019 роках має значення 4,16 та 1,70 відповідно, що відповідає встановленим нормативним значенням. Це демонструє задовільну структуру балансу та достатність власних ресурсів підприємства для виконання поточних зобов'язань.

Коефіцієнт поточної ліквідності має негативну динаміку. В динаміці він знизився з 1,97 до 0,58 за період аналізу. Також його значення нижче нормативного, що оцінюється негативно.

Для більшої наочності динаміку показників ліквідності ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА» відобразимо схематично (рис. 2.1.).

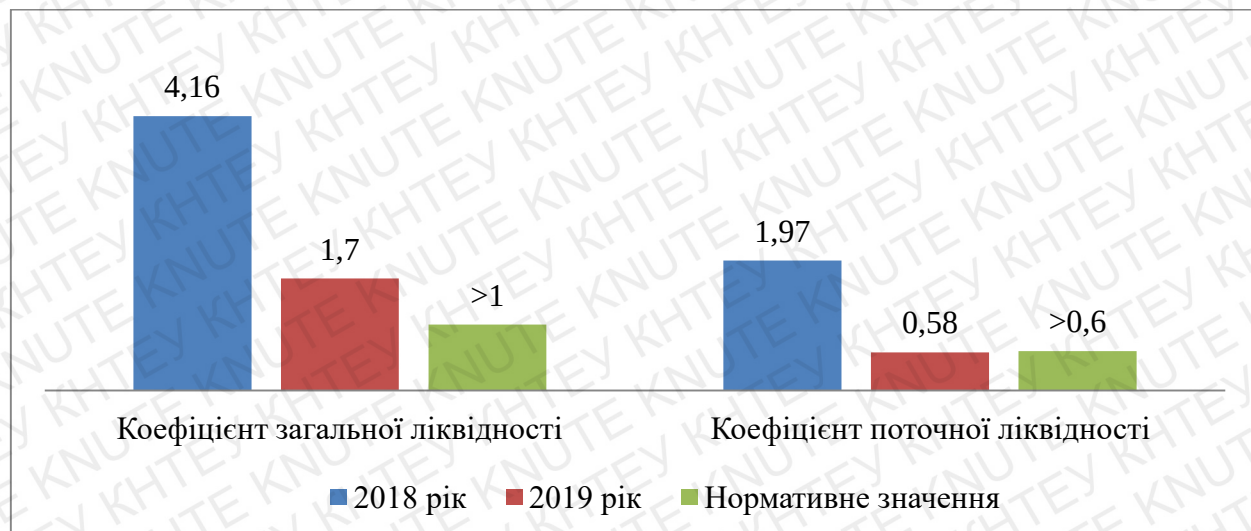


Рис. 2.1. Динаміка показників ліквідності ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА»

Джерело: сформовано автором

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства вважається його фінансова стійкість.

Фінансова стійкість – це баланс між власними і залученими коштами, надійно гарантована платоспроможність, незалежність від кон'юнктури ринку і партнерів, наявність такої величини прибутку, який забезпечував би самофіксацію, довіру кредиторів та інвесторів, а також рівень залежності від них [10, с. 32].

Основні показники, що використовуються для оцінки фінансової стійкості підприємства та їх характеристика наведені в Додатку В.

Розрахунки показників оцінки фінансової стійкості ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА» на кінець 2018-2019 років наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА»

№ з/п	Показники	2018 р.	2019 р.	Нормативне значення	Абсолютне відхилення
1	Коефіцієнт автономії	0,76	0,52	> 0,5	0,24
2	Коефіцієнт фінансової залежності	0,24	0,48	< 0,5	0,24
3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,70	0,38	> 0,1	0,32
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,96	0,68	> 0,5	0,28
5	Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,78	0,95	> 0,5	0,17
6	Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	0,27	0,44	> 0,5	0,17
7	Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,22	0,05	< 0,2	0,17
8	Коефіцієнт співвідношення власного та залученого капіталу	3,10	1,10	> 1,0	2,00
9	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,32	0,91	< 1,0	0,59

Джерело: сформовано на основі опрацювання джерел [26, С.52]

Для більш детального аналізу відобразимо схематично динаміку показників фінансової стійкості ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА» (рис. 2.2.).

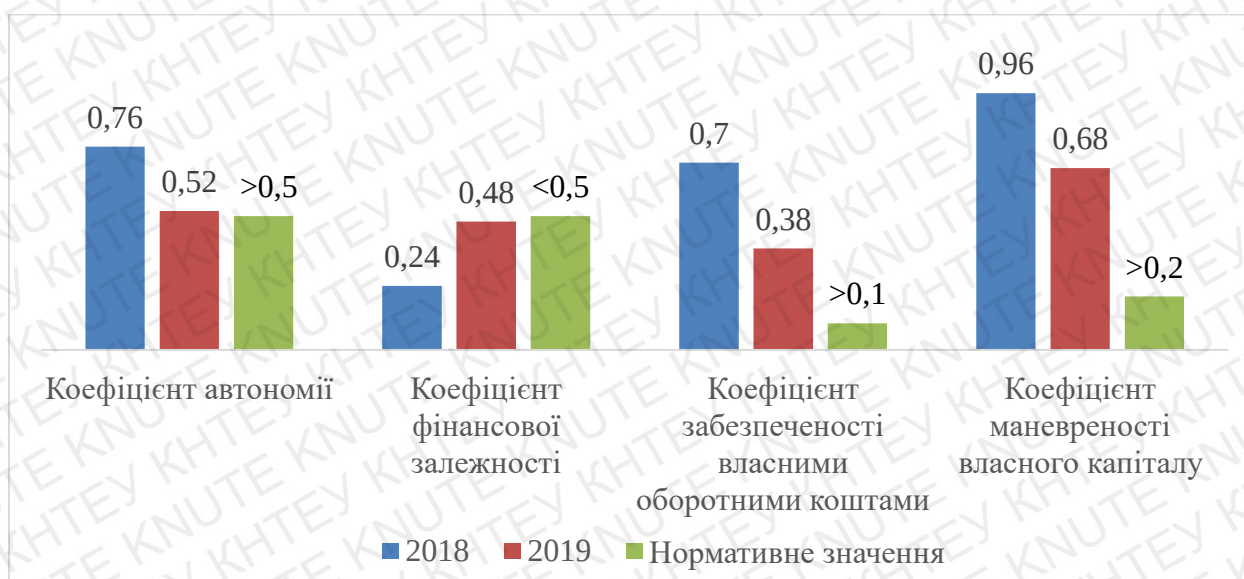


Рис. 2.2. Динаміка основних показників фінансової стійкості ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА»

Джерело: сформовано автором

Протягом 2018-2019 рр. значення коефіцієнта автономії зменшилось з 0,76 до 0,52, але відповідає встановленим межам. Падіння цього показника свідчить про збільшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, а це знижує його фінансову стійкість.

За аналізований період значення коефіцієнту фінансової залежності в цілому збільшилось на 0,24 і наблизилось до межі нормативної величини, що свідчить про збільшення залученого капіталу та незначне зменшення власного капіталу підприємства.

Як і попередні показники фінансової стійкості, значення коефіцієнту забезпеченості власними оборотними коштами має тенденцію до зменшення і відповідає нормативному значенню. Тому підприємство достатньо забезпечене власними оборотними коштами.

Зменшення значення коефіцієнту маневреності власного капіталу на 0,28 протягом 2018-2019 років свідчить про зменшення частки власного капіталу, що фінансує поточну діяльність підприємства.

Коефіцієнт поточних зобов'язань вищий за нормативний у досліджуваному періоді, що вказує на те, що підприємство досить залежить від своїх поточних зобов'язань у загальній сумі позикового капіталу.

Значення коефіцієнту співвідношення необоротних та власних коштів у 2018-2019 роках було нижчим за нормальну величину, що свідчить про те, що власний капітал підприємства використовується в основному для формування оборотних коштів.

Значення коефіцієнта довгострокових зобов'язань за аналізований період зменшилось на 0,17, тобто підприємство має незначну залежність від довгострокових зобов'язань у загальній сумі позикового капіталу.

За період аналізу значення коефіцієнту співвідношення власного капіталу до залученого було в межах норми, але загалом зменшилось на 2, що свідчить про те, що залежність підприємства від зовнішніх інвесторів та кредиторів зростає.

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу є оберненим вищенаведеному показнику.

Оцінка показників фінансової стійкості підприємства показала, що більшість із цих показників відповідають встановленим нормативним величинам, а тому підприємство має стабільний фінансовий стан.

Але, водночас, спостерігається тенденція до їх зменшення, що в майбутньому може негативно позначитися на фінансовій стійкості підприємства.

Аналізуючи фінансовий стан підприємства, слід звернути увагу на розрахунок групи показників прибутковості. У той же час варто дослідити процес отримання та використання прибутку, визначити, як змінюються величини валового та чистого прибутку протягом аналізованого періоду, та врахувати фактори, що призводять до їх змін. Крім того, слід визначити, як на валовий та чистий прибуток впливають такі показники, як дохід від реалізації, сума непрямих податків, собівартість реалізації продукції, а також фінансові результати від операційної діяльності, надзвичайних доходів та витрат тощо.

Результати фінансової діяльності ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА» та їх аналіз наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ
УКРАЇНА»**

Показники	Значення показників		Абсолютне відхилення, тис. грн.
	2018 р.	2019 р.	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	61000	85000	24000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	51600	71800	20200
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	9400	13200	3800
Інші операційні доходи, тис. грн	0	0	0
Інші операційні витрати, тис. грн	6800	9000	2200
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	2132	3444	1312

Джерело: сформовано на основі опрацювання джерел [10, с. 59]

Показники рентабельності є важливими характеристиками факторного середовища формування прибутку (та доходу) підприємства [35, с. 101]. З цієї причини вони є обов'язковими елементами порівняльного аналізу та оцінки фінансового стану підприємства.

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється насамперед у швидкості обороту його коштів [11]. Аналіз ділової активності підприємства заснований на вивченні рівнів та динаміки різних коефіцієнтів оборотності.

Основні показники, які використовуються для оцінки рентабельності та ділової активності підприємства та їх характеристика наведені в Додатку Г.

Розрахунки показників рентабельності та ділової активності ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА» наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників рентабельності та ділової активності ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА»

№ з/п	Показники	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення
1	Чистий прибуток, тис. грн	2132	3444	1312
2	Чистий дохід від реалізації, тис. грн	61000	85000	24000
3	Вартість активів, тис. грн	25410	58280	32870
4	Вартість власного капіталу, тис. грн	1330	3550	2220
5	Рентабельності активів (ROA), %	5,70	5,91	0,21
6	Рентабельності власного капіталу (ROE), %	7,52	11,31	3,79
7	Рентабельності продажу (ROS), %	3,49	4,05	0,56
8	Коефіцієнт оборотності активів	1,77	1,78	0,001
9	Коефіцієнт оборотності основних засобів	5,72	3,77	1,95
10	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	12,87	7,49	5,38

Джерело: сформовано автором

Для більш детального аналізу відобразимо схематично динаміку показників рентабельності та ділової активності (рис. 2.3.)

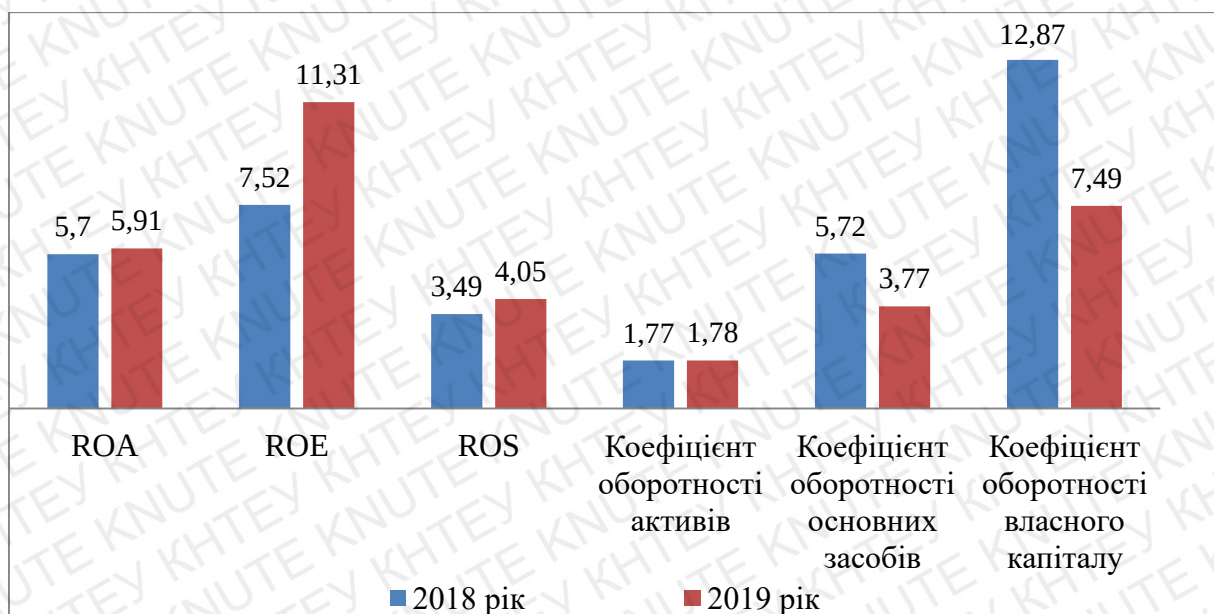


Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності та ділової активності

ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА»

Джерело: сформовано автором

Протягом 2018-2019 рр. значення рентабельності активів зросло на 0,21, що вказує на загальну прибутковість ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА».

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу є кількісною характеристикою ефективності інвестування коштів в аналізоване підприємство. Прибуток, отриманий підприємством від кожної грошової одиниці власного капіталу за звітний період зріс на 3,79.

Рентабельність продажів підприємства за 2018-2019 роки збільшилася на 0,56, що свідчить про зменшення частки витрат у ціні підприємства та збільшення попиту на продукцію.

За 2018-2019 роки значення коефіцієнта оборотності активів у цілому збільшилось на 0,01, тобто ефективності діяльності підприємства з використанням усіх наявних ресурсів зростає.

Зменшення значення коефіцієнту оборотності основних засобів на 1,95 за аналізований період свідчить про застарілість техніки та обладнання підприємства.

Протягом аналізованого періоду значення коефіцієнта оборотності власного капіталу зменшилось з 12,87 до 7,49, тобто підприємство почало використовувати власний капітал менш ефективно.

Згідно з оцінкою фінансового стану ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА» за 2018-2019 роки можна зробити висновок, що аналіз ліквідності підприємства показав, що баланс підприємства є ліквідним; структура балансу задовільна; підприємство платоспроможне, тобто підприємство має достатньо ресурсів для погашення поточних зобов'язань.

Аналіз фінансової стійкості підприємства показав, що підприємство стабільне, витрати покриваються за рахунок прибутку, повністю та вчасно, дебіторська заборгованість повністю покриває кредиторську заборгованість.

Аналіз ділової активності підприємства показав, що підприємство платоспроможне, конкурентоспроможне, зобов'язання виконуються вчасно та в повному обсязі.

Аналіз рентабельності підприємства показав, що підприємство рентабельне за всіма статтями балансу.

2.2 Оцінка системи управління якістю послуг підприємства

Оцінку системи управління якістю послуг необхідно проводити, щоб забезпечити:

- правильне встановлення вимог до послуги, умов надання послуг та їх відображення в документації;
- вирішення питань, пов'язаних з розбіжністю вимог, закладених в систему управління якістю надання послуг прийняту в організації ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА», від вимог споживачів;
- впевненість виконавця послуги в своїй здатності задовольнити потреби споживача.

В рамках даного етапу був проведений аналіз діяльності підприємства на відповідність ДСТУ ISO 9001-2015 (табл. 2.5). Оцінку відповідності

процесів підприємства встановленим стандартам було запропоновано визначити керівництву ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА».

Таблиця 2.5

**Аналіз діючої системи управління якістю послуг
ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА»**

Номер пункту стандарту ДСТУ ISO 9001-2015	Назва процесу	Реалізація процесу у ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА»	Оцінка відповідності процесу
4.1	Розуміння організації та її середовища	Організація порівнює себе з іншими учасниками ринку роздрібної торгівлі. Керівництво може сформулювати сильні і слабкі сторони підприємства.	9
4.2	Розуміння потреб і очікувань зацікавлених сторін	Відповідальна особа проводить аналіз законодавчих актів, що стосуються діяльності організації. Проводяться маркетингові дослідження споживачів, але дослідження не зачіпають співробітників.	6
4.3	Визначення сфери застосування системи управління якістю	Область застосування не документована.	1
4.4	Система управління якістю та її процеси	В організації є перелік процесів, практично на кожен процес є стандарт. Стандарти не оновлюються, багато застаріли.	4
5.1	Лідерство та зобов'язання	Керівництво не приймає відповідальність за результативність системи управління якістю. У той же час, в центрі уваги знаходиться підвищення задоволеності споживачів.	5
5.2	Політика	Не виконується процедура доведення політики в області якості до персоналу підприємства.	2
5.3	Функції, відповідальність і повноваження в межах організації	Відсутня матриця розподілу відповідальності. Є посадові інструкції на весь персонал.	8
6.1	Дії стосовно ризиків і можливостей	Проводиться моніторинг конкурентів. Аналіз законодавчих актів.	8
6.2	Цілі у сфері якості та планування дій для їх досягнення	Цілі озвучені, але відсутня стратегія досягнення цих цілей.	5

Продовження табл. 2.5

6.3	Планування змін	Не всі нові процеси плануються належним чином. Не враховуються всі можливі наслідки.	4
7.1	Ресурси	Є необхідні матеріально-технічні засоби для функціонування процесів. Проводиться своєчасне обслуговування обладнання.	8
7.2	Компетентність	Не визначена компетентність осіб, які виконують роботу над керуванням системи управління якістю. На підприємства відсутні програми підвищення кваліфікації, не проводиться щорічна атестація торгового персоналу.	4
7.3	Обізнаність	Є посадові інструкції, але часто співробітник не знають змісту, хоча стоїть розпис.	6
7.4	Інформування	Відсутнє положення взаємодії між підрозділами. Мало інформації про роботу інших підрозділів.	2
7.5	Задokumentована інформація	Є регламент, що описує документообіг в організації.	8
8.1	Оперативне планування та контроль	При запуску нові процеси аналізуються, при подальшій експлуатації процесу не всі ризики аналізуються, не збирається звітність про результативність процесу.	5
8.2	Вимоги щодо продукції та послуг	Маркетингові дослідження споживачів не проводяться. Вся продукція має сертифікати відповідності.	5
8.3	Проектування та розроблення продукції та послуг	При запуску нові процеси аналізуються, запуск процесів проходить на тестових підрозділах.	7
8.4	Контроль надаваних іззовні процесів, продукції та послуг	На підприємство проводиться оцінка постачальників, проводиться щоденний аудит роботи контрагентів.	9
8.5	Виготовлення продукції та надання послуг	Продукція зберігається у відповідних умовах. Проводиться передпродажна підготовка.	9
8.6	Випуск продукції та послуг	Продаж продукції відбувається на напівавтоматизованих касових апаратах. Застосування повністю автоматизованих апаратів зараз не передбачається.	8

Закінчення табл. 2.5

8.7	Контроль невідповідних виходів	Брак, виявлений при постачанні продукції або при реалізації, повертається постачальнику. Робота з претензіями від покупців ведеться у відповідність до закону про захист прав споживачів.	5
9.1	Моніторинг, вимірювання, аналізування та оцінювання	Визначено параметри, що підлягають аналізу. Ступінь задоволеності клієнтів оцінюється по виручці. Не проводяться коригувальні дії.	3
9.2	Внутрішній аудит	Аудити проводяться не постійно, співробітники не завжди знають про вимоги системи якості.	4
9.3	Аналізування системи управління	Аналіз системи управління якістю з боку керівництва проводиться на не постійною основі, зачіпаються не всі процеси.	5
10.1	Поліпшення. Загальні положення	Дії по підвищенню задоволеності покупців проводяться в незначному обсязі.	3
10.2	Невідповідність і коригувальні дії	При появі претензій з боку споживачів проводиться розбір причин, коригувальні дії. Інформація не документується.	5
10.3	Постійне поліпшення	Покращення не постійні. В першу чергу не вистачає можливостей (ресурсів) для проведення постійних поліпшень.	6

Джерело: сформовано на основі опрацювання джерел [1, с. 1-14]

Міжнародний стандарт ISO 9001:2015 також встановлює 8 принципів загального управління підприємством та процесами виробництва продукції для досягнення цілей в області якості:

1. Орієнтація на клієнта;
2. Лідерство керівництва;
3. Залучення та мотивація персоналу;
4. Процесний підхід;
5. Системний підхід до управління;
6. Безперервне вдосконалення СМЯ;
7. Всі управлінські рішення повинні бути засновані на достовірних фактах;

8. Встановлення взаємовигідних відносин з постачальниками [1].

Таким чином, для оцінки системи управління якістю надання послуг у ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА» проведемо дослідження щодо зазначених складових.

Орієнтація на клієнта

Підприємство залежить від своїх споживачів, тому повинне розуміти їх поточні та майбутні потреби, виконувати їх вимоги та прагнути перевершити їх сподівання.

ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА» намагається задовольнити усі потреби споживачів:

- представляє високу якість консультування персоналом, високий рівень та швидкість обслуговування;
- для споживачів регулярно проводяться акції, надаються знижки.

Лідерство керівництва:

Керівництво забезпечує єдність цілі та направлення діяльності підприємства. Йому слід створювати та підтримувати внутрішнє середовище, в якій співробітники можуть бути повністю залучені у вирішення проблем задач організації.

Директор ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА» вирішує наступні задачі:

- відстежує рівень досягнення поставлених перед компанією цілей;
- періодично проводить збори співробітників на яких вирішуються поточні проблеми, аналізується поточна ситуація.

Залучення співробітників

Співробітники всіх рівнів складають основу підприємства і їх повне залучення дає можливість підприємству з користю використовувати їх здатності.

Своїм співробітникам ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА»:

- забезпечує зростання рівня доходів;
- виплачує матеріальне заохочування.

Процесний підхід

Бажаний результат досягається ефективніше, коли діяльністю та відповідними ресурсами управляють як процесом.

Процеси ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА» складаються з:

- процесу реалізації продукції;
- допоміжних та забезпечуючих процесів: післяпродажне обслуговування, кадровий процес (формування кадрів).

Системний підхід до менеджменту

Виявлення, розуміння та менеджмент взаємопов'язаних процесів як системи сприяє результативності організації при досягненні її цілей.

Процеси на підприємстві ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ Україна» є безперервними, взаємовитікаючими, документованими.

Система представляє собою сукупність організаційної структури магазину, планування організаційних, економічних та соціальних процедур.

Постійне поліпшення діяльності підприємства

Незмінною ціллю діяльності підприємства слід розглядати його постійне поліпшення.

Магазини ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА» надають послуги з продажу товарів, які відповідають високим нормам якості обслуговування споживачів.

Прийняття рішень заснованих на фактах

Ефективне рішення ґрунтується на аналізі даних та інформації.

В магазинах ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА» не передбачено збір та аналіз інформації про поточні потреби споживачів в товарі, який реалізується в магазинах.

За результатами аналізу діючої системи управління якістю надання послуг у ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА» можна зробити наступні висновки щодо її відповідності ДСТУ ISO 9001-2015:

- керівництво може сформулювати свої слабкі та сильні сторони, відбувається постійне порівняння з іншими учасниками ринку;

- дії щодо ризиків та можливостей – порівняння з конкурентами, вивчення нових методів якісного надання послуг;
- вимоги до продукції та послуг – проводиться дослідження: які категорії виробів більше купують, яка категорія приносить більше виручки, всі вироби є сертифікованими;
- управління послугами, що поставляються зовнішніми постачальниками. На підприємстві послуги з прибирання приміщень, обслуговування торгового обладнання здійснюють підрядні компанії. Послуги з прибирання оцінюються керівництвом магазинів щоденно. Підрядні організації проводять профілактичне обслуговування торгового обладнання;
- надання послуг – вся продукція зберігається згідно встановлених норм, кожного місяця проводить інвентаризація продукції;
- випуск продукції та послуг. Передача товару споживачу проходить через касовий вузол, касир проводить товар по штрих-кодам, упаковує товар в спеціальне пакування. Також касир проговорює сервісний діалог: вітається, називає суму покупки та решти, питає про наявність дисконтної картки, побажань щодо пакування.

Аналіз існуючої системи управління якістю надання послуг на підприємстві ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА», показав, що керуючись принципами орієнтації на споживача і розуміючи важливість отримання довіри і поваги з його боку, а також збереження позитивного іміджу підприємства керівництво товариства намагається надавати послуги такого рівня якості, який відповідав би встановленим стандартам і був спрямований на реалізацію головної задачі – постійного підвищення задоволення потреб споживача. В той же час, керівництво не приділяє належної уваги вдосконаленню системи управління якістю.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ У ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА»

3.1 Розробка заходів щодо удосконалення управління якістю надання послуг на підприємстві

Для більш наочного уявлення того, які дії підприємства ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА» не відповідають стандарту, результати дослідження представлені в графічному вигляді.

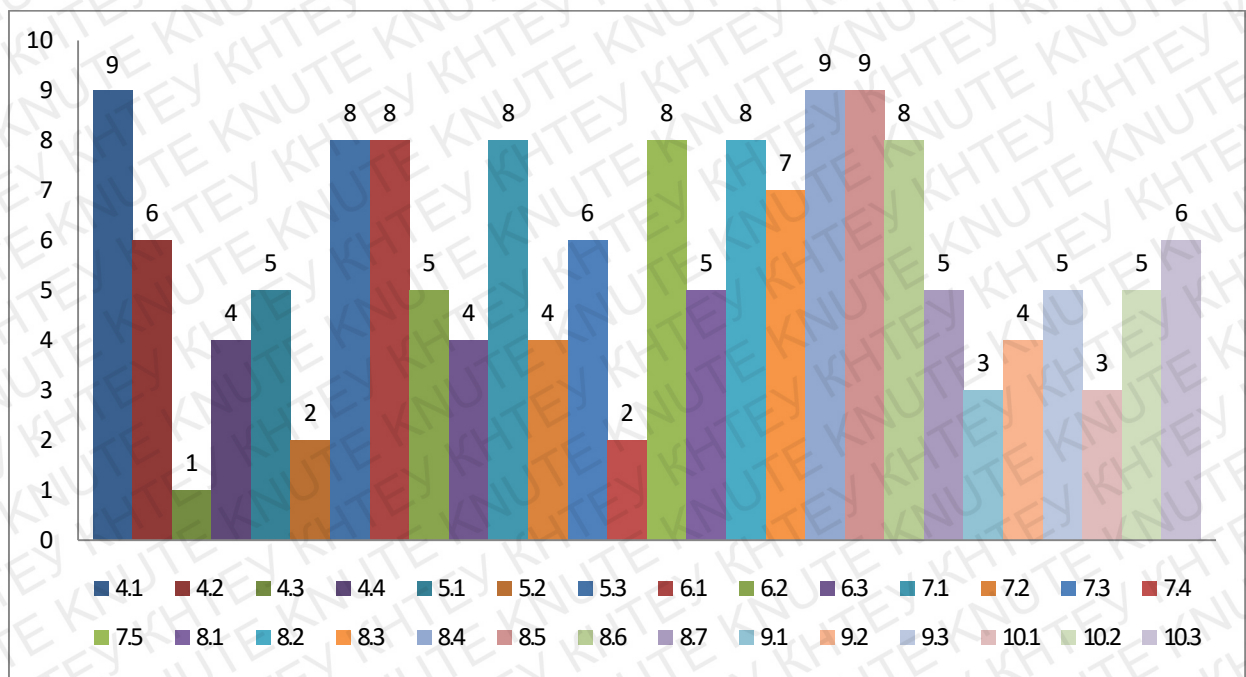


Рис. 3.1. Відповідність діючої системи управління якістю у ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА» стандарту ISO 9001-2015 на основі проведеного аналізу

Джерело: сформовано автором

Виходячи з отриманих даних, наступні пункти стандарту не відповідають ISO 9001-2015 і потребують корекції:

- визначення області застосування системи управління якістю – в організації застосування СУЯ не документовано;

- система менеджменту якості та її процеси – майже на кожний процес у підприємства є стандарт. Але більшість стандартів не поновлюються;
- політика – вищий менеджмент не доносить в повній мірі до співробітників, що в центрі уваги роботи підприємства знаходиться підвищення задоволеності споживачів;
- на підприємстві відсутня матриця розподілу відповідальності. Наявні посадові інструкції для всього персоналу, але інструкції не пов'язані з системою управління якістю;
- планування змін – не всі нові процеси плануються належним чином;
- обмін інформацією – немає положення щодо взаємодії між підрозділами. Не визначений порядок щодо обміну інформацією;
- аналіз системи управління якістю зі сторони керівництва проводиться не на постійній основі;
- поліпшення – дії по підвищенню задоволеності споживачів проводиться в незначному обсязі;
- невідповідність та коректуючи дії – при появі претензій зі сторони споживачів проводяться коректуючи дії, але інформація про претензії не консолідується, не аналізується належним чином.

На основі аналізу стану системи управління якістю надання послуг у ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА» були розроблені заходи щодо удосконалення. Їх опис представлений у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

План заходів щодо удосконалення системи управління якістю надання послуг у ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА»

Напрямок удосконалення	Заходи
Заходи щодо удосконалення організаційної структури управління	Організація самостійної служби якості

Заходи щодо удосконалення системи управління якістю	Документування системи управління якістю
	Формування цілей у області якості, у тому числі загальних для компанії і спеціальних для кожного підрозділу
	Фіксування вимог споживачів та проведення періодичного аналізу їх задоволеності якістю надання послуг
Заходи щодо удосконалення управління людськими ресурсами	Навчання співробітників
	Розробити систему стимулювання та заохочування співробітників

Джерело: сформовано автором

Таким чином, планування направлене на проведення заходів необхідних для результативного та ефективного досягнення цілей і виконання умов щодо якості надання послуг.

Проаналізувавши організаційну структуру ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА» (Додаток Д) для підвищення якості надання послуг рекомендується ввести посаду менеджера з управління якістю надання послуг.

Також, варто ввести посаду менеджера по роботі з персоналом, оскільки на даний момент, підбором нових співробітників та роботою з ними займаються безпосередньо керівники відповідних відділів та директори магазинів.

Впровадження нової структури слід роботи поступово. Уважно слідкувати за тим, як протікає процес організаційної перебудови. Необхідно серйозно поставитися до будь-якої критики зі сторони співробітників. Щоб забезпечити злагодженість роботи компанії після реорганізації, необхідно регулярно проводити загальні збори, під час яких між співробітникам будуть формуватися нові відносини.

До функціональних обов'язків менеджера з управління персоналом буде відноситися:

- планування, пошук та підбір співробітників;
- введення в посаду нових співробітників;
- розробка систем навчання персоналу;
- проведення дослідження індивідуальної та групової мотивації;
- розробка систем мотивації персоналу;
- впровадження корпоративної культури.

Наймаючи співробітників, необхідно керуватися наявним аналізом посад чи моделлю компетенцій, необхідно перевіряти рекомендації кандидатів на посади. При відборі необхідно використовувати чіткі критерії для виявлення конкретних навиків та рис особистості, необхідних для якісної роботи.

Під час співбесід менеджер по роботі з персоналом має проводити тести та інтерв'ю у комплексі. Тестування, структуровані інтерв'ю, оцінка навичок і відношення до роботи – більш надійні інструменти, ніж неструктуровані інтерв'ю. Останнє не дає чіткого уявлення через особисті упередження учасників та довільних припущень щодо успішності кандидатів на новому місці, які засновані на відомостях про його попередні досягнення. Щоб знизити дію суб'єктивних факторів необхідно долучати до співбесід працівників різних відділів, а також використовувати заздалегідь складений список питань.

До функціональних обов'язків менеджера з управління якістю надання послуг буде відноситися:

- стратегічне планування;
- формулювання цілей та задач для поліпшення якості надання послуг на підприємстві;
- розробка, впровадження та дотримання розроблених документів системи якості;

- організацію заходів з підвищення якості надання послуг та забезпечення їх відповідності потреб споживачів;
- щомісячний аналіз задоволеності споживачів, розробка рішень та заходів згідно підсумків цього аналізу.

Узагальнена документована система якості надання послуг на підприємстві ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА» відсутня. Існує тільки окремі задокументовані функції та процеси, що протікають на підприємстві у вигляді стандартів та інструкцій.

Всі вимоги щодо забезпечення якості визначені посадовими інструкціями персоналу. Діяльність всередині магазинів ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА» регулюється документами, що діють на підприємстві:

- правила внутрішнього розпорядку. В цьому документі описаний внутрішній розпорядок кожного співробітника підприємства;
- договір про колективну відповідальність. Підписується кожним співробітником. В ньому йдеться про те, що при втраті, крадіжці чи пошкодженні якого-небудь виробу, відповідальність несуть усі співробітники, які так чи інакше мають відношення до цієї події;
- накази;
- розпорядження;
- посадові інструкції.

Призначення усіх цих документів – доведення процесу надання послуг до потрібного рівня якості, щоб кожний співробітник ефективно виконував свої обов'язки. Але все одно цих документів є недостатньо і варто розробити документи системи якості (керівництво з якості, стандарти, документи з управління основними процесами), які будуть мати пряме відношення до системи якості надання послуг та будуть направлені на її вдосконалення.

У табл. 3.2 наведені основні документи системи якості, які необхідно розробити в першу чергу, де СМ - це стандарт магазину.

Пріоритетні документи системи управління якістю для розробки

№ п/п	Позначення стандарту	Найменування стандарту
1	КЯ	Керівництво з якості
2	СМ 001	Управління документацією та даними
3	СМ 002	Стандарти роботи магазину та обслуговування споживачів
4	СМ 003	Алгоритми вирішення найбільших типових конфліктних ситуацій
5	СМ 004	Контроль дотримання стандартів роботи магазину та обслуговування споживачів

Джерело сформовано автором

Пункт ДСТУ ІСО 9001-2015 9.1.2 «Задоволеність споживачів» свідчить: «Організація повинна проводити моніторинг даних, які стосуються сприйняття споживачами ступеня задоволеності їх потреб та очікувань. Організація повинна визначити методи отримання, моніторингу та аналізу цієї інформації» [1, с.12].

Проблемою в системі управління якістю надання послуг у ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА» є відсутність моніторингу задоволеності споживача.

Стандарт потребує встановити та впровадити методологію оцінки задоволеності споживачів на підприємстві. Повинна існувати система зворотного зв'язку для контролю показників якості надання послуг у магазинах ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА». Методи отримання інформації можуть бути різноманітними: рекламації, скарги від клієнтів. Рекомендуємо для отримання інформації щодо задоволеності потреб споживачів використовувати наступні способи опитування споживачів:

- особисте спілкування зі споживачами;
- опитування з використанням анкет;
- прийом письмових та усних претензій;
- засоби масової інформації.

Анкета оцінки надання послуг (Додаток Е) складається з двох частин: питань загального характеру, націлених на виявлення проблем загального

характеру, і спеціальних питань, націлених на виявлення конкретних недоліків обслуговування.

Моніторинг ЗМІ передбачає регулярний огляд мережі Інтернет з ціллю виявлення та аналізу відгуків щодо якості надання послуг.

У відповідності з вимогами пункту 5.2.1 міжнародного стандарту ISO 9001:2015 «Розробка політики в області якості» свідчить: Вище керівництво повинно розробити, реалізувати, і підтримати в актуальному стані політику в області якості, яка:

- відповідає намірам та середовищу організації, а також підтримує її стратегічне направлення;
- створює основу для встановлення цілей в області якості;
- включає в себе зобов'язання відповідати встановленим вимогам;
- включає в себе зобов'язання постійно покращувати систему управління якістю надання послуг [1, с.3].

Цей пункт стандарту містить вимоги до розробки, затвердження та доведення до співробітників політики в області якості надання послуг. Політика в області якості надання послуг є відправною точкою при структуруванні і документальному оформленні системи управління якістю. Вона характеризується доступністю розуміння та відображенням потреб споживачів. Таким чином, існуючу на сьогоднішній день політику в області якості надання послуг варто переглянути і змінити таким чином, щоб відобразити (відсутні раніше):

- зобов'язання відповідати вимогам і постійно підвищувати результативність системи управління якістю надання послуг;
- підкріплення політики цілями в області якості.

Необхідно зосередитися на трьох основних задачах — оновлення системи управління якістю надання послуг, залучення максимальної кількості співробітників та створення умов роботи, в яких ці співробітники будуть працювати максимально продуктивно. Компанії потрібні керівники,

які здатні планомірно вивчати відхилення та пропонувати шляхи їх усунення. Керівний склад повинен бути наповнений рішучістю підвищити якість надання послуг і вони повинні вміти передавати цю рішучість іншим. Керівники повинні сприяти підвищенню у колективі відповідальності і взаємної довіри – тоді співробітники набувають впевненість в собі та прагнуть вирішувати проблеми.

Оновлена політика в області якості надання послуг у ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА» наведена в Додатку Ж.

Керівники повинні оцінити усіх співробітників, проаналізувати, які компетенції та навички вже представлені у колективі, та вирішити кому зі співробітників можна доручити більш високі посади.

Роботодавці, які інвестують в програми професійного зросту, показують свою прихильність довгостроковим відношенням. Пропонуючи цікаве для співробітника направлення навчання, роботодавець зміцнює психологічний контакт і орієнтує співробітника на корпоративні пріоритети. При цьому, зрозуміло, що самі співробітники повинні відчувати потребу вчитися та розвиватися. Для підвищення рівня кваліфікації співробітників, які безпосередньо впливають на рівень якості надання послуг, розроблено план заходів щодо підвищення рівня освіченості співробітників, який включає в себе:

- створення системи навчання;
- складання плану навчання співробітників;
- призначення та навчання «тренерів» з вивчаємих дисциплін;
- створення блоків навчання в області управління якістю надання послуг.

Тренери з дисциплін призначаються з власного штату, серед тих співробітників, які є найбільш освіченими у даній дисципліні. Після кожної сесії навчання запланована атестація співробітників на знання вивченого матеріалу. У разі незадовільної оцінки знань співробітник направляється на

повторне навчання. Також для підтримання якості надання послуг на належному рівні варто проводити регулярні атестації щодо знань співробітниками основних стандартів.

Для успішного здійснення заходів щодо покращення якості надання послуг необхідна ефективна робота усіх співробітників. Кожний співробітник має бути зацікавлений у своїй роботі та виконувати її якомога якісніше. Для того, щоб зацікавити кожного співробітника в якісному та ефективному виконанні своєї роботи підприємство повинно розробити набір заходів для мотивації своїх співробітників. В якості системи мотивації співробітників підприємства ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА» можна використовувати наступні заходи:

- можливість кар'єрного зростання: це потужний стимул до роботи, оскільки більш висока посада підвищує рівень самооцінки людини, надає впевненість у своїх силах та виконанні роботи;
- інформованість співробітників та виконання загальних цілей;
- довірливе ставлення з боку керівництва: надає співробітнику впевненості в своїх діях та сприяє підвищенню самокритичної оцінки своєї роботи;
- можливість реалізації особистих цілей співробітників: самореалізація сприяє підвищенню самооцінки людини, дає можливість повністю використовувати свій потенціал, збільшує інтерес до роботи та віддачу під час процесу її виконання;
- поліпшення умов праці: оснащення робочого місця допоміжними організаційними засобами, в результаті чого співробітник отримує задоволення від своєї роботи та, як наслідок, виконує її більш якісно.

Стимулювання в основному виступає в ролі певного роду заохочення, знижки чи матеріального характеру. В якості системи стимулювання співробітників можна використовувати наступні заходи:

- адекватна оплата праці;

- оплата транспортних витрат;
- медичне страхування;
- корпоративні знижки у мережі магазинів ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА».

Разова мотивація та стимулювання має нетривалий результат, тому для ефективного виконання роботи щодо поліпшення якості надання послуг, мотивація та стимулювання співробітників повинно проводитися на постійній основі.

3.2 Прогнозна оцінка запропонованих заходів

«Результативність» запропонованих заходів визначається як ступінь досягнення запланованих результатів, а «ефективність» - як співвідношення між досягнутими результатами і витраченими ресурсами. По суті, результативність відноситься до досягнення цілей підприємства, тобто відображає ступінь реалізації деякої стратегії, а ефективність швидше відноситься до оцінки використання ресурсів підприємства в ході реалізації стратегії [36].

Очікуваною результативністю запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління якістю надання послуг можна вважати:

- додаткове залучення, утримування і лояльність споживача;
- вдосконалення функціональних обов'язків працівників;
- полегшення управління підприємством, досягнення задоволеності потреб внутрішніх (співробітників) та зовнішніх (покупців) споживачів;
- підвищення ефективності прийняття управлінських рішень керівництвом;
- оптимізацію процесів і підвищення їх результативності та ефективності;
- розширення діяльності, підвищення надійності і стійкості організації.

Ефективність системи управління якістю продукції слід визначати, перш за все, як економічну ефективність шляхом встановлення зв'язку між впровадженням системи управління якістю та фінансовими показниками діяльності підприємства.

Доведення організації до відповідності вимогам системи управління якістю надання послуг по ISO 9001:2015 визначається компетентністю фірми, яка здійснює консалтинг та проводить всі підготовчі роботи щодо вдосконалення системи управління якістю в організації. Загальна характеристика можливих робіт і приблизна вартість цих робіт приведена в табл. 3.3. Прогнозна вартість розробки системи навчання персоналу була взята на основі прайсу компанії «SoftServe Business Systems» на проведенням такого виду роботи. Прогнозна вартість розробки документів системи управління якістю надання послуг була розрахована як середнє значення поточних цін компанії «Реєстраційний сервіс» (ціна становить 29 тис. грн) та компанії «ЮСТІКОН» (ціна становить 26 тис. грн) на проведення даного виду роботи.

Таблиця 3.3

**Витрати на удосконалення системи управління якістю надання
послуг ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА»**

Найменування статей витрат	Величина, тис. грн.	Частка, %
Розробка системи навчання персоналу	52,0	64,5
Розробка документів системи управління якістю надання послуг	27, 5	35,5
Всього	77,5	100

Джерело: сформовано автором

Якщо витрати на систему управління якістю встановлюються прямим калькулюванням, то розрахунок «корисності» від вдосконалення системи управління якістю не такий очевидний, а також простий. Труднощі посилюється неявним характером більшості позитивних ефектів поліпшення системи управління якістю. Для зразкового розрахунку величини таких ефектів на етапі обґрунтування, доводиться застосовувати експертні імовірнісні оцінки можливих наслідків поліпшення системи.

Планується, що в результаті запропонованих змін приріст прибутку підприємства складе не менше 15% на рік.

Річний обсяг виручки до проведення проектних заходів становить 85 000 тис. грн.

Економічний ефект від впровадження заходів - це різниця між планованим приростом виручки, отриманої від додаткового товарообігу, викликаного запропонованими заходами, і витратами на ці заходи.

$$E = (P_v + B_3) - B_{rp} \quad (1)$$

де E - економічний ефект від впровадження заходів, тис. грн.;

P_v - планований показник виручки від реалізації після реалізації запропонованих заходів, тис. грн.;

B_3 - витрати на реалізацію запропонованих заходів, тис. грн.;

B_{rp} - виручка від реалізації за останній період, тис. грн.;

P_v розраховується за такою формулою:

$$P_v = (B_{rp} + B_{rp} \cdot \left(\frac{P_{пв}}{100}\right)) \quad (2)$$

де P_v - планований показник виручки від реалізації після реалізації заходів і тільки під їхнім впливом, тис. грн.;

B_{rp} - виручка від реалізації за останній період, тис. грн.;

$P_{пв}$ - планований приріст виручки від реалізації внаслідок реалізації запропонованих заходів, %.

Розрахуємо планований показник виручки від реалізації після впровадження заходів (2):

$$P_v = 85000 + \left(85000 \cdot \left(\frac{15}{100}\right)\right) = 97750 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо економічний ефект від впровадження заходів по формулі (1):

$$E = (97750 - 85000) - 85000 = 12\,672,5 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект заходів може бути: позитивним - витрати на заходи менше додаткового прибутку; негативним - витрати на заходи вище

додаткового прибутку; нейтральними - витрати на заходи рівні додатковому прибутку.

Таким чином, можна зробити висновок, що економічний ефект від запропонованих заходів позитивний, так як витрати впровадження запропонованих заходів збільшили прибуток підприємства на 12 672,5 тис. грн.

Так як економічний ефект позитивний, то доцільно впроваджувати ці зміни.

Фінансовий і економічний ефект від застосування принципів системи управління якістю надання послуг може привести до:

- підвищення прибутковості;
- збільшення виручки;
- підвищення рівня виконання бюджету;
- скорочення витрат;
- підвищення конкурентоспроможності;
- оптимізації використання наявних ресурсів.

Таким чином, реалізація розроблених заходів забезпечить підприємству ефективно діючу систему управління якістю надання послуг, яка сприятиме більш якіснішому задоволенню потреб споживачів, покращенню його фінансового стану та стабільному розвитку підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Сучасна тенденція розвитку економіки – конкурентоспроможні торгові організації, в даний час, яких сила-силенна. Зміни останніх років призвели до того, що покупець став більш вибірковим, оскільки має можливість вибору продавця, здатного задовольнити очікувані потреби споживачів. В таких умовах одним з найважливіших завдань для торгових підприємств стає ефективна організація діяльності. Сьогодні виграє те підприємство, яке орієнтовано на споживача, так як саме його лояльність багато в чому визначає конкурентоспроможність компанії і отримання бажаного прибутку.

Правильно обрана політика в області управління якістю надання послуг дозволяє не тільки задовольнити потреби споживача, але і зміцнити та розвинути потенціал компанії, створити сприятливі умови для праці і професійного росту співробітників. Розвиток підприємств роздрібної торгівлі шляхом поліпшення якості – це інструмент виживання на ринку і підвищення конкурентоспроможності.

Підводячи підсумки досліджень, які були проведені у випускній кваліфікаційній роботі необхідно виділити головні моменти та зробити наголос на найбільш важливих теоретичних та практичних результатах, які були отримані при написанні роботи.

1. Досліджено основні поняття та принципи управління якістю послуг підприємства.
2. Розглянуто та проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА» за 2018-2019 роки.

Аналіз ліквідності підприємства показав, що баланс підприємства є ліквідним; структура балансу є задовільною; підприємство платоспроможне, тобто підприємству цілком вистачає ресурсів для погашення поточних зобов'язань.

Аналіз фінансової стійкості підприємства показав, що підприємство стійке, стабільно працює, витрати покриваються отриманим прибутком повністю та вчасно, дебіторська заборгованість повністю дозволяє покривати кредиторську.

Аналіз ділової активності підприємства показав, що підприємство платоспроможне, конкурентоспроможне, зобов'язання виконуються вчасно та у повній мірі.

Аналіз рентабельності підприємства показав високу ефективність функціонування підприємства в 2018-2019 роках.

Отже, фінансовий стан ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА», є достатньо стабільним.

3. Проаналізовано існуючу систему управління якістю надання послуг на підприємстві ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА» та виявлено, що керуючись принципами орієнтації на споживача і розуміючи важливість отримання довіри і поваги з його боку, а також збереження позитивного іміджу підприємства керівництво товариства намагається надавати послуги такого рівня якості, який відповідав би встановленим стандартам і був спрямований на реалізацію головної задачі – постійного підвищення задоволення потреб споживача. В той же час, було виявлено ряд недоліків у системі управління якістю послуг ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА», а саме:

- застосування системи управління якістю на підприємстві не документовано;
- вищий менеджмент не доносить в повній мірі до співробітників, що в центрі уваги роботи підприємства знаходиться підвищення задоволеності споживачів;
- аналіз системи управління якістю зі сторони керівництва проводиться не на постійній основі;

- дії по підвищенню задоволеності споживачів проводиться в незначному обсязі;
- при появі претензій зі сторони споживачів проводяться коректуючі дії, але інформація про претензії не консолидується, не аналізується належним чином.

4. Розроблено заходи щодо поліпшення системи управління якістю послуг ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ Україна»:

- ввести нову посаду менеджера з управління якістю надання послуг;
- фіксувати вимоги споживачів та проводити періодичний аналіз їх задоволеності якістю надання послуг;
- оновити політику в області якості, сформулювати цілі і завдання для підвищення якості надання послуг;
- створити систему навчання співробітників, для покращення їх роботи.

5. Обґрунтовано доцільність та розраховано ефективність впровадження розроблених заходів щодо вдосконалення системи управління якістю надання послуг у ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА». Результати розрахунку дозволяють зробити висновок про те, що у цілому впровадження запропонованих заходів дозволить підприємству отримати економічний ефект у сумі 126752,5 тис. грн. за рік.

Вважаємо, що реалізація розроблених стратегій забезпечить підприємству наявність певних конкурентних переваг, що сприятиме стабільному розвитку підприємства на ринку в умовах жорсткої конкуренції за рахунок його високої конкурентоспроможності на базі ефективно діючої системи управління якістю надання послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. Київ: ДП «УкрНДНЦ». 2016. 31 с.
2. Безродна С. М. Управління якістю: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
3. Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р. Управління якістю продукції та послуг. Харків. торгов.-економ. інститут КНТЕУ. Харків: ХТЕІ, 2016. 222 с.
4. Білокриницький В. О. Роль персоналу в управлінні якістю. Соціально-економічний розвиток України на сучасному етапі. 2019. С. 126.
5. Булгакова, О. В., К. В. Єременко. Проблеми оцінки ефективності функціонування системи управління якістю на підприємствах. Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи. 2018. С. 197-201.
6. Весперіс С.З. Особливості формування і управління якістю послуг. *Актуальні питання сталого розвитку економіки*. 2016. Том 1. С. 75-80.
7. Воробйова Н. П., Музиченко Р. О. Аналіз фінансового стану підприємства: сутність і необхідність. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент*. 2017. №. 13. С. 116-123.
8. Ганущак-Єфіменко Л. М., Шамільян К. С. Система управління якістю послуг. *Матеріали II Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*. 2017. С. 32-39.
9. Горлова О. Контроль якості як функція системи управління підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. 6 (269). С.10.
10. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.

11. Грицай Н. С., Васечко Л. І. *Ділова активність як важливий показник діяльності підприємства. Збірник тез.* 2018. С. 32.
12. Громова А. Є., Крамаренко К. В., Рудик Т. О. Аналіз фінансового стану підприємства з огляду ефективного використання фінансових ресурсів. *«Молодий вчений»*. 2016. № 5 (32). С. 44 – 47.
13. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: підручник. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2018. 488 с.
14. Данченко, О. Б., Белова, О. І., Сафар, Х. М. Забезпечення ефективного управління якістю діяльності підприємства торгівлі через використання концепції TQM. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №1 (53). 2019. С. 90–96.
15. Дикань В., Гречана О. Методичні підходи до оцінки якості послуг. *Соціальна економіка*. 2018. Вип. 55. С. 97-106.
16. Diamandescu A. The main principles of Total Quality Management. *Challenges of the Knowledge Society*. 2016. (6). P. 672-678.
17. Капінос, Г.І., Ларіонова К. Л., Липчак М. І. Проблеми та перспективи впровадження концепції загального менеджменту якості (TQM) на вітчизняних підприємствах в умовах євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №4. С. 100-105.
18. Коваленко О. В., Шевченко А. В. Рентабельність виробництва та шляхи її підвищення. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. №. 5 (1). С. 144-148.
19. Козлова О. С. Методика оцінки фінансової стійкості підприємства. *Молодий вчений*. 2017. №. 10. С. 914-918.
20. Корольова Н. О. Проблеми та перспективи розвитку системи менеджменту якості на підприємстві. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*. 2019. Ч. 1. С. 178.
21. Кошова В. Ю., Богацька Н. М. Ділова активність підприємства та резерви її підвищення. *Економічні студії*. 2018. С. 37.

22. Кузнєцов Е. А., Захарченко Н. В. Новаторський підхід у підвищенні якості надання інтегрованих послуг споживачам. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2018. № 54. С. 29-34.
23. Кузьміна Т. О., Березовський Ю. В., Стрелюк Л. О. Удосконалення системи управління якістю послуг підприємств. *Товарознавчий вісник*. 2019. № 12. С. 316-326.
24. Кузьміна Т.О., Євтушенко В.В. Системи управління якістю: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. Херсон: Олді-Плюс, 2018. 500 с.
25. 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*. 2016. №. 1. С. 27-34.
26. Лищенко М. О. Аналіз фінансової стійкості підприємства як елементу забезпечення фінансової стабільності роботи підприємства. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2018. №. 2. С. 49-57.
27. Parasuraman A. A., Zeithmal Valarie A., Berry Leonard L. Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for future Research. *Journal of Marketing*. 1985. Vol 49. №4. P. 41-50.
28. Сарапіна О.А. Системний аналіз фінансового стану підприємства : методика та напрями вдосконалення. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 2. С. 54 – 58.
29. Сімонова В.С. Роль управління якістю торговельного обслуговування в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств регіону. *Економіка та держава. Економічна наука*. 2016. № 6. С. 54-56.
30. Сисоєв. В. В. Менеджмент якості: конспект лекцій для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент підприємств та організацій» першого (бакалаврського) рівня. Харків: НТУ «ХП», 2018. 102 с.
31. Солошенко П. В., Федянін Б. С. Теоретико – методологічні підходи щодо управління якістю продукції промислового підприємства. *Теоретичні і*

практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2018. Вип. 17. С. 68-74.

32. Ткачук А. О. Коефіцієнтний метод оцінки аналізу ліквідності підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2019. №68. С. 233-240.

33. Траченко Л. А. Важливі аспекти формування систем управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001: 2015. *Ефективна економіка*. 2018. №4.

34. Траченко Л. А. Процесний підхід у системах управління якістю підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки*. 2018. №2 (36). С. 251-257.

35. Тютюнник Ю. М., Тютюнник С. В. Особливості аналізу фінансових результатів і рентабельності діяльності суб'єктів малого підприємництва. *Економічний форум*. 2019. №. 2. С. 99-105.

36. Фокіна-Мезенцева К. В. Аналіз проблем оцінки ефективності систем менеджменту якості підприємств в умовах мінливого економічного середовища. *Бізнес-навігатор*. 2018. №. 2-2. С. 59-62.

37. Чередниченко А.О., Калинин М.В. Якість надання послуг як ключовий фактор привабливості підприємств готельного господарства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. №56. С. 88–96.

38. Чорний А.Ю. Статистичне оцінювання якості обслуговування у роздрібній торгівлі :автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.03.01 «Статистика». Київ. нац. екон. ун-т. К., 2015. 20 с.

39. Шарко В. В., Тернова. А. С. Оцінка якості обслуговування покупців у підприємстві роздрібної торгівлі. *Причорноморські економічні студії*. 2017. №18.С. 112–116.

40. Шуляр Р. В. Інструменти оцінювання ефективності, гнучкості та адаптивності управління якістю підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика*. 2016. № 846. С. 185-190.

ДОДАТКИ

**Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет економіки, менеджменту і психології
Кафедра менеджменту
Кафедра економічної теорії та конкурентної політики**

МЕНЕДЖМЕНТ: ІМПЕРАТИВИ ТА ВИКЛИКИ

**Збірник наукових статей студентів денної форми навчання,
які здобувають освітній ступінь «магістр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
спеціалізаціями «Управління бізнесом»,
«Торговельний менеджмент», «Менеджмент персоналу»,
«Управління в сфері економічної конкуренції»**

Частина 2

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП

ТЕХНОЛОГІЯ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

AZEDOVA I.

Enterprise' control system: the essence and elements 8

АНДРУШКО О.

Методичні підходи до формування системи менеджменту на підприємстві 14

BABSKA A.

Category management in the enterprise management system 21

VEDIANKINA M.

The essence and stages of market research 25

БРИЧЕНКО А.

Управління якістю надання послуг на підприємстві 29

ГАВРИЛЮК С.

Формування системи управлінського контролю та його вплив на ефективну діяльність підприємства 34

ДЕРЕВ'ЯНКО М.

Проектний підхід в управлінні підприємством 39

ЗІНЧЕНКО Д.

Розвиток організаційної культури підприємства 43

КОНОВАЛ В.

Формування системи методів управління бізнесом 50

МАЛИНЯК Т.

Потенційні джерела фінансування проектів в Україні 55

PETRENKO Y.

Sales management: the essence and peculiarities 63

ПИНЬКІВСЬКА Н.

Аналіз економічної діяльності ПАТ «Оболонь» 67

САЛІКОВА І.

Фактори, що впливають на формування асортиментної політики підприємства 71

SAKHNO A.

Theoretical foundations of state regulation of the economy 77

СТАСЮК В.

Управління комерційною діяльністю підприємства 80

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВІ

БРИЧЕНКО А., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»

Одним з показників конкурентоспроможності підприємств сфери послуг є якість послуг, що надаються. Поняття якості в сфері послуг є комплексним і часто визначається задоволеністю споживача. В статті розкрито сутність поняття «якість послуг» та наведено критерії її визначення. Охарактеризовано модель розбіжностей якості послуги. Розглянуто особливості формування і управління якістю надання послуг. Узагальнено основні принципи загального управління якістю послуг.

One indicator of the competitiveness of service enterprises is the quality of services provided. The concept of quality in the service sector is complex and often determined by customer satisfaction. The article describes the essence of the concept of «quality of services» and provides criteria for its definition. The model of service quality differences is characterized. The features of forming and managing the quality of service delivery are considered. The basic principles of general service quality management are summarized.

Актуальність теми. Висока якість послуг є важливим фактором прийняття рішень на користь звернення клієнта саме в цю обрану сервісну організацію. Здатність підприємства впровадити сучасні технології управління по комплексному управлінню якістю швидше, ніж конкуренти, дає йому реальний шанс залишити їх «позаду». Повний комплекс всіх необхідних послуг і фахівців на підприємстві сервісу дозволяють розробити оптимально ефективну схему вирішення будь-якого питання, а також позбавляє клієнта від додаткових матеріальних витрат.

Метою роботи є аналіз системи управління якістю надання послуг торгового підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та впровадження системи управління якістю надання послуг на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти управління якістю надання послуг.

Відомі науковці, фахівці з менеджменту якості Дж. Джуран, Е. Демінг, Ісікава, А. Грачов та інші розробили принципові схеми загального управління якістю. Питання якості послуг, що надаються та системи щодо їх управління знайшли своє відображення у працях Е.В. Білецького [1], А. Парасураман, В. Зейтхальм і Л. Беррі [3], С.З. Весперіса [5] та ін. Проте особливості послуги як економічної категорії та її відмінності від товару вимагають ввести певні корективи у існуючі системи нормативів і стандартів якості.

Виклад основного матеріалу. Якість – об'ємна, складна і універсальна категорія, яка має велику кількість індивідуальностей і вісяких аспектів.

Групові системи управління якістю послуг призначені для встановлення і забезпечення відповідного рівня якості в ході надання послуг методом циклічного контролю і цілеспрямованого впливу на обставини і фактори, що діють на даний показник.

Якість послуг, що надаються, визначається дією безлічі випадкових, місцевих і суб'єктивних факторів. Для попередження впливу цих факторів на рівень якості важлива система управління якістю.

Управління якістю – незмінний, планомірний, цілеспрямований процес впливу на всіх рівнях на фактори та умови, що приводить до створення продукції раціональної якості [1, с. 21]. Система управління якістю – цілісність управлінських органів і об'єктів управління, подій,

способів і засобів, орієнтованих на встановлення, забезпечення і підтримку високого рівня якості продукції [1, с. 21].

У зіставленні з промисловою продукцією область послуг містить властиві їй особливості.

Під послугою розуміється результат взаємодії виконавця послуги і покупця, і власної діяльності виконавця по задоволенню потреб покупця [2, с. 99].

По-перше, область послуг тісно пов'язана з вільним часом людини, коли вона відтворює власні сили, відпочиває, розвивається як особистість. Внаслідок цього зрозуміло, наскільки важливо підвищувати таку складову якості обслуговування покупців, як час надання послуги, так як при тривалому очікуванні витрачається вільний час з негативним підсумком, тобто знижується ефективність роботи сфери послуг.

По-друге, послуга не має можливість існувати за межами її виготовлення, а, значить, накопичуватися, в результаті цього багато важить найкраща організація процесу виготовлення послуги.

По-третє, продаж послуги – це практично продаж самого процесу праці, відповідно, якість послуги – це якість самого процесу праці.

Якість послуги можливо оцінити за допомогою архітектури очікувань покупця, коли очікувана послуга порівнюється з рівнем її сприйняття на основі наявної інформації із зовнішнього середовища, а також навичок і потреб споживача (табл. 1) [2, с. 100].

Таблиця 1

Характеристика параметрів якості послуг

Параметр	Характеристика
Надійність	Здатність надати послуги якісно й у визначений термін
Матеріальність	Позитивне сприйняття приміщень та зовнішнього вигляду персоналу підприємства, де надаються послуги. Використання якісного та сучасного устаткування. Наявність зручних засобів розрахунку за послуги
Чуйність	Бажання персоналу своєчасно допомогти клієнтові в наданні послуги
Гарантія	Сприймана споживачем компетентність і ввічливість персоналу в процесі надання послуг. Сформована у клієнта довіра до підприємства та персоналу. Безпека та гарантія надання послуг
Співчуття	Доступність (фізичні і психологічні взаємовідносини із персоналом мають бути легкими та невимушеними). Упевненість споживача в ідентифікації рішення його проблеми
Комунікативність	Інформування клієнта щодо надання послуг на зрозумілій йому мові. Прагнення до кращого розуміння специфічних потреб споживача й адаптація професійних якостей персоналу до їх задоволення

А. Парасураман, В. Зейтхальм і Л. Беррі розробили модель якості послуги (рис. 1), в якій знайшли своє відображення основні вимоги до очікуваної якості надання послуг. Модель описує 5 розривів, які є причиною незадоволеності клієнтів послугами, які надаються:

Розрив 1: очікування споживачів – уявлення менеджерів про ці очікування. У разі існування розриву менеджери не в повній мірі мають уявлення про очікування та потреби споживачів.

Розрив 2: уявлення менеджерів – стандарти надання послуги. Розрив виникає, якщо, незважаючи на обізнаність менеджерів про очікування споживачів, ці уявлення не відображаються в розроблених стандартах надання послуги.

Розрив 3: створення стандартів надання послуги – надання послуги. Розрив 3 з'являється, навіть якщо розрив 2 мінімальний, але послуги в реальності не надаються належним чином через особисті якості особи, що надає послугу.

Розрив 4: зовнішні комунікації – надання послуги. Має місце, якщо організація створює у споживача помилкове уявлення про послуги, які насправді можуть бути надані.

Розрив 5: очікування споживачів – сприйняття послуги після її надання. Цей розрив визначається іншими існуючими в моделі розривами. Звідси стає ясно, чому виробникам послуг так важко забезпечувати очікувану клієнтом якість наданих послуг[3, с. 45].

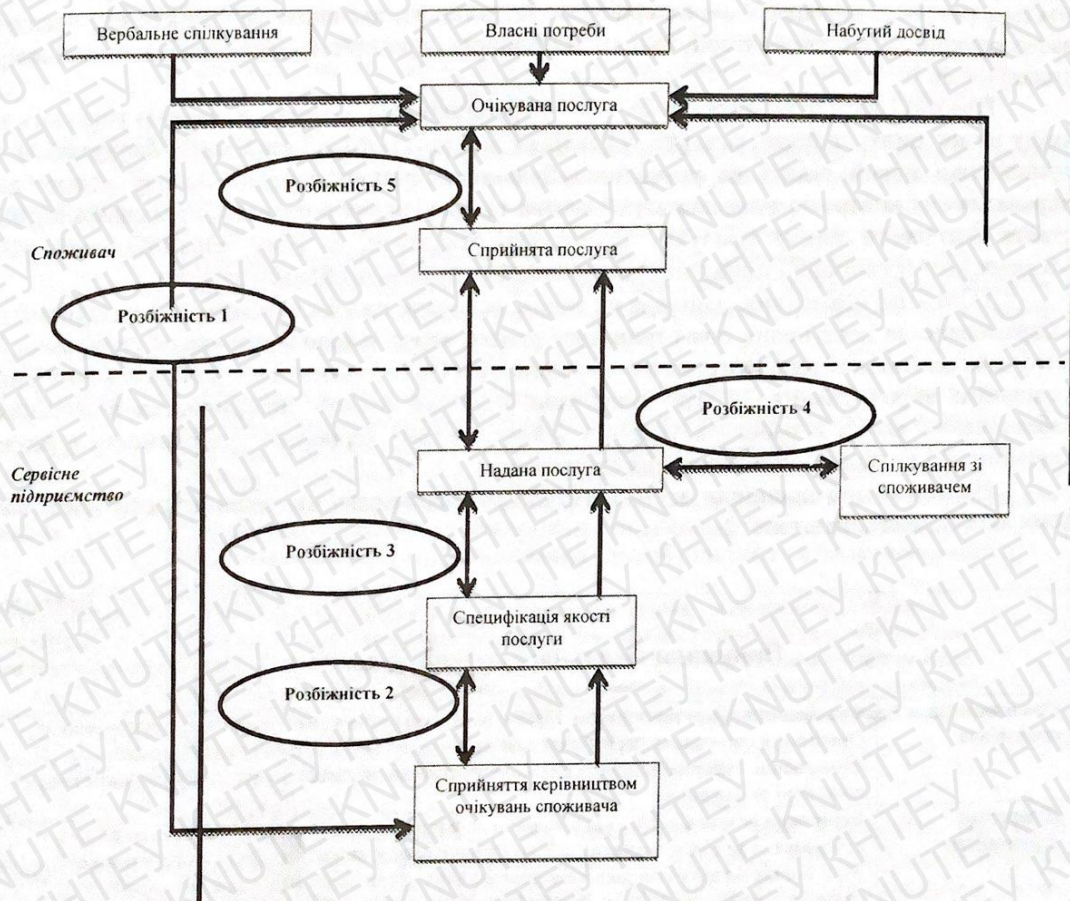


Рис. 1. Модель розбіжностей якості послуги за Зейтхальмом [3]

Вищевказані дослідники склали також перелік показників якості послуг, що надаються, виявивши, що споживачі користуються в основному простими критеріями незалежно від виду послуг. Ці критерії наступні:

1. Надійність чи здатність виконати обрану споживачем послугу в заздалегідь визначений строк. Тобто, організація виконує свої обіцянки своєчасно та якісно з першого разу, а ще, має на увазі, що інформація, котру розповсюджує про себе сервісне підприємство є достовірною.

2. Доброзичливість – це прагнення та готовність службовців надати послугу (своєчасність послуги).

3. Безпека для споживачів, тобто клієнти повинні бути впевнені в професіоналізмі виконавця послуги. Даний критерій може стосуватися знань, компетентності та ввічливості персоналу.

4. Взаєморозуміння з покупцями прийнято визначати як турботу та персоналізовану увагу, що надається клієнтам. Персонал повинен докладати зусилля до порозуміння із клієнтами та задовольняти їхні особистісні потреби.

5. Очевидність – це фізичні аспекти послуги (засоби обслуговування, зовнішність персоналу, інструменти, устаткування), котрі використовуються для того, щоб надати послугу, фізичне втілення послуги, а також наявність інших клієнтів.

Дослідження довели, що найважливішим критерієм для покупців є надійність, тому вважається, що необов'язково застосовувати до всіх послуг усі п'ять критеріїв, достатньо двох з них. Водночас для кращого розуміння якості будь-якої конкретної послуги пропонується ретельно вивчати її характеристики та цінності, які споживач очікує від послуги, застосовуючи додаткові критерії, такі як доступність, прозорість, комунікабельність, довіра тощо [4, с.36].

Взаємній вигоді як споживачів, так і виробників, які активно й свідомо реагують на зміну вимог ринку, сприяє загальне управління якістю (TQM – TotalQualityManagement) як принципово новий підхід до управління будь-яким підприємством. Основу успіху для впровадження контролю процесів виробництва та врахування очікувань споживачів на всіх етапах життєвого циклу продукту становлять стандарти, у тому числі ISO серії 9000 Міжнародної організації стандартів (International Organization for Standardization).

TQM – це управління, націлене на якість, основане на участі усіх членів підприємства і спрямоване на досягнення довготривалого успіху через задоволення вимог споживача та вигоди як для членів підприємства, так і суспільства. Однією з основних і обов'язкових умов успішного впровадження TQM та запорукою успішної роботи підприємства в питаннях забезпечення якості є особиста участь у цьому процесі керівника підприємства (вищого керівництва) та акцент на задоволення споживачів [5, с. 77].

Найважливіші принципи загального управління якістю, які забезпечують успіх системи якості, наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Принципи загального управління якістю

Орієнтація на споживача	Фундаментальним принципом TQM є те, що саме споживач встановлює рівень якості. Орієнтація споживача передбачає, що організація намагається вивчити потреби споживачів, створює цінності для них і прагне до розвитку навичок передбачати нові споживчі побажання
Лідерство керівництва	Керівники встановлюють єдність мети та напрямів діяльності організації. Їм слід створювати та підтримувати таке внутрішнє середовище, в якій співробітники можуть бути повністю залучені до виконання завдань організації. Від керівників компанії залежить, наскільки точно і швидко дії співробітників будуть наближати її до поставленої мети. Вектор спільних зусиль співробітників організації повинен бути точно зорієнтований на цю мету. Тоді вдасться уникнути багатьох зайвих дій і додаткових зусиль по зміні спочатку складених планів робіт. Керівникам необхідно всередині компанії створювати середовище для своїх співробітників (це впливає також з принципу орієнтації на споживача), щоб максимально використовувати їх можливості для досягнення цілей організації. Потрібно формувати умови, які допоможуть співробітникам компанії виконувати свою роботу. Справжній успішний керівник має здатність спонукати людей до повного прояву ними своїх потенційних можливостей; після цього йому залишається тільки надати їм поле діяльності і свободу
Залучення співробітників	Співробітники всіх рівнів складають основу організації, і їхнє повне залучення дає можливість організації з вигодою використовувати їх здібності. Підприємство не досягне успіху, якщо всі його працівники не будуть прагнути до загальної мети і не розділятимуть спільні цінності. Без такої спільності організація нежиттєздатна, вона перетворюється в натовп. Звичайно, людину можна змусити виконувати необхідну роботу, поставивши її в безвихідне становище. Але при цьому вона завжди буде переконати виконати роботу, яку треба зробити. І вона буде її робити, але при цьому може ставитися до неї зі зневагою. А можна зацікавити людину, надихнути її. Зробити так, щоб вона сама хотіла, прагнула виконати потрібну роботу

Закінчення табл. 2

Процесний підхід	Даний принцип передбачає, що бажаний результат досягається ефективніше, коли діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами управляють як процесом. Для випуску сучасної продукції необхідно виконувати велику кількість найрізноманітніших дій. Для наочності ці дії зручно об'єднати в групи послідовних кроків. Тоді вся діяльність організації, вся робота, спрямована на створення продукції може бути розглянута як послідовність взаємопов'язаних процесів. Процесний підхід дозволяє абстрагуватися від особистостей конкретних співробітників і сконцентрувати увагу лише на тих діях, які потрібно виконати для створення продукції, необхідної споживачеві. Такий погляд фіксує важливу обставину: продукція, потрібна споживачеві, – це результат спільної діяльності співробітників компанії і з'являється тільки при правильному виконанні послідовності необхідних дій
Системний підхід до менеджменту	Виявлення, розуміння та управління взаємопов'язаними процесами як системи сприяють результативності та ефективності організації при досягненні її цілей. Системний принцип або системний підхід – це визнання того, що будь-яка організація являє собою систему, що складається з частин, кожна з яких має свої власні цілі, виконує свої власні завдання. Управління важливо розуміти, що досягти здійснення спільних цілей організації можна тільки в разі, якщо розглядати її як єдину систему, прагнучи для цього зрозуміти і оцінити взаємодію всіх її частин і об'єднати їх на такій основі, яка дозволить організації в цілому ефективно досягти її цілей
Постійне поліпшення	Постійне поліпшення діяльності – це незмінна мета кожного підприємства. Постійне поліпшення дозволяє фірмі використовувати як аналітичні, так і творчі методи для пошуку шляхів підвищення своєї ефективності і конкурентоспроможності на ринку
Прийняття рішень, заснованих на фактах	Ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних та інформації. Статистичні методи значно підвищують культуру виробництва і культуру прийняття рішень. Вони дозволяють більш раціонально використовувати вихідні матеріали, роботу обладнання та працю співробітників підприємства. Причина важливості статистичного підходу пов'язана з тим, що в кожній виробничій операції є певний елемент невизначеності її виконання
Взаємовигідні відносини з постачальниками	Організація та її постачальники є взаємозалежними, і взаємовигідні стосунки підвищують спроможність обох сторін створювати цінності. Отже, чим точніше постачальник знає і розуміє те, що від нього очікують його замовники, тим вище ймовірність правильного, повного, своєчасного виконання відповідних замовлень. Вибираючи постачальника для компанії, необхідно добре уявляти, як цей вибір може вплинути на діяльність організації, її успішність

Джерело: сформовано на основі опрацювання джерел [6, с. 672-678]

Не можна визнати тільки деякі з цих принципів, а інші відкинути. Всі вони внутрішньо взаємопов'язані. Для того щоб принципи змогли зіграти свою роль, вони повинні бути перш за все ясно усвідомлювані управлінським персоналом. Тому для створення діючої TQM необхідно забезпечити, в першу чергу, розуміння вищим керівництвом, а потім і іншими співробітниками компанії змісту цих принципів. Вигідно, щоб кожен співробітник розумів, до чого в його діяльності, на його робочому місці призведе дотримання принципів менеджменту якості. Тільки тоді можна розраховувати на успіх в реалізації ідей менеджменту якості в організації.

Висновки. Розглянуті принципи якості та постійного поліпшення якості є вихідними для вирішення конкретних стратегічних завдань, орієнтуючись на які кожне підприємство, що надає послуги розробляє систему якості відповідно до своїх потреб.

Список використаних джерел

1. Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р. Управління якістю продукції та послуг. Харків, торгов.-економ. інститут КНТЕУ. Х.: ХТЕІ, 2016. 222 с.
2. Дикань В., Гречана О. Методичні підходи до оцінки якості послуг. *Соціальна економіка*. 2018. Вип. 55. С. 97-106.
3. Parasuraman A., Zeithmal Valarie A., Berry Leonard L. Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for future Research. *Journal of Marketing*. 1985. Vol 49. №4. P. 41-50.

Додаток Б

Додаток І

до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність"
(пункт 5 розділу І)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ	
		2018	12 31
Підприємство <u>ТОВ "СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА"</u>		за ЄДРПОУ	
Територія <u>Україна</u>		за КОАТУУ	
Організаційно-правова		за КОПФГ	
форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>		за КВЕД	
Вид економічної діяльності <u>роздрібна торгівля годинниками та ювелірними виробами у спеціалізованих магазинах</u>			
Середня кількість працівників, осіб <u>45</u>			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон <u>01133, м.Київ, Печерський район, бульвар Лесі Українки, буд. 6,</u>			

1. Баланс
на 31 грудня 2018 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	90	0
Основні засоби:	1010	2550	7710
первісна вартість	1011	2535	7915
знос	1012	-15	205
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	2640	7710
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	5715	15625
у тому числі готова продукція	1103	5595	15125
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	22350	11500
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	175	575
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	105	165
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	505	1750
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	35	35
Усього за розділом II	1195	28885	29650
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	31525	37360

Продовження дод. Б

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	300	300
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	27210	28030
Неоплачений капітал	1425	0	0
Усього за розділом I	1495	27510	28330
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	3240	2000
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	560	6250
розрахунками з бюджетом	1620	90	205
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	15	25
розрахунками з оплати праці	1630	55	125
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	55	525
Усього за розділом III	1695	775	7130
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	31525	37360

2. Звіт про фінансові результати за 2018 рік

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	61000	46000
Інші операційні доходи	2120	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	61000	46000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-51600	-38900
Інші операційні витрати	2180	-6800	-5300
Інші витрати	2270	0	0
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	-58400	-44200
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2600	1800
Податок на прибуток	2300	468	324
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2132	1476

Керівник

(підпис)

Михайлова І.В.

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Поп'юк Я.М.

(ініціали, прізвище)

Додаток 1

до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність"
(пункт 5 розділу I)**Фінансова звітність малого підприємства**

Підприємство	ТОВ "СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія	Україна	за ЄДРПОУ	2019 12 31
Організаційно-правова	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	38240085
Вид економічної діяльності	роздрібна торгівля годинниками та ювелірними	за КОПФГ	8038200000
Середня кількість працівників, осіб	45	за КВЕД	240
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			47.77
Адреса, телефон	01133, м.Київ, Печерський район, бульвар Лесі Українки, буд. 6,		

1. Баланс
на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код	На початок звітного	На кінець звітного
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	7710	13240
первісна вартість	1011	7915	14790
знос	1012	-205	-1550
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	7710	13365
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	15625	29500
у тому числі готова продукція	1103	15125	28500
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	11500	6250
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	575	3050
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	165	2850
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1750	3150
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	35	115
Усього за розділом II	1195	29650	44915
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та	1200	0	0
Баланс	1300	37360	58280

Пасив	Код	На початок звітного	На кінець звітного
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	300	300
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	28030	30162
Неоплачений капітал	1425	0	0
Усього за розділом I	1495	28330	30462
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування	1595	2000	1433
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	6250	17570

Продовження дод. Б

розрахунками з бюджетом	1620	205	435
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	25	50
розрахунками з оплати праці	1630	125	205
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	525	8125
Усього за розділом III	1695	7130	26385
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами,	1700	0	0
Баланс	1900	37360	58280

2. Звіт про фінансові результати
за 2019 рікФорма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт,	2000	85000	61000
Інші операційні доходи	2120	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	85000	61000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	71800	-51600
Інші операційні витрати	2180	9000	-6800
Інші витрати	2270	0	0
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	80800	-58400
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	4200	2600
Податок на прибуток	2300	756	468
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	3444	2132

Керівник

(підпис)

Михайлова І.В.

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Поп'юк Я.М.

(ініціали, прізвище)

Основні показники фінансової стійкості

№ з/п	Показники	Характеристика коефіцієнта	Методика розрахунку
1	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт розраховується як відношення загальної суми власного капіталу до суми балансу, ступінь незалежності підприємства від кредиторів	$\frac{p. 1495}{p. 1900}$
2	Коефіцієнт фінансової залежності	Характеризує частку позикових коштів, які використовуються для фінансування підприємства; обернений показник до коефіцієнта автономії	$\frac{(p. 1900 - p. 1495)}{p. 1900}$
3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	Відображає, яку частину оборотних активів фінансує власний капітал	$\frac{(p. 1495 - p. 1095)}{p. 1195}$
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Визначається відношенням власного капіталу до оборотних активів; коефіцієнт відображає, скільки власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності	$\frac{p. 1495}{p. 1195}$
5	Коефіцієнт поточних зобов'язань	Коефіцієнт показує частку поточних зобов'язань у загальній сумі зобов'язань	$\frac{p. 1695}{(p. 1595 + p. 1695)}$
6	Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	Характеризує ступінь забезпеченості необоротних активів власними коштами	$\frac{p. 1095}{p. 1495}$
7	Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	Коефіцієнт відображає частку довгострокових зобов'язань у загальній сумі зобов'язань	$\frac{p. 1595}{(p. 1595 + p. 1695)}$
8	Коефіцієнт співвідношення власного та залученого капіталу	Показник показує, скільки грошових одиниць власного капіталу припадає на одну грошову одиницю залученого капіталу, а також є характеристикою фінансової стійкості підприємства	$\frac{p. 1495}{(p. 1595 + p. 1695)}$
9	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	Показник відображає, скільки грошових одиниць залученого капіталу припадає на одну грошову одиницю власного капіталу; показник протилежний попередньому	$\frac{(p. 1595 + p. 1695)}{p. 1495}$

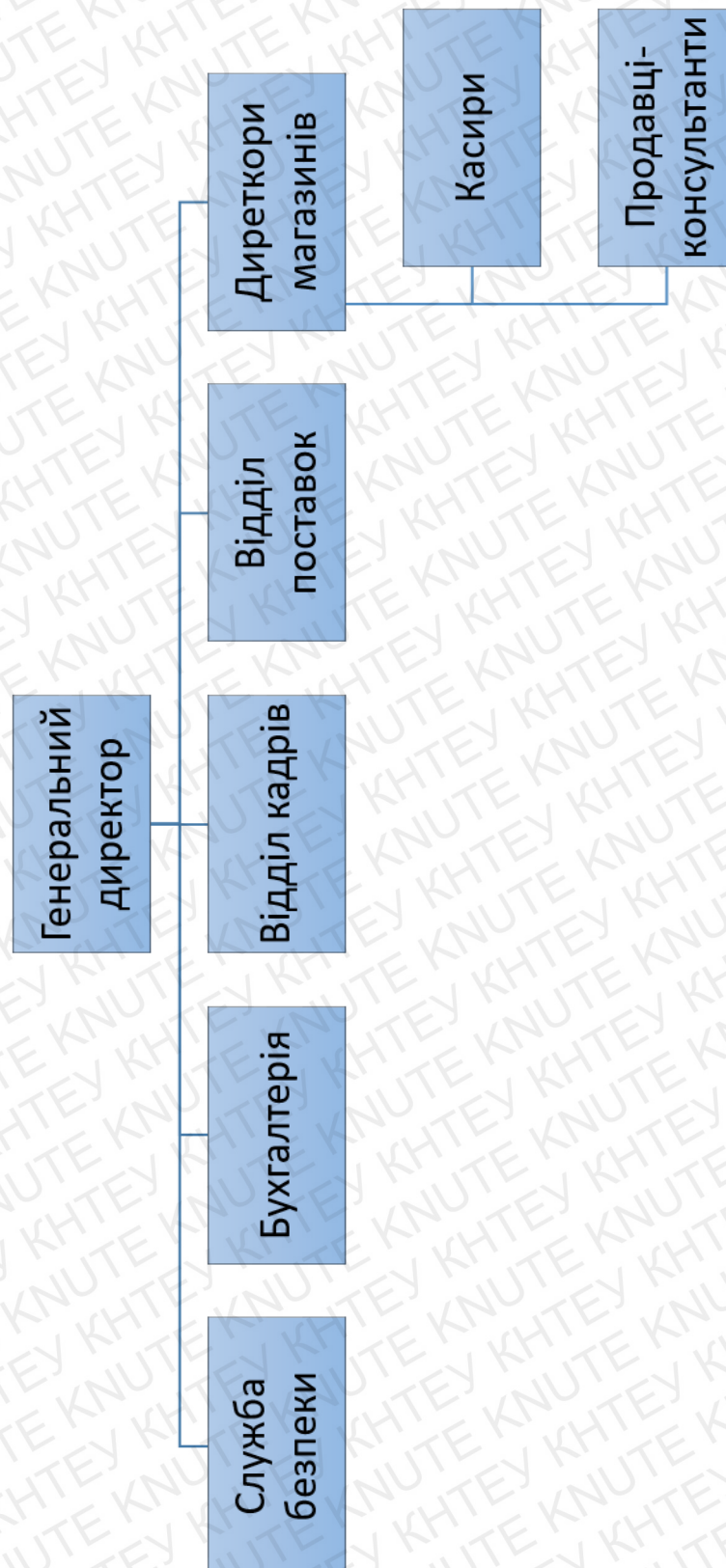
Джерело: удосконалено на основі опрацювання джерел [15, С. 915; 18, С. 52]

Основні показники рентабельності та ділової активності

№ з/п	Показник	Характеристика	Метод розрахунку
1	Рентабельність активів	Цей показник відображає суму прибутку, отриманого від кожної грошової одиниці, яка була інвестована в оборотні активи	$\frac{\text{ЧП}}{\text{А}} \cdot 100\%$
2	Рентабельність власного капіталу	Кількісно визначає ефективність використання підприємством власного капіталу. Показує, яка рентабельність вкладеного капіталу	$\frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}} \cdot 100\%$
3	Рентабельність продажу	Відображає, яка величина прибутку припадає на одиницю проданої продукції	$\frac{\text{ЧП}}{\text{ДР}} \cdot 100\%$
4	Коефіцієнт оборотності активів	Відображає швидкість обороту сукупного капіталу, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції припадає на одну грошову одиницю активів	$\frac{\text{ЧП}}{\text{А}}$
5	Коефіцієнт оборотності основних засобів	Характеризує ефективність використання основних засобів підприємства	$\frac{\text{ЧП}}{\text{ОЗ}}$
6	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Характеризує ефективність використання власного капіталу підприємства	$\frac{\text{ЧП}}{\text{ВЛ}}$

Джерело: сформовано на основі опрацювання джерел [14, С.144-148]

Організаційна структура ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА»



Анкета оцінки надання послуг

1. Вкажіть, будь ласка, джерела, з яких Ви дізналися про компанію?

- ☐ Реклама в друкованих ЗМІ
- ☐ Реклама на ТВ
- ☐ Реклама на радіо
- ☐ Інтернет
- ☐ Порадили друзі / знайомі
- ☐ інше

Напишіть Ваш варіант відповіді: _____

2. Скажіть, будь ласка, як часто Ви робите у нас покупки?

- ☐ Часто, є постійним клієнтом
- ☐ Час від часу
- ☐ Вперше

3. Вкажіть, будь ласка, які параметри стали для Вас визначальним при виборі нашого підприємства?

- ☐ Дізнався випадковим чином
- ☐ Активна реклама в ЗМІ
- ☐ Хороші рекомендації друзів або знайомих
- ☐ Високий рівень обслуговування
- ☐ Різноманітність асортименту та якість продукції
- ☐ Хороша репутація магазину на ринку
- ☐ інше

Напишіть Ваш варіант відповіді: _____

4. Скажіть, будь ласка, чи влаштовує Вас якість придбаних у нас товарів?

- ☐ Так, влаштовує
- ☐ Скоріше так, чим ні
- ☐ Ні так, ні ні
- ☐ Скоріше ні, чим так
- ☐ Ні, не влаштовує

5. Оцініть, будь ласка, якість роботи співробітників нашого підприємства:

1 – «дуже погано, жахливо»

5 – «дуже добре, відмінно»

	1	2	3	4	5
Касири	☐	☐	☐	☐	☐
Консультанти торгового залу	☐	☐	☐	☐	☐

6. Оцініть, будь ласка, загальний рівень обслуговування в магазинах компанії «вказати»:

☐ Дуже добре, відмінно

☐ Добре

☐ Задовільно

☐ Погано

☐ Дуже погано, жахливо

7. Вкажіть, будь ласка, Ваші пропозиції щодо поліпшення якості обслуговування в компанії:

8. Вкажіть, будь ласка, Ваші ім'я та прізвище, якщо Ви хочете, щоб ми з Вами зв'язалися:

Прізвище: _____

Ім'я: _____

9. Вкажіть, будь ласка, Ваш e-mail або телефон, якщо хочете, щоб ми з Вами зв'язалися: _____

Проект Політики в області якості ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА»

Керівництво ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА» заявляє основні принципи діяльності по реалізації політики в області якості:

1. Рівень якості визначає Споживач. Саме Споживач бажає отримувати послугу тієї якості, яка відповідає його вимогам і очікуванням, задовольняє його потреби. Керівництво компанії зобов'язується забезпечувати відповідність вимогам і очікуванням Споживача.

2. Якість забезпечується всіма працівниками підприємства в процесі повсякденної діяльності. Підвищення якості надання послуг - справа всіх працівників.

3. Висока якість надання послуг забезпечується шляхом постійного підвищення результативності системи менеджменту якості і вдосконалення виробничого процесу.

4. Стабільна якість надання послуг досягається за допомогою підтримки безперервної відповідності послуг вимогам Споживача.

5. Продавці, фахівці і керівники - золотий фонд підприємства роздрібної торгівлі, що є джерелом прогресивних ідей, технічних рішень, спрямованих на реалізацію поставлених завдань.

6. Керівництво вважає високу якість, безпеку і надійність нашої продукції та послуг одними з основних чинників успіху в конкуренції за ринки збуту.

7. Керівництво зобов'язується:

- забезпечувати необхідні ресурси і кошти для ефективної роботи підприємства.
- інвестувати постійне навчання всього персоналу з тим, щоб його робота відповідала вимогам системи управління якістю.
-

Закінчення дод. Ж

- регулярно ставити перед співробітниками цілі в області якості, підтримувати положення справжньої політики, забезпечувати їх виконання та оцінювати ступінь їх досягнення.

Директор

ТОВ «СТАЙЛ АВЕНЮ УКРАЇНА»

підпис

ПІБ