

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління операційною системою підприємства на засадах концепції загального менеджменту якості»

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Студента 4 курсу 20 групи спеціальності 073

«Менеджмент» освітньої програми «Управління бізнесом» першого (бакалаврського) рівня

Рачковський Денис
Ігорович

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент

Хмурова Вікторія
Валентинівна

Гарант освітньої програми: кандидат економічних наук, доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023



Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав.

кафедри

« _____ » _____ 20 _____ р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студенту

Рачковський Денис Ігорович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи
«Управління операційною системою підприємства на засадах концепції загального менеджменту якості» (за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від « _____ » _____ № _____

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 10 травня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи - дослідження і аналіз менеджменту якості ТОВ «Епіцентр К»

Об'єкт дослідження - процес управління якістю на підприємстві.

Предмет дослідження - система менеджменту якості на підприємстві.

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант	Підпис, дата
--------	-------------	--------------

	(прізвище, ініціали)	Завдання видано	Завдання викон:
1	Хмурова В.В.	14.11.2022	01.02.2023
2	Хмурова В.В.	14.11.2022	01.03.2023
3	Хмурова В.В.	14.11.2022	30.04.2023

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

2.1. Аналіз економічного стану підприємства

2.2. Аналіз системи менеджменту якості

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

3.1. Розробка концепції менеджменту якості в операційній діяльності

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	до 12.09.22 р.	Гаранти освітніх програм (ОП), студенти
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи (ВКР)	до 16.10.22 р.	Гаранти ОП, наукові керівники, студенти
3.	Складання плану випускної кваліфікаційної роботи та підготовка індивідуального завдання	до 14.11.22 р.	Гаранти ОП, наукові керівники, студенти
4.	Рецензування плану випускної кваліфікаційної роботи	до 01.12.22 р.	Гаранти ОП, наукові керівники
5.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого (теоретичного) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.02.23 р.	Наукові керівники, студенти
6.	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються ВКР	31.01.23 - 25.02.23 р.	Керівники практики від ЗВО та підприємств, студенти
7.	Захист практичної підготовки	26.02.23 - 28.02.23	Керівники практики від ЗВО, студенти
8.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 25.02.23 р.	Наукові керівники, студенти
9.	Захист звіту з практичної підготовки	до 28.02.23 р.	Керівники практики від ЗВО та підприємств, студенти
10.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.03.23	Наукові керівники, студенти
11.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	Студенти
12.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедрі (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), перевірка на плагіат та її реєстрація	до 30.04.23 р.	Студенти
13.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 10.05.23 р.	Науковий керівник

14.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування	Згідно графіка	Комісія з попереднього захисту
15.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Завідувач кафедри
16.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту	До 01.06.23 р.	Декан ФЕМП
17.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навч. процесу	

7. Дата видачі завдання «14» листопада 2022 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи В.В. Хмурова
(підпис, ініціали, прізвище)

9. Гарант освітньої програми І.М. Підкамінний
(підпис, ініціали, прізвище)

10. Завдання прийняв до виконання студент Д.І. Рачковський
(підпис, ініціали, прізвище)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи
Рачковським Д.І. виконане завершене самостійне дослідження на актуальну тему за затвердженням планом.

За результатами опрацювання достатньої кількості літературних джерел автором визначено основи управління операційною системою підприємства на засадах концепції загального менеджменту якості.

На підставі дослідження результативності операційної діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» студентом обгрунтовано комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління операційною системою підприємства на засадах концепції загального менеджменту якості.

Мета ВКР досягнута, завдання дослідження виконані повною мірою. Робота має практичне значення, рекомендації автора можуть бути корисними для ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

За змістом та оформленням випускна кваліфікаційна робота Рачковського Д.І. відповідає встановленим вимогам та може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Хмурова В.В.
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(підпис, ініціали, прізвище, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу
Випускна кваліфікаційна робота студента Рачковський Д.І.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____ Підкамінний І.М.

(підпис, ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри _____

Бай С.І. _____

(підпис, ініціали, прізвище)

« _____ »

2023р.



РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:

«Управління операційною системою підприємства на засадах концепції загального менеджменту якості»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 48 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 17 таблиць та 1 рисунок. Список використаних джерел містить 38 найменувань, викладених на 5 сторінках. Робота містить 1 додаток, викладений на 3 сторінках.

Метою роботи є дослідження і аналіз менеджменту якості ТОВ «Епіцентр К».

У відповідності з метою було запропоновано вирішити наступні завдання:

- охарактеризувати теоретичні засади операційної діяльності підприємства;
- проаналізувати економічний стан підприємства;
- проаналізувати систему менеджменту якості підприємства;
- запропонувати заходи щодо поліпшення менеджменту якості на підприємстві.

Об'єктом дослідження в роботі є процес управління якістю на підприємстві.

Предмет дослідження - система менеджменту якості на підприємстві.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «Епіцентр К».

Рік виконання роботи 2022 – 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління операційною системою підприємства на засадах концепції загального менеджменту якості»

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню системи менеджменту якості на підприємстві торгівлі. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення системи менеджменту якості на торговельному підприємстві.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2020-2022 років з метою розробки концепції менеджменту якості на підприємстві, оцінено ефективність запровадження заходів удосконалення управління якістю на підприємстві торгівлі.

Ключові слова: менеджмент якості, управління якістю, напрями менеджменту якості, ефективність менеджменту якості.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

« Management of the operating system of the enterprise based on the concept of total quality management»

(based on materials LLC «Epicentr K», Kyiv)

Final qualifying paper deals with the quality management system at the trade enterprise. The paper decided to important scientific and practical tasks for the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations to improve the process of quality management system at the trade enterprise.

The dynamics of the main indicators of the company for 2020 – 2022 years to develop a program of quality management system at the company, evaluated the effectiveness of the implementation of measures to improve quality management in trade.

Keywords: quality management, measures to improve quality, directions of quality management, effectiveness of quality management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПЦЕНТР К».....	17
2.1. Аналіз економічного стану підприємства.....	17
2.2. Аналіз системи менеджменту якості.....	24
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ.....	34
3.1. Розробка концепції менеджменту якості в операційній діяльності... ..	34
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Сучасна теорія менеджменту обґрунтувала багато підходів до його організації на підприємствах. Однією з найбільш перспективних теорій є менеджмент якості.

Поняття якості є більш глибоким за поняття ефективності, оскільки воно охоплює усі складові управлінської роботи, в той час як ефективність концентрується виключно на результатах цього управління.

Менеджмент якості діяльності підприємства фокусується на створенні системи управління всіма процесами його життєдіяльності, яка б дала змогу робити необхідні висновки і корегуючі дії, реагуючи на стрімкі зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, вимагає впроваджувати внутрішні стандарти, в яких фіксуються вимоги до процесів управління.

Вагомий внесок у розвиток теорії менеджменту якості зробили такі дослідники, як Е. Демінг, Дж. Джуран, Г. Тагуті, Д.Г. Гольцев, Є.А. Гончаров, Ю.Б. Кабаков, В.М. Корешков, І.М. Ліфіц та інші.

Метою роботи є дослідження і аналіз менеджменту якості ТОВ «Епіцентр К».

У відповідності з метою було запропоновано вирішити наступні завдання:

- охарактеризувати теоретичні засади операційної діяльності підприємства;
- проаналізувати економічний стан підприємства;
- проаналізувати систему менеджменту якості підприємства;
- запропонувати заходи щодо поліпшення менеджменту якості на підприємстві.

Об'єктом дослідження в роботі був процес управління якістю на підприємстві.

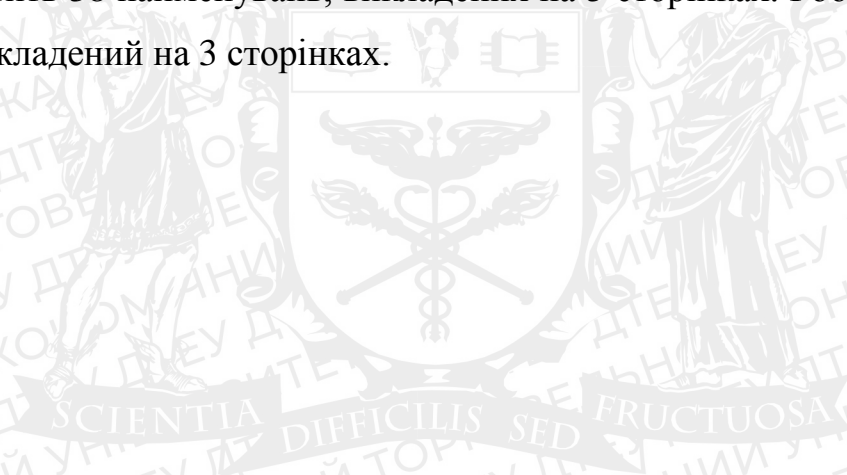
Предмет дослідження - система менеджменту якості на підприємстві.

В процесі написання роботи були застосовані наступні методи дослідження: аналіз вивчення літературних джерел і документів, метод

спостереження, теоретичний аналіз і синтез, логічний метод, порівняльний метод, експертний метод, метод коефіцієнтів, метод балів, методи економічного аналізу, метод опитування.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавство України, що регулює систему якості, фінансова та оперативна звітність ТОВ «Епіцентр К» за три останні роки, результати опитування щодо стану менеджменту якості на ТОВ «Епіцентр К», праці вітчизняних і зарубіжних науковців з проблеми дослідження, інформаційні ресурси Internet.

Основний текст роботи (до початку списку використаних джерел) становить 50 сторінок, в т.ч. 17 таблиць, 1 рисунок. Список використаних джерел містить 38 найменувань, викладених на 5 сторінках. Робота містить 1 додаток, викладений на 3 сторінках.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Підприємство – це відносно відособлена соціально-економічна система, що має широку сіть предметно орієнтованих зв'язків. Підприємство як суб'єкт ринкової економіки представляє собою самостійну у господарському розумінні структуру, що має права юридичної особи.

Підприємства виконують цілком визначену предметну роль, що полягає у задоволенні запитів споживачів через пропозицію виробленої продукції. З цією метою підприємство має розпоряджатися певними матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами та засобами. Планомірне комбінування та використання цих факторів виробництва, організація виготовлення та реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг) складає зміст господарської діяльності та є основою для отримання доходу, досягнення цілей підприємства та задоволення інтересів його власників [28].

У економічній літературі, основний вид господарської діяльності підприємства, з метою здійснення якої воно створене, прийнято називати операційною діяльністю.

У вітчизняному законодавстві операційна діяльність визначається трохи ширше: «Операційна діяльність - основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю» [2].

При цьому під фінансовою діяльністю розуміють діяльність, яка призводить до змін розміру і складу власного та позикового капіталу підприємства, а під інвестиційною діяльністю розуміють придбання та реалізацію тих необоротних активів, а також тих фінансових інвестицій, які не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів [2].

У зв'язку з цим існує необхідність виділення основної операційної діяльності, для здійснення якої було створене підприємство, та інші види операційної діяльності, які здійснює підприємство в окремі періоди свого існування, але які не є стратегічно важливими для нього. До іншої операційної діяльності можна віднести діяльність підприємства на валютному ринку, операції з оренди, реалізація активів, що не є предметом діяльності підприємства та ін.

Специфіка управління операційною діяльністю підприємства визначається головним чином особливостями виду економічної діяльності, який воно здійснює. Центральною частиною операційної діяльності більшої частини сучасних підприємств складає виробничо-комерційна або торговельна діяльність; при цьому інвестиційна та фінансова діяльність виконують є допоміжними, підпорядкованими до цілей розвитку операційної діяльності. В свою чергу, інвестиційна діяльність є головною для інвестиційних фондів і інших інвестиційних компаній, а фінансова діяльність є основною для банків і інших фінансових компаній [21].

Операційна діяльність підприємства характеризується наступними основними особливостями, що визначають характер її організації та результативність [6]:

1. Вона є головною складовою усієї господарської діяльності виробничих та торговельних компаній, компаній сфери послуг. Найбільша частка майна, яке використовує компанія, основна чисельність найманої праці пов'язані саме з цією діяльністю. Як наслідок, при нормальних економічних умовах, операційний прибуток є основною складовою в загальній сумі прибутку підприємства.

2. Розвиток операційної діяльності має пріоритетний характер відносно інших видів діяльності. Тому розвиток інвестиційної та фінансової діяльності компанії не повинен суперечити цілям розвитку операційної діяльності, а тільки підтримувати її.

3. Стадія життєвого циклу підприємства визначається темпами розвитку його операційної діяльності. Тому можливості отримання прибутку від операційної діяльності на різних стадіях життєвого циклу компанії визначають загальні цілі та завдання не тільки політики формування та використання загального прибутку, але і спрямованість генеральної стратегії розвитку компанії.

4. Операційні господарські операції мають регулярний характер і у порівнянні з операціями фінансової та інвестиційної діяльності їх частота є найвищою. Це зумовлює регулярність та систематичність формування доходів та витрат операційної діяльності, вищий рівень їх прогнозованості на підприємстві.

5. Здійснення операційної діяльності є невід'ємною частиною товарного ринку регіону діяльності компанії, на відміну від фінансової та інвестиційної діяльності, які орієнтовані на ринки фінансових та інвестиційних інструментів. При цьому слід відзначити, що операційна діяльність здійснюється на різних не завжди пов'язаних між собою сегментах товарного ринку, які мають власну специфіку функціонування, що пов'язані з рівнем конкурентності, державного регулювання, кон'юнктурою цих ринків. Все це впливає на формування операційного прибутку.

6. Здійснення господарських операцій в операційній діяльності є наслідком інвестованого в ці операції капіталу, але незавершені або планові інвестиційні операції щодо розвитку цієї діяльності є предметом інвестиційної і фінансової діяльності компанії. Капітал, який є інвестованим в операційну діяльність компанії, формує операційні її активи. Від того, які джерела капіталу формують ці активи, яка збалансованість складу цих активів, який рівень їх обіговості, в значному ступені залежить здатність підприємства формувати операційний прибуток. Тому стан управління операційними активами та його ефективність є одним з головних факторів, що визначають ефективність усієї операційної діяльності та здатності генерувати операційний прибуток.

7. Здійснення господарських процесів в операційній діяльності є найбільш трудомісткими, тому саме тут відбувається споживання значного обсягу живої праці, натомість в фінансовій та інвестиційній діяльності фактор праці є фінансово незначним. Відповідно і здатність підприємства генерувати операційні доходи і прибуток визначається значною мірою достатністю та якістю залучених трудових ресурсів, їх професійного і кваліфікаційного складу. Значні обсяги використання живої праці зумовлює більшу вагомість в структурі операційних витрат виплат, що визначаються системою матеріального та нематеріального стимулювання трудових ресурсів. Відповідно управління трудовими ресурсами є також одним з головних чинників забезпечення ефективності операційної діяльності.

8. Управління ризиками також має свої особливості в операційній діяльності, оскільки, поряд із загальними, тут є і специфічні види ризиків, які називають операційними. Тому можливості формування операційного прибутку при різних альтернативних варіантах реалізації управлінських рішень, повинний передусім порівнюватися із рівнем операційного ризику [6].

Розглянуті особливості організації операційної діяльності, зв'язані зі специфікою її здійснення, вимагають всебічного урахування в процесі управління нею.

В процесі розвитку виробництва в управлінні операційною діяльністю поставали різні задачі, характер яких спочатку носив більш виробничий характер, а потім більш управлінський. Серед основних завдань, що вирішувалися в операційній діяльності протягом останніх кількох століть, можна виділити:

1. Поділ праці, що було обумовлено становленням у 18 столітті машинного виробництва та необхідністю строгого дотримання встановлених норм та пропорцій між окремими фазами процесу виробництва.

2. Стандартизація виробів, яка була запропонована Елі Уітні у 1800р., дозволила впровадити принцип взаємозамінності окремих деталей та їх вузлів у виробництві.
3. Швидке збільшення продуктивності праці робітників шляхом раціоналізації використання праці та засобів виробництва, стандартизації інструментів та робочих операцій, хронометражу робочого часу та його контролю. Основні досягнення при вирішенні цієї задачі мали Ф. Тейлор, Г.Л. Гантт, Ф.Б. Гілберт, Ліліан Гілберт.
4. Г. Форд, Ч. Соренсон запропонували використовувати конвеєрні лінії для збільшення продуктивності.
5. Покращення якості на базі знань статистики шляхом удосконалення умов праці, робочих місць та процесів (Уолтер Шухарт, Едвард Демінг).
6. Використання інформаційних технологій для покращення ефективності операційної діяльності, що полегшило завдання управління запасами, завантаження обладнання, прогнозування. Крім цього використання інформаційних технологій дозволяє автоматизувати багато виробничих процесів [4, 20, 21].

На сьогоднішній день питання щодо головної мети управління операційною діяльністю слід вважати відкритим.

З одного боку, враховуючи, що операційна діяльність є основним видом господарської діяльності підприємства, можна вважати, що мета управління операційною діяльністю збігається з метою управління підприємством в цілому – забезпечення зростання рентабельності діяльності, вартості компанії, добробуту власників. На нашу думку, ця мета реалізується переважно у фінансовій діяльності і більше спрямована на управління капіталом.

Більш прийнятною є думка американських науковців Мескона М., Альберта М., Хедоурі Ф., які зазначають, що “основна мета операційної функції полягає у переробці отриманих ресурсів в кінцеву продукцію, тобто

товари чи послуги, для задоволення даних потреб споживачів. Виконуючи цю задачу, операційна функція повинна надати допомогу компанії в досягненні вираженої компетенції та конкурентоспроможності на ринку. Виражена компетенція полягає в тому, що компанія робить щось краще, ніж її конкуренти, тобто зберігає конкурентоздатність, що дозволяє їй залучати та зберігати споживачів” [24].

Продовжуючи думку цих науковців можна зазначити, що в основі досягнення вираженої компетентності в управлінні та конкурентоспроможності на ринку лежить якість організації виробничих та управлінських процесів. Тому, логічним буде вважати, що первинною метою управління операційною діяльністю є забезпечення якості.

Виходячи з цієї первинної мети, при управлінні операційною діяльністю необхідно вирішувати наступні основні задачі [6,35]:

1. *Формування можливостей найбільш кращого задоволення попиту покупців на продукцію (товари, послуги) в рамках обраного сегмента споживчого товарного ринку.* Ця задача вирішується шляхом правильного позиціонування себе на споживчому ринку; визначення основних факторів, що визначають попит; формування товарної політики, яка б найбільш ефективно забезпечувала задоволення споживчого попиту.

2. *Забезпечення високого рівня обслуговування покупців.* Ця задача може бути вирішена шляхом врахування всіх головних вимог покупців до системи їх обслуговування. При цьому головними критеріями високого рівня обслуговування є витрат часу на покупки та рівень задоволеності клієнтів. Досягнення високого рівня торговельного обслуговування передбачає реалізації великого комплексу організаційних та виробничо-технологічних заходів.

3. *Забезпечення достатньої економічності здійснення технологічних та господарських процесів в компанії.* Реалізація цієї задачі здійснюється шляхом мінімізації витрат різних видів взаємопов'язаних ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, управлінських, інноваційних тощо),

необхідних для здійснення окремих видів технологічних та торговельних процесів і операцій, пов'язаних з рухом продукції і обслуговуванням покупців; на здійснення окремих комерційних операцій і комерційної діяльності в цілому; на виконання функцій управління підприємством.

4. *Максимізація суми операційного прибутку.* Ця задача реалізується шляхом оптимізації обсягу та складу операційних доходів підприємства; ефективного управління його операційними активами; проведення цілеспрямованої цінової, амортизаційної і продуктової політики.

5. *Мінімізація рівня операційних ризиків, зв'язаних з діяльністю підприємства.* Ця задача реалізується шляхом ефективного управління різними комерційними та виробничими ризиками, зв'язаними з операційною діяльністю підприємства. Мінімізація рівня цих ризиків забезпечує передбачуваність фінансових результатів операційної діяльності підприємства і стабільність її розвитку.

6. *Забезпечення стійкого збільшення ринкової вартості компанії.* Ця задача реалізується в рамках операційної діяльності насамперед за рахунок забезпечення високої ділової репутації підприємства, завоювання їм стійких маркетингових позиції на споживчому ринку, налагодженості внутрішньої технології здійснення виробничої діяльності і управління нею.

Якщо забезпечення якості вважати первинною метою управління операційною діяльністю підприємства, то базовим підходом до організації системи управління стане «Менеджмент якості».

Менеджмент якості – це спеціалізований вид управлінської діяльності, який полягає у спрямуванні та контролюванні організації щодо якості [13, с.12]. Управління якістю стає невід'ємною складовою системи управління організацією, яка охоплює всі підсистеми організації, всі її ієрархічні рівні.

Історично менеджмент якості пройшов великий шлях від індивідуальних систем контролю якості продукції (у 2-й половині 19 ст.) до міжнародного стандарту якості, відомий в Україні як «ДСТУ ISO 9001:2018

(ISO 9001:2018, IDT). Системи управління якістю». До цього часу системи управління якістю ще продовжують вдосконалюватися, що проявляється у постійному оновленні цих стандартів.

На сьогодні різні дослідники виділяють велику кількість підходів до побудови систем управління якістю, основні з яких можна побачити на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Сукупність підходів до управління якістю на підприємстві

Джерело: складено автором за [13, 14, 26, 33]

Серед усіх цих підходів найкращі ідеї поєднала в собі система «Загального управління якістю (Total Quality Management – TQM)».

Сьогодні в управлінні якістю важливе значення має сертифікована система менеджменту якості, що є гарантією високої стабільності та стійкості якості продукції. Сертифікат на систему якості дозволяє фірмі зберегти конкурентні переваги на ринку. Міжнародний досвід свідчить про те, що необхідним інструментом, гарантуючим відповідність якості продукції вимогам нормативно-технічної документації (НТД), є сертифікація [4].

Слово «сертифікат» походить від латинських слів certum - вірно, та facere – робити. Насьогодні під сертифікацією розуміють документальне підтвердження відповідності об'єкту сертифікації (в першу чергу товарів та послуг) визначеним вимогам, конкретним стандартам чи технічним умовам [5].

Сертифікація продукції являє собою комплекс заходів (дій), проведених з метою підтвердження за допомогою сертифіката відповідності (документа), що продукція відповідає визначеним стандартам. Застосування українськими підприємствами сертифікації продукції в умовах ринкових відносин дає наступні переваги:

- забезпечує довіру внутрішніх і закордонних споживачів до якості продукції;
- полегшує і спрощує вибір необхідної продукції споживачами;
- забезпечує споживачу одержання об'єктивної інформації про якість продукції;
- сприяє більш тривалому успіху і захисту в конкуренції з виробниками несертифікованої продукції;
- зменшує імпорт у країну з аналогічною продукцією;
- запобігає надходження в країну імпоротної продукції не відповідного рівня якості;
- сприяє підвищенню організаційно-технічного рівня виробництва;
- стимулює прискорення НТП [13].

Менеджмент якості - менеджмент четвертого покоління - стає в наш час провідним менеджментом фірм. Одночасно відбувається процес

зрощення MBO (Management by Objectives) - управління по цілям та менеджменту якості, але вже на новому, якісно іншому рівні. Сьогодні ні одна фірма, не просунута в галузі менеджменту якості та екології, не може розраховувати на успіх в бізнесі і будь-яке суспільне визнання [22].

Система загального управління якістю (Total Quality Management - TQM) являє собою не просто підхід до організації процесів планування, забезпечення та контролю якості продукції фірми. Основними характеристиками концепції TQM є [33]:

1. Визначальна роль менеджерів в організації та реалізації заходів щодо реформування та реструктуризації підприємств на основі принципів TQM.
2. Якість процесів.
3. Залучення усіх співробітників.
4. Підготовка персоналу.
5. Нагороди та визнання.
6. Основна увага – клієнтам.
7. Стратегічне планування.
8. Розробка продукції та послуг повинна швидко реагувати на потреби і очікування споживачів, які постійно змінюються та збільшуються.
9. Якість постачальників.
10. Інформаційна система.
11. Кращий досвід.
12. Систематичний аналіз ефективності роботи системи управління якістю.

Система TQM є комплексною системою, орієнтованою на постійне поліпшення якості, мінімізацію виробничих витрат і постачання точно в термін. Основна філософія TQM базується на принципі - поліпшенню немає межі. Стосовно до якості діє цільова настанова - прагнення до 0 дефектів, до 0 непродуктивних витрат, до постачань точно в термін. При цьому усвідомлюється, що досягти цих меж неможливо, але до цього треба постійно прагнути і не зупинятися на досягнутих результатах. Ця філософія

має спеціальний термін - "постійне поліпшення якості" (quality improvement) [20].

Будь-яке управління спирається на систему критеріїв оцінки його ефективності. Враховуючи всеосяжність системи управління якістю на підприємствах можна виділити наступні напрями її аналізу :

- якість задоволення попиту;
- якість управління трудовими ресурсами;
- якість управління основними засобами;
- якість операційних активів;
- якість управління оборотними активами;
- узагальнена ефективність управління операційною діяльністю;
- якість планування.

Основні показники оцінки системи управління якістю операційної діяльності можна побачити в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Алгоритми розрахунку окремих показників аналізу системи якості підприємства

Назва вихідного документу	Алгоритми розрахунку	Умовні позначення
1	2	3
Якість задоволення попиту		
Динаміка формування операційного прибутку	$dX_a = X_2 - X_1$ $dX_b = dX_a / X_1 * 100$	X_1, X_2 – абсолютне значення показника за 1 та 2 періоди відповідно;
Динаміка формування доходу від реалізації		dX_a, dX_b – абсолютне та відносне відхилення
Якість управління трудовими ресурсами		
Обсяг та склад трудових ресурсів підприємства	$dX_a = X_2 - X_1$ $dX_b = dX_a / X_1 * 100$ $\chi_i \% = \chi_i / \chi * 100$	χ_i – частка окремих груп персоналу у загальній його чисельності
Динаміка фонду робочого часу	$dX_a = X_2 - X_1$ $dX_b = dX_a / X_1 * 100$	X_1, X_2 – абсолютне значення показника за 1 та 2 періоди відповідно; T_p – темп росту
Продуктивність праці працівників	$ПП = Д / Ч$ $dX_a = X_2 - X_1$ $dX_b = dX_a / X_1 * 100$	ПП – продуктивність праці Д – дохід від реалізації Ч – середньоспискова чисельність

Вплив зміни продуктивності діяльності працівників на операційні фінансові результати	$P = \text{ПП} * \text{Ч} * \text{Рр}_0$ Метод ланцюгових підстановок	ПП- продуктивність праці Ч – середньоспискова чисельність Рр ₀ – рентабельність реалізації у базовому періоді
--	--	--

Продовження табл.1.1

1	2	3
Якість управління основними засобами		
Обсяг, стан та ефективності управління основними засобами	$K_3 = 3/O_3п$ $F_в = Д/O_3п$ $dX_a = X_2 - X_1$ $dX_в = dX_a / X_1 * 100$	K_3 – коеф.зносу $F_в$ – фондвіддача 3 – знос O ₃ O _{3п} – первісна вартість O ₃ Д - доход від реалізації
Якість операційних активів		
Обсягу та структура операційних активів (за джерелами фінансування, за ліквідністю, за видами)	$A_i\% = A_i/A * 100$ $dX_a = X_2 - X_1$ $dX_в = dX_a / X_1 * 100$	$A_i\%$ - частка окремого виду активів у їх сумі A_i – обсяг окремого виду активів A – загальний обсяг активів
Якість управління оборотними активами		
Показники оборотності оборотних активів	$ПО = OA/Д * 365$ $КО = 365/ПО$	ПО – період обороту оборотних активів КО – коефіцієнт оборотності оборотних активів OA – оборотні активи Д – доход від реалізації
Вплив оборотності оборотних активів на фінансові результати діяльності підприємства	$P = OA * КО * Рр_0$ Метод ланцюгових підстановок	КО – коефіцієнт оборотності оборотних активів OA – оборотні активи Рр ₀ – рентабельність товарообороту у базовому періоді
Операційний цикл та його склад	$ОЦ = ПО_з + ПО_д_з$	ОЦ – операційний цикл ПО _з – період обороту запасів ПО _{д_з} – період обороту дебіторської заборгованості
Узагальнена ефективність управління операційною діяльністю		
Аналіз рентабельності операційної діяльності підприємства	$Рр = П/Д$ $Ра = П/А$	Рр - рентабельність реалізації П – операційний прибуток Д – доход від реалізації Ра – рентабельність активів А – обсяг активів
Якість планування		
Коефіцієнт виконання плану (доходів, прибутку за центрами відповідальності ...)	$К_вп = \text{План} / \text{Факт}$	$K_в$ – коефіцієнт виконання плану План – планове значення показника Факт – фактично досягнуте значення показника

Таким чином, якість є комплексною характеристикою ефективності та збалансованості усіх складових управлінської діяльності: формування

стратегії, організація виробничих та торговельних процесів, маркетингу, логістики та ін.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Аналіз економічного стану підприємства

Економічний стан підприємства є загальною характеристикою, яка відображає поточну ситуацію на підприємстві, тобто забезпеченість усіма ресурсами, а саме матеріальними, трудовими та фінансовими, а також рівень та ефективність їх використання у відношенні витрат і надходжень від здійснення бізнес-процесів [31].

Загалом можна виділити наступні складові аналізу економічного стану підприємства: фінансове положення, платоспроможність, ділова активність, рентабельність, ефективність використання ресурсів.

Визначальною складовою забезпечення високого рівня економічного стану підприємства є його здатність формувати прибуток.

Як видно з таблиці 2.1, ТОВ «Епіцентр К» є прибутковою компанією. Валовий прибуток компанії щороку збільшувався на 12-19% і досягає значення 14789 млн.грн. Головним фактором збільшення валового прибутку є збільшення чистого доходу від реалізації товарів з 41450 млн.грн. до 50382 млн.грн.

Прибуток від операційної діяльності також щороку збільшувався і досяг значення 5085 млн. грн., але це дозволило збільшити чистий прибуток, який у 2022 році у порівнянні з 2021 роком зменшився на 12% і склав 3171 млн. грн. Причиною зменшення чистого прибутку було збільшення у 2022 році інших витрат на понад 1 млрд.грн.

Отримання прибутку дозволяє компанії мати власний ресурс для свого розвитку, здійснювати інвестиції у розширення торговельної мережі, поповнювати власні оборотні кошти, удосконалювати внутрішні бізнес-процеси, здійснювати благодійницьку діяльність, реалізовувати різні соціальні та екологічні програми, підтримувати ЗСУ.

Таблиця 2.1

Формування чистого прибутку ТОВ «Епіцентр К» у 2020-2022 рр.,

млн.грн.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	41450	43979	50382	2529	6403	6,1	14,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	30450	30815	35594	365	4779	1,2	15,5
Валовий: прибуток	11000	13164	14789	2164	1624	19,7	12,3
Інші операційні доходи	265	531	737	266	206	100,3	38,9
Адміністративні витрати	545	752	873	207	121	37,9	16,1
Витрати на збут	6650	7986	8648	1336	662	20,1	8,3
Інші операційні витрати	335	254	920	-81	666	-24,1	262,0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	3470	4703	5085	1233	382	35,5	8,1
Інші фінансові доходи	185	4	212	-181	208	-97,9	5393,5
Інші доходи	53	355	554	302	199	575,7	56,2
Фінансові витрати	92	250	296	159	46	173,3	18,2
Втрати від участі в капіталі	0	25	0	25	-25	--	--
Інші витрати	205	363	1439	158	1075	77,3	295,8
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	3700	4424	4116	724	-308	19,6	-7,0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	675	822	945	147	123	21,7	15,0
Чистий фінансовий результат: прибуток	3025	3602	3171	577	-431	19,1	-12,0

Відносними показниками, що характеризують рівень сформованого компанією прибутку, є показники рентабельності. При цьому можна виділити наступні основні показники: рентабельність реалізації продукції, рентабельність капіталу, рентабельність оборотного капіталу, рентабельність власного капіталу (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники рентабельності ТОВ «Епіцентр К» у 2020-2022 рр., %

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	
				2021/2020	2022/2021
Рентабельність реалізації	7,3	8,2	6,3	0,9	-1,9
Рентабельність капіталу	11,3	10,8	7,8	-0,6	-3,0
Рентабельність оборотного капіталу	18,4	18,2	14,6	-0,2	-3,6
Рентабельність власного капіталу	26,3	26,1	19,5	-0,3	-6,6

Як видно з таблиці 2.2, ТОВ «Епіцентр К» є досить рентабельним, хоча загалом рентабельність компанії поступово зменшується. Загалом за два роки рентабельність реалізації зменшилась на 1%, рентабельність капіталу – на 3,6%, рентабельність оборотного капіталу – на 3,8%, рентабельність власного капіталу – на 6,9%. Враховуючи виклики останніх років (ковідні обмеження, війна) зменшення показників рентабельності можна вважати закономірним явищем, а досить великі значення цих показників – ознакою економічної стійкості. Також слід зазначити, що значення рентабельності власного капіталу перевищують депозитні банківські ставки (які не перевищували 12%), а тому інвестиції в компанію є вигідними для власників.

Оптимальність структури капіталу підприємства дозволяє оцінити аналіз його фінансового положення. При цьому основними показниками аналізу є коефіцієнти автономії, довгострокової фінансової незалежності, маневреності власного капіталу, частка нормальних джерел фінансування у запасах (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники фінансового положення ТОВ «Епіцентр К» у 2020-2022 рр.

Показники	На кінець року			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Коефіцієнт автономії	0,43	0,40	0,40	-0,03	0,00	-7,8	0,6
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,46	0,46	0,50	0,00	0,04	-0,9	8,9
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,12	-0,09	-0,24	-0,21	-0,15	-172,1	168,1
Частка нормальних джерел фінансування у запасах	1,05	1,10	1,11	0,05	0,01	4,9	0,7

Результати розрахунків свідчать, що фінансове положення компанії є нестабільним. Так, значення коефіцієнта автономії менше 0,5. Також незадовільним є значення коефіцієнту маневреності власного капіталу - він взагалі мінусовий, тобто у компанії недостатньо власного капіталу.

Більш-менш позитивними (на межі) є значення коефіцієнта довгострокової фінансової незалежності (мінімальне рекомендоване значення 0,5). Значення частки нормальних джерел фінансування у запасах перевищує 1, що свідчить про нормальний тип фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, компанія намагається балансувати між інтенсивним своїм розвитком (що вимагає грошей) та забезпеченням достатнього рівня фінансової стійкості.

Аналіз платоспроможності підприємства дозволяє оцінити його здатність вчасно відповідати за своїми фінансовими зобов'язаннями. При цьому основними показниками платоспроможності є коефіцієнт ліквідності, загальний та проміжний коефіцієнти покриття, коефіцієнт абсолютної

платоспроможності, співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники платоспроможності ТОВ «Епіцентр К» у 2020-2022 рр.

Показники	На кінець року			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2020	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт ліквідності активів	0,62	0,57	0,50	-0,06	-0,06	-9,1	-11,1
Загальний коефіцієнт покриття	1,17	1,05	1,01	-0,12	-0,04	-10,4	-3,8
Проміжний коефіцієнт покриття	1,10	0,99	0,96	-0,11	-0,03	-10,1	-2,6
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	0,044	0,046	0,029	0,003	-0,017	6,1	-37,4
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,28	0,37	0,34	0,09	-0,03	30,7	-7,3

Як видно з таблиці 2.4, структура активів ТОВ «Епіцентр К» є ліквідною, оскільки оборотні активи компанії складають не менше 50% від загальної їх суми.

Перевищення загальним коефіцієнтом покриття значення 1 та каже про задовільний рівень поточної платоспроможності компанії. Підтверджує цей висновок і значення проміжного коефіцієнту покриття.

Негайна платоспроможність компанії є незадовільною, оскільки коефіцієнт абсолютної платоспроможності значно менше за значення 0,2. Але за умови наявності професійної команди фінансистів цей недолік можна усунути.

Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості є розбалансованим, але закономірним для роздрібно-торгівельної компанії.

Таким чином, хоча у 2022 році показники платоспроможності дещо погіршились, загалом ТОВ «Епіцентр К» має задовільний рівень платоспроможності.

Інтенсивність та ефективність використання ресурсів у операційній діяльності компанії дозволяють оцінити показники ділової активності, основними з яких є періоди обороту активів, оборотних активів, запасів, дебіторської заборгованості та тривалість операційного циклу (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники ділової активності ТОВ «Епіцентр К» у 2020-2022 рр., дні

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	
				2021/2020	2022/2021
Період обороту активів	234	277	295	44	18
Період обороту оборотних активів	145	164	157	19	-7
Період обороту запасів	140	162	150	22	-12
Період обороту дебіторської заборгованості	140	41	43	-99	2
Тривалість операційного циклу	281	203	193	-77	-10

Як видно з таблиці 2.5, ТОВ «Епіцентр К» ефективно організувало свою операційну діяльність, що забезпечує досить високу оборотність його коштів. Так, період обороту усіх активів хоча і збільшується, але менший за 1 рік, період обороту оборотних активів не перевищує півроку, період обороту запасів досяг у 2022 році 150 днів (що, мабуть, є обґрунтованим для непродовольчих товарів), період обороту дебіторської заборгованості суттєво зменшився і досяг 43 днів. Наслідком усіх цих змін стало постійне зменшення тривалості операційного циклу з 281 дня у 2020 році до 193 днів у 2022 році.

Здійснення господарської діяльності передбачає залучення певних ресурсів, основними з яких є основні засоби, трудові ресурси, фінансові ресурси. Проаналізувати ефективність їх використання за основними показниками дозволяє таблиця 2.6.

Таблиця 2.6.

Ефективність використання ресурсів ТОВ «Епіцентр К» у 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Основні засоби							
Фондовіддача, грн	7,1	4,7	3,7	-2,4	-1,1	-34,0	-22,4
Коефіцієнт зносу основних засобів (на кінець року)	0,32	0,29	0,29	-0,04	0,00	-11,2	0,4
Трудові ресурси							
Зарплатовіддача, грн	10,5	9,3	9,7	-1,2	0,3	-11,1	3,6
Продуктивність праці, тис.грн/чол	1429	1374	1482	-55	107	-3,8	7,8
Фінансові ресурси							
Капіталовіддача, грн	1,56	1,32	1,24	-0,25	-0,08	-15,7	-5,9
Рентабельність власного капіталу, %	26,3	26,1	19,5	-0,3	-6,6	-1,0	-25,2

Як видно з таблиці 2.6, значення майже всіх показників ефективності використання ресурсів у 2022 році гірші за їх значення у 2020 році. Виключенням є тільки покращення стану основних засобів та деяке збільшення продуктивності праці, яке не покриває рівень інфляції. Тому, закономірно, ефективність використання ресурсів компанії погіршується. Щоправда вважати це погіршення неефективністю менеджменту неможна, оскільки у 2020-2022 роки відбулися суттєві негативні зміни у зовнішньому середовищі функціонування компанії, пов'язані з ковідними обмеженнями та війною з росією.

Підсумувати проведені дослідження окремих складових економічного стану підприємства можна за допомогою середньозваженої експертної оцінки, за 5-бальною шкалою, в якій 1 бал характеризує катастрофічний стан, 2 бали – критичний стан, 3 бали – задовільний стан, 4 бали – високий рівень, 5 – відмінний стан. Зазначену експертну оцінку можна побачити в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Узагальнена експертна оцінка економічного стану ТОВ «Епіцентр К»

Напрямок аналізу	Вагомість	Експертна оцінка	Висновок
Рентабельність	0,2	4	високий рівень
Фінансове положення	0,2	3	задовільний стан
Платоспроможність	0,2	3	задовільний стан
Ділова активність	0,2	4	задовільний стан
Ефективність використання ресурсів	0,2	2	критичний стан
Економічний стан загалом	$0,2 * (4+3+3+4+2) = 3,2$		задовільний стан

Таким чином, в умовах негативного впливу на діяльність компанії ковідних обмежень та війни, економічний стан ТОВ «Епіцентр К» є задовільним, компанія не знаходиться в фінансовій скруті, продовжує динамічно розвиватися.

2.2. Аналіз системи менеджменту якості підприємства

Насьогодні ТОВ «Епіцентр К» - це успішний та потужний бізнес, який побудувало подружжя Олександра та Галини Герег на надійному фундаменті сімейних і національних цінностей. Історія компанії почалася з невеличкого магазину керамічної плитки площею 25 кв. м., а тепер загальна площа усіх

гіпермаркетів перевищує 1,5 млн. кв.м., , чисельність працівників - понад 34000, кількість асортиментних артикулів - понад 500 тис., чисельність покупців – понад 63 млн. [17].

Головним бізнесом ТОВ «Епіцентр К» є торгівля, але до групи компаній також належать виробничі підприємства (виробництво керамічної плитки), потужні логістичні хаби, агрокомпанії. Всього до групи компаній належить понад 60 підприємств. Такий стрімкий розвиток компанії неможливий без побудови ефективної системи якості.

Як зазначалося вище, менеджмент якості є одним з пріоритетних напрямків розвитку систем управління на підприємствах та інших організаціях, що підтверджує поширення у світі стандартів управління якістю ISO 9001:2015, які в Україні мають статус державного стандарту [3].

Для оцінки системи управління якістю підприємством найбільш поширеним є використання бального підходу, який ґрунтується на визначенні параметрів цієї оцінки у балах, оскільки більшість з цих параметрів не мають кількісних показників). В подальшому отримані бали певним чином узагальнюються. Для цього може бути використано наступні методи [34]:

1) Метод алгебраїчних сум, який передбачає сумування отриманих балів (оцінки) кожного визначеного параметру. На основі отриманої суми дається остаточна оцінка системи з подальшою перевіркою на відповідність окремої інтегрованої оцінки.

2) Метод алгебраїчного усереднення, відмінність якого від попереднього методу базується не на загальній сумі балів, а їх середній арифметичній. Цей метод є кращим в умовах зміни кількості оцінюваних параметрів менеджменту якості.

3) Метод сумарної диференціації передбачає виокремлення груп показників за окремими напрямками оцінки ефективності менеджменту якості. Остаточні висновки робляться за кожною групою показників окремо та за їх сумою.

4) Метод диференційованого алгебраїчного усереднення відрізняється від попереднього способом узагальнення оцінок – за допомогою розрахунку середніх алгебраїчних значень за кожною групою показників та їх загальної сукупності.

5) Метод вагових коефіцієнтів передбачає коригування бальної оцінки окремих параметрів менеджменту якості на їх вагові коефіцієнти (сумарно вагові коефіцієнти повинні дорівнювати 1). Також вагові коефіцієнти присвоюються окремих групам параметрів оцінки системи управління якістю для отримання загального інтегрального показника по всій системі оцінюваних параметрів. При цьому модель розрахунку інтегрального показника буде мати вигляд [30]:

$$I = \sum_{j=1}^G (B_j * I_{гр.j}) = \sum_{j=1}^G [B_j * \sum_{i=1}^H (B_{ji} * I_{ji})], \quad (2.1)$$

де G – число груп параметрів рейтингу системи управління якістю;

B_j – коефіцієнт вагомості j -тої групи;

$I_{гр.j}$ – інтегрований рейтинг j -тої групи;

H – число параметрів рейтингу в j -тій групі;

I_{ji} – числове значення рейтингу i -го параметра j -тої групи;

B_{ji} – коефіцієнт вагомості i -го параметра j -тої групи.

Залежно від результату розрахунку інтегрального показника оцінки менеджменту якості пропонуємо зробити наступні висновки:

$0 < I_{гр.j} < 1$ – процеси менеджменту якості незадовільні і потребують перегляду;

$1 < I_{гр.j} < 2,5$ – процеси менеджменту якості малоефективні і потребують суттєвих коригувальних дій;

$2,5 < I_{гр.j} < 4$ – процеси менеджменту якості загалом ефективні, проте бажані певні коригувальні дії;

$4 < I_{гр.j} < 5$ – процеси менеджменту якості є ефективними, доцільно обмежитися запобіжними діями.

Враховуючи теоретичні положення та масштаби діяльності доцільно виокремити наступні складові аналізу системи менеджменту якості ТОВ «Епіцентр К»:

- торговельне обслуговування;
- якість товарів;
- робота з постачальниками;
- управління документооборотом;
- соціальна відповідальність;
- он-лайн торгівля;
- економічний стан підприємства.

В межах кожного напрямку було визначено низку параметрів оцінки та за результатами проходження практики на ТОВ «Епіцентр К» було запропоновано дати експертну оцінку їх значення за 5-бальною шкалою.

До параметрів оцінки якості торговельного обслуговування було запропоновано: наявність та дотримання стандартів торговельного обслуговування, кваліфікованість працівників торговельного залу, наявність та зрозумілість вказівників, наявність та якість додаткових послуг, атмосфера в торговельному центрі. Результати інтегральної оцінки за цією групою показників можна побачити у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Інтегральна оцінка якості торговельного обслуговування в торговельних центрах ТОВ «Епіцентр К»

Назва параметру оцінки	Коеф. вагомості (B _{ji})	Бальна оцінка параметру експертом (I _{ij} , max=5)					Середнє значення бальної оцінки
		1	2	3	4	5	
Наявність та дотримання стандартів торговельного обслуговування	0,2	5	5	5	5	5	5
Кваліфікованість працівників торговельного залу	0,3	5	4	4	4	5	4,4
Наявність та зрозумілість вказівників	0,1	4	5	4	3	4	4

Наявність та якість додаткових послуг	0,1	4	5	4	4	4	4,2
Атмосфера в торговельному центрі	0,3	5	4	5	5	4	4,6
ВСЬОГО	1	$0,2*5+0,3*4,4+0,1*4+0,1*4,2+0,3*4,6 =$					4,52

Таким чином, менеджмент якості торговельного обслуговування ТОВ «Епіцентр К» є ефективним.

До параметрів оцінки якості товарів, які продаються в торговельній мережі, було запропоновано: наявність сертифікатів якості та безпечність товарів, наявність скарг на якість товарів, відповідність характеристик товару заявленим властивостям, якість упаковки. Результати інтегральної оцінки за цією групою показників можна побачити у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Інтегральна оцінка якості товарів, що продаються у торговельній мережі ТОВ «Епіцентр К»

Назва параметру оцінки	Коеф. вагомості (B _{ji})	Бальна оцінка параметру експертом (I _{ij} , max=5)					Середнє значення бальної оцінки
		1	2	3	4	5	
Наявність сертифікатів якості та безпечність товарів	0,3	5	4	4	5	5	4,6
Наявність скарг на якість товарів	0,3	3	4	4	4	4	3,8
Відповідність характеристик товару заявленим властивостям	0,2	4	4	4	4	4	4
Якість упаковки	0,2	4	4	5	4	4	4,2
ВСЬОГО	1	$0,3*4,6+0,3*3,8+0,2*4+0,2*4,2 =$					4,16

Таким чином, менеджмент якості товарів ТОВ «Епіцентр К» є ефективним.

До параметрів оцінки якості управління документооборотом компанії було запропоновано: рівень автоматизації документообороту, інтегрованість документообороту в одну систему, технічне забезпечення системи електронного документообороту, надійність системи зберігання документів, задоволеність наявною системою документообороту менеджерів нижньої ланки управління. Результати інтегральної оцінки за цією групою показників можна побачити у таблиці 2.10.



Таблиця 2.10

**Інтегральна оцінка якості управління документообороту в ТОВ
«Епіцентр К»**

Назва параметру оцінки	Коеф. вагомості (B _{ji})	Бальна оцінка параметру експертом (I _{ij} , max=5)					Середнє значення бальної оцінки
		1	2	3	4	5	
Рівень автоматизації документообороту	0,2	4	4	5	4	4	4,2
Інтегрованість документообороту в одну систему	0,1	4	3	3	4	4	3,6
Технічне забезпечення системи електронного документообороту	0,2	3	3	4	3	3	3,2
Надійність системи зберігання документів	0,1	3	4	4	2	3	3,2
Задоволеність наявною системою документообороту менеджерів нижньої ланки управління	0,4	3	4	2	3	2	2,8
ВСЬОГО	1	0,2*4,2+0,1*3,6+0,2*3,2+0,1*3,2+0,4*2,8 =					3,28

Таким чином, результати розрахунків інтегрального показника ефективності менеджменту якості управління документооборотом в ТОВ «Епіцентр К» загалом є ефективним, але потребує певних коригуючих дій.

До параметрів оцінки якості менеджменту соціальної відповідальності було запропоновано: умови праці, оплата праці, відповідність очікуванням покупців, соціальні інвестиції, екологічна політика, рівень корпоративної культури, наявність соціальної звітності. Результати інтегральної оцінки за цією групою показників можна побачити у таблиці 2.11.

Таким чином, якість менеджменту соціальної відповідальності ТОВ «Епіцентр К» є загалом ефективним, але потребує певних коригуючих дій.

Таблиця 2.11

**Інтегральна оцінка якості менеджменту соціальної відповідальності
ТОВ «Епіцентр К»**

Назва параметру оцінки	Коеф. вагомості (B _{ji})	Бальна оцінка параметру експертом (I _{ij} , max=5)					Середнє значення бальної оцінки
		1	2	3	4	5	
Умови праці	0,2	3	4	3	4	4	3,6
Оплата праці	0,2	3	3	3	4	4	3,4
Рівень корпоративної культури	0,15	4	4	3	4	4	3,8
Відповідність очікуванням покупців	0,2	4	5	4	4	5	4,4
Соціальні інвестиції	0,1	4	5	5	4	5	4,6
Екологічна політика	0,1	5	5	5	5	5	5
Наявність соціальної звітності	0,05	2	3	2	2	3	2,4
ВСЬОГО	1	$0,2*3,6+0,2*3,4+0,15*3,8+0,2*4,4+0,1*4,6+0,1*5+0,05*2,4 =$					3,93

До параметрів оцінки якості роботи з постачальниками було запропоновано: важливість при виборі постачальника критерію наявності сертифікованої системи управління якістю, можливість отримання спеціальних цінових пропозицій, дотримання графіків поставок та їх відповідність інтересам компанії, якість обслуговування, складність задоволення рекламацій. Результати інтегральної оцінки за цією групою показників можна побачити у таблиці 2.12.

Таким чином, менеджмент якості роботи з постачальниками ТОВ «Епіцентр К» є загалом ефективним, але потребує певних коригуючих дій, в першу чергу щодо стимулювання постачальників сертифікувати у себе систему управління якістю та використання більш гнучких графіків поставок.

Таблиця 2.12

Інтегральна оцінка якості роботи з постачальниками ТОВ «Епіцентр К»

Назва параметру оцінки	Коеф. вагомості (B _{ji})	Бальна оцінка параметру експертом (I _{ij} , max=5)					Середнє значення бальної оцінки
		1	2	3	4	5	
Важливість при виборі постачальника критерію наявності сертифікованої системи управління якістю	0,1	2	3	2	2	3	2,4
Можливість отримання спеціальних цінових пропозицій	0,3	4	5	5	4	5	4,6
Дотримання графіків поставок та їх відповідність інтересам компанії	0,3	4	4	4	3	4	3,8
Якість обслуговування	0,15	4	4	4	4	4	4
Складність задоволення рекамацій	0,15	4	5	4	3	4	4
ВСЬОГО	1	0,1*2,4+0,3*4,6+0,3*3,8+0,15*4+0,15*4 =					3,96

До параметрів оцінки якості менеджменту он-лайн торгівлі було запропоновано: асортимент товарів, ціни продажу товарів, повнота інформації про товар, наявність додаткових послуг, автоматизація обробки інтернет замовлень, зручність веб-сайту, рівень обслуговування консультантами, можливість купівлі товару в один клік. Результати інтегральної оцінки за цією групою показників можна побачити у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Інтегральна оцінка якості онлайн торгівлі ТОВ «Епіцентр К»

Назва параметру оцінки	Коеф. вагомості (B _{ji})	Бальна оцінка параметру експертом (I _{ij} , max=5)					Середнє значення бальної оцінки
		1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7	8
Асортимент товарів	0,2	5	5	5	5	4	4,8
Ціни продажу товарів	0,3	4	3	4	4	3	3,6

Повнота інформації про товар	0,1	4	5	5	4	5	4,6
------------------------------	-----	---	---	---	---	---	-----

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8
Наявність додаткових послуг	0,1	4	4	4	4	4	4
Автоматизація обробки інтернет замовлень, зручність веб-сайту	0,1	4	5	3	4	4	4
Рівень обслуговування консультантами	0,1	4	5	5	4	5	4,6
Можливість купівлі товару в один клік	0,1	4	4	4	4	4	4
ВСЬОГО	1	$0,2*4,8+0,3*3,6+0,1*(4,6+4+4+4,6+4) =$					4,16

Таким чином, менеджмент якості онлайн-торгівлі ТОВ «Епіцентр К» є ефективним.

Економічний стан як параметр оцінки менеджменту якості ТОВ «Епіцентр К» було проаналізовано вище і узагальнена його оцінка склала 3,2.

У таблиці 2.14 узагальнено усі напрями оцінки менеджменту якості досліджуваної компанії.

Таблиця 2.14

Узагальнена оцінка системи управління якістю на ТОВ «Епіцентр К»

Назва напрямку оцінки	Коеф. вагомості (В _{ji})	Інтегральна оцінка за напрямом	Зважена оцінка
Якість торговельного обслуговування;	0,15	4,52	0,678
Якість товарів	0,15	4,16	0,624
Якість роботи постачальниками	0,1	3,96	0,369
Якість управління документооборотом	0,1	3,28	0,328
Якість управління соціальною відповідальністю	0,1	3,93	0,393
Якість он-лайн торгівлі;	0,1	4,16	0,416
Економічний стан підприємства	0,3	3,2	0,96

Узагальнена оцінка (max=5)	інтегральна		3,768
----------------------------	-------------	--	-------

Отже, підсумовуючи проведений аналіз господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» можна зазначити, що загалом менеджмент якості в компанії задовільний, але вимагає певних коригуючих дій в першу чергу щодо поліпшення економічного стану та удосконалення системи документообороту. Поліпшення економічного стану може відбуватися у кількох напрямках: збільшення обсягів діяльності або раціоналізація поточних витрат.



РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

3.1. Розробка концепції менеджменту якості в операційній діяльності

Менеджмент якості можна вважати сучасною формою організації системи управління будь-якими підприємствами в ринкових умовах господарювання, які прагнуть досягнути комерційного успіху. Досвід відомих компаній показує, що для досягнення високого рівня культури якості необхідно постійно вкладати значні кошти та здійснювати велику кількість заходів. Розробка концепції менеджменту якості повинна бути спрямована на формування ролі кожного менеджера компанії у безперервному циклі управління якістю: "планування – дія – контроль результатів – коригуючий вплив" (цикл PDCA). Цей цикл є універсальним і прийнятним практично до всіх процесів в організаціях [34].

Об'єктами концепції менеджменту якості повинні стати всі елементи, що утворюють «петлю якості» в процесі виробництва продукції та послуг. Петля якості представляє собою замкнутий цикл процесів, які супроводжують виробництво продукції та послуг і, як зазначається у міжнародних стандартах ISO, включає наступні основні етапи: маркетинг; проектування технічних характеристик, розробка продукції; матеріально-технічне забезпечення; технологічне проектування виробничих та торговельно-технологічних процесів; виробництво продукції та надання послуг; контроль, випробування і обстеження; упаковку і зберігання продукції; реалізацію і розподіл продукції; монтаж; експлуатація; технічну допомогу та сервісне обслуговування; утилізація. При цьому немає найважливішого етапу, головне - забезпечити цілісність усіх процесів на всіх етапах життєвого циклу продукції (послуги) [24].

Кожен етап циклу спрямований на забезпечення покращення процесів надання торговельних послуг, закріплення методів та процедур управління, що сприяли покращенню результатів на кожному новому витку, за допомогою стандартизації та регламентації.

Стандартизація та регламентація також є процесами вдосконалення менеджменту якості, які повинні бути керованими та проходити етапи контролю та коригування за його підсумками. Контролери у цій роботі виступають у ролі консультантів.

При розробці концепції менеджменту якості в операційній діяльності підприємства має бути забезпечено органічна, планова взаємодія всіх його підсистем. Основними з них є наступні підсистеми управління:

- планування місця розташування нових торговельних центрів та схеми розміщення торговельних відділів;
- економічні методи управління з метою підвищення його якості;
- технологічна і технічна підготовка матеріальної бази;
- організація товарозабезпечення;
- організація процесів надання торговельних послуг;
- підготовка та підвищення кваліфікації персоналу;
- соціальний розвиток трудового колективу.

Визначальною складовою концепції менеджменту якості є визначення його місця в системі управління компанією, тобто його місії.

Як зазначалося вище, ТОВ «Епіцентр» є лідером українського ритейлу. Без перебільшення цю компанію можна вважати №1 на українському ринку непродовольчих товарів. Цю компанію за відносними показниками порівнюють з відомим світовими американськими гігантами ритейлу – компаніями Walmart та Home Depot (див. табл. 3.1).

Ці показники свідчать, що ТОВ «Епіцентр» є не просто лідером на ринку, а це компанія загальнодержавного значення. При цьому вплив компанії не обмежується лише ринком роздрібною торгівлі. Це і агробізнес, і

виробництво плитки, і деревообробне виробництво, і логістична мережа тощо.



Таблиця 3.1

Відносні показники діяльності ТОВ «Епіцентр», Walmart та Home Depot

Показник	ТОВ «Епіцентр»	Walmart	Home Depot
Частка у роздрібному товарообігу країни, %	7,37	7,37	1,85
Частка у ВВП країни, %	1,62	1,88	0,47
Співвідношення податків до виручки, %	8,7	0,95	3,15
Частка працівників компанії в галузі, %	1,23	9,55	2,55

Джерело [16]

ТОВ «Епіцентр» інтенсивно розвивається. Компанія є лідером працевлаштування в Україні, кількість робочих місць складає понад 34 тис. (для порівняння "Нова пошта" - 27 тис працівників, агрохолдинг Kernel – 14 тис, McDonald's – 10 тис.) [38], до війни щорічно чисельність працівників в компанії збільшувалася на 1-2 тис. чол. Компанія постійно розширює не тільки кількість торговельних центрів, а й власні лінійки товарів та послуг, що реалізуються в цих центрах. Останні з них:

- FOOD Market;
- "Аптека 100+";
- "Засоби захисту";
- магазини спортивного одягу 4F;
- мережа хімчисток.

Частину своїх брендів компанія вивела за межі своїх торговельних центрів і розмістила в інших центрах. Це стосується, наприклад, магазинів дитячих товарів E.PIC., які почали працювати у в київських ТРЦ Dream Town, "Аркадія" та Retroville. За межами власних торговельних центрів почали розвиватися і спортивні бренди Intersport, 4F та The Athlete's Foot.

Компанія великі кошти вкладає і в розвиток неторговельного бізнесу. Інвестуються кошти в будівництво сучасного заводу з виробництва плитки у

с. Калинівка, модернізацію заводу у м. Калуші, у будівництво елеваторів, у будівництво заводу з виробництва будівельних сумішей, у будівництво заводу з виробництва газобетонних блоків. І, звичайно, торговельний бізнес залишається пріоритетним - у планах компанії відкриття 50 нових торговельних центрів.

Всі ці здобутки ТОВ «Епіцентр» неможливі без злагодженої роботи усіх ланок управління і дає підстави вважати, що компанія працює у відповідності до усіх принципів менеджменту якості. Проте, як не дивно, офіційного державного сертифікату за стандартами ISO у компанії немає, принаймні офіційно ніде про це не зазначається. Також в компанії немає підрозділу, у безпосередні функціональні обов'язки якого входило б розвиток управління якістю. Але підтвердженням високого рівня менеджменту якості в компанії є велика кількість нагород:

- переможець міжнародного фестивалю-конкурсу “Вибір року” (14 разів);
- переможець рейтингу “ТОП-100 кращих компаній України” (11 разів);
- лауреат національної премії “Український торговий Олімп”;
- переможець бізнес-конкурсу “Бренд року”;
- переможець національного бізнес-рейтингу “Лідер галузі”;
- кращий ритейлер України в сегменті товарів для дому та затишку;
- нагорода «за стійке партнерство у створенні та просуванні чудових ко-бренд-проектів» від глобальної компанії платіжних технологій Visa (був відзначений проект цифрової та мультифункціональної кредитної картки ВИГОДА).

Враховуючи все це місію менеджменту якості компанії можна сформулювати наступним чином: «ми робимо Ваше життя комфортнішим».

Зазначена місія визначатиме головні цілі:

- забезпечення високої якості товарів, які продаються компанією, при мінімальних витратах формування товарного асортименту;

- забезпечення високого рівня торговельного та сервісного обслуговування;
- наближення до споживача.

З урахування виявлених у другому розділі роботи проблем менеджменту якості ТОВ «Епіцентр К» основними напрямками досягнення поставлених цілей є:

1. В межах цілі «забезпечення високої якості товарів при мінімальних витратах формування товарного асортименту»

- Перехід до іміджевої моделі співпраці з постачальниками, яка передбачає взаємозв'язок іміджу постачальника та покупця. ТОВ «Епіцентр К», як провідна компанія України у сфері ритейлу, не повинна допускати співпрацю з постачальниками, які запламували свою репутацію.
- Впровадження сертифікату «Епіцентр якості», який надається постачальникам, що підтвердили свою надійність, за певну суму. Наявність цього сертифікату дасть додаткові можливості для розвитку свого бізнесу постачальниками.
- На власних виробництвах забезпечувати високий рівень контролю за якістю усіх етапів створення продукції з метою забезпечення високого рівня її якості.
- На власних виробництвах впроваджувати інноваційні продукти та технології. Наприклад, у виробництві плитки можна впровадити технологію нанесення малюнку Flatjet, яка дозволяє досягти неймовірної його чіткості за фактурою і насиченості за кольорами. У деревообробному виробництві інноваційним проривом може стати сучасна технологія ущільнення деревини, яка дозволяє значно покращити міцність та довговічність деревини, що дозволяє використовувати більш широко малокомерційні породи дерев (осика, тополя, верба тощо).

- Оптимізація обсягу капіталу у операційній діяльності, що зменшить боргове навантаження на підприємство та зменшить відповідні витрати.

2. В межах цілі «забезпечення високого рівня торговельного та сервісного обслуговування»:

- Проведення тренінгів з працівниками торговельного залу щодо знання схеми розташування відділів торговельного центру, характеристик окремих товарів, методів спілкування з покупцями.
- Впровадження технології автоматичного формування рейтингу працівника за рахунок надання можливості окремим клієнтам оцінювати допомогу у виборі товарів консультанта.

3. В межах цілі «наближення до споживача»:

- Розвиток торговельної мережі.
- Розвиток інтернет-торгівлі.

Загалом ТОВ «Епіцентр К» є дуже різноспрямованою та креативною компанією. Серед її креативних рішень можна згадати приватно-державне партнерство із забезпечення України засобами індивідуального захисту під час епідемії Ковід-19, проект облаштування дахів усіх торговельних центрів сонячними панелями, проект безкоштовних коворкінгів «Незламний хаб», низки благодійних ініціатив, підтримка біженців та ЗСУ. Все це робить компанію ближче до своїх клієнтів.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Завданнями менеджменту якості є не тільки покращення певних показників шляхом коригування управлінських дій, а й попередження негативних явищ шляхом застосування запобіжних заходів. У другому випадку ефект від реалізації цих запобіжних заходів оцінити кількісно практично неможливо, оскільки можливі негативні наслідки у разі

відсутності цих заходів завжди має певний ймовірнісний характер, тобто настання негативних наслідків і рівень їх негативного впливу визначити практично неможливо.

Так, наприклад, у попередньому розділі було визнано, що якість управління документооборотом компанії є недостатньо ефективним. Головним фактором такого стану є невисокий рівень підтримки менеджерами нижньої ланки управління цієї системи. Негативним наслідком цієї ситуації у майбутньому може стати погіршення ініціативності менеджерів, супротив автоматизації різних сфер їх діяльності, певне напруження у трудовому колективі. Чи призведе це до збитків? У довгостроковій перспективі, швидше за все, так; у короткостроковій – скоріш, ні. Стандартною коригуючою дією в такій ситуації є проведення додаткових тренінгів, з метою кращого опанування функціоналу програми електронного документообороту із наведенням позитивних прикладів застосування цієї системи безпосередньо в компанії. Вартість подібних курсів у Києві складає від 3650 грн. Якщо компанія поставить за мету підвищити кваліфікацію кільком сотням менеджерів, то їй буде вигідніше найняти на умовах фрілансу власного професійного коуча із оплатою послуг на рівні 40 тис. грн. щомісяця. Прогнозований період реалізації проекту – 3 місяця, отже загальні витрати складуть 120 тис. грн. Результатом тренінгів повинно стати підвищення кваліфікації менеджерів і забезпечення у майбутньому кращого рівня їх взаємодії.

Серед пропозицій, які спрямовані на забезпечення високої якості товарів, було запропоновано перехід на модель управління постачальниками, що враховує їх імідж, запровадження сертифікату «Епіцентр якості» та оптимізація обсягу капіталу у операційній діяльності.

«Іміджева модель» співпраці з постачальниками.

Ця модель передбачає включення, як головного фактору вибору постачальників, їх імідж. Останні події в країні, пов'язані з війною, показали, що в країні є соціально активні споживачі, які за допомогою соціальних

мереж можуть лавиноподібно розповсюджувати негативну про компанію інформацію з метою її байкотування потенційними покупцями. При цьому, чим більша компанія, тим більше до неї уваги. ТОВ «Епіцентр», як лідер ринку, повністю підпадає під дію цього ризику, тому менеджерам із закупівель необхідно час від часу (1 раз на місяць чи квартал) моніторити мережу інтернет щодо скандальних новин про компанії-постачальників, їх керівництво та власників. У разі виявлення соціально безвідповідальної їх діяльності (доведення фактів порушення законодавства, аморальна поведінка тощо) менеджер із закупівель повинен надати пропозицію своєму керівництву щодо доцільності продовження співпраці з таким постачальником.

За експертною оцінкою, у разі масової розкрутки негативної інформації, компанія може втратити мінімум 2% свого товарообороту, або, якщо відштовхуватися від даних за останній період, це складе $50382 \text{ млн. грн.} * 2\% = 1008 \text{ млн. грн.}$

Сертифікат «Епіцентр якості».

Якість товарів, які реалізуються в торговельній мережі ТОВ «Епіцентр К» залежать, в першу чергу від системи менеджменту якості компаній-постачальників. У зв'язку з цим існує потреба стимулювати постачальників покращувати свою якість, що буде підтверджуватись сертифікатом «Епіцентр якості». Підставою для отримання цього сертифікату є прозорість роботи постачальника, надання комплекту документів, що підтверджують якість їх продукції, відсутність обґрунтованих скарг на їх продукцію, дотримання договорів постачання.

Вартість цього сертифікату пропонується зробити 10 тис. грн. Натомість власник сертифікату отримуватиме найвищий пріоритет у співпраці, додаткові інформаційні переваги щодо розвитку сегменту постачальник та планів розвитку компанії і можливості долучитися до них, безкоштовне SEO-просування на маркетплейсі тощо. Строк дії сертифікату – 1 рік.

Враховуючи, що ТОВ «Епіцент» співрацює з 2300 постачальниками (це не враховуючи маркетплейс) [17], потенційний дохід може скласти до $2300 * 10000 = 23$ млн.грн.

Оптимізація капіталу в операційній діяльності компанії.

Ефективність діяльності компанії в значній мірі залежить від якості управління фінансовими ресурсами. Завищені товарні запаси, значна дебіторська заборгованість (особливо прострочена) вимагають додаткового залучення капіталу, зазвичай з позикових джерел. Наслідком такої ситуації буде збільшення витрат компанії, погіршення її фінансового стану.

Суму можливого вивільнення капіталу за рахунок його оптимізації можна визначити за формулою:

$$\Delta K = \frac{\Delta \text{ПО} * \text{ЧД}}{D}, \quad (3.1)$$

де $\Delta \text{ПО}$ – можливе прискорення обороту оборотних активів;

ЧД – чистий дохід від реалізації товарів;

D – кількість днів у періоді.

За даними таблиці 2.5 видно, що період обороту оборотних активів ТОВ «Епіцентр К» у 2022 році склав 157 днів, а найкраще значення цього показника складало 145 днів. Таким чином, потенціал зменшення періоду обороту складає $157 - 145 = 12$ днів. Отже, можливе вивільнення капіталу з обороту складає $12 \text{ днів} * 50382 \text{ млн.грн.} / 365 = 1656$ млн. грн., або 7,45% від суми позикового капіталу. Відповідно, якщо вивільнені кошти спрямувати на погашення боргів, то можна розраховувати на зменшення фінансових витрат теж на 7,45%, або $295 \text{ млн.грн.} * 7,45\% = 22$ млн. грн. На відповідну суму збільшиться і прибуток. Також, при зменшенні позикового капіталу, коефіцієнт фінансової автономії збільшився б зі значення 0,40 до 0,42, тобто фінансова стійкість дещо покращиться).

Також у роботі було запропоновано впроваджувати сучасні технології у виробництво керамічної плитки та деревообробку. У сучасних умовах військового стану реалізація цих проектів є недоцільною, оскільки

будівельний ринок зазнав суттєвого спаду, компанія втратила три торговельні центри, ще два були пошкоджені, тому першочергові інвестиції у післявоєнний час будуть спрямовуватися у відновлення цих активів.

Найбільш відповідальною метою підтримки високого рівня менеджменту якості є *забезпечення високого рівня торговельного та сервісного обслуговування*. Саме враження покупців від спілкування з працівниками торговельних центрів багато в чому визначатиме їх прихильність до мережі і бажання туди повернутись у майбутньому. Найбільш відомим способом контролю в цьому напрямі є використання методу «Таємний покупець». Проте цей метод є досить вибіркоким і не дозволяє одночасно охопити усіх працівників, охарактеризувати їх роботу в різні періоди робочого часу, вимагає додаткових витрат.

Ідея удосконалення оцінки якості роботи працівників у торговельному залі та сервісних служб полягає у можливості організувати опитування власників картки ВИГОДА щодо оцінки (або відзнаки) окремих працівників в системі торговельного чи сервісного обслуговування, на базі чого формувати рейтинг цих працівників, що враховуватиметься у їх преміюванні. Це буде стимулом для цих працівників більш активно виконувати свої обов'язки протягом усього робочого часу. Покращення задоволеності клієнтів обов'язково вплине на товарооборот компанії на рівні 0,5%. Тобто доходи компанії збільшаться на $50382 \text{ млн.грн.} * 0,5\% = 252 \text{ млн.грн.}$

Третя мета – «Наближення до споживача» - має два відгалуження: розвиток торговельної мережі та розвиток інтернет торгівлі.

Щодо перспектив *розвитку торговельної мережі* компанії говорять наступні цифри: торговельні площі ТОВ «Епіцентр» на 1000 жителів складають близько 40 кв.м., у світвих лідерів Walmart та Home Depot цей показник складає 222 та 67 кв.м. відповідно [16]. Таким чином, перспектива росту торговельних площ компанії, як лідера українського ритейла, складає 1,5 – 5,5 рази, або, враховуючи сучасні площі в обсязі 1,5 млн.кв.м., це

складає від 750 тис. кв.м. (при збільшенні площ у 1,5 рази). Звісно, головним напрямом має стати будівництво торговельних центрів у регіонах. За умови, що збільшення торговельних площ призведе до відповідного збільшення товарообороту, яке складатиме від 25191 млн.грн. (50% від поточного товарообороту). Відповідно, за умови вартості будівництва за каркасною технологією 7000 грн/кв.м. + 50% на облаштування території та внутрішнього простору, орієнтована сума інвестицій складатиме 750 тис. кв.м. * 7000 * 1,5 = 7875 млн.грн.

З точки зору менеджменту якості, проектування та будівництво нових торговельних центрів вимагатиме використання найбільш сучасних та передових технологій як з точки зору будівельних матеріалів, так і з точки зору проектних рішень щодо безпеки функціонування цих об'єктів. І на цьому етапі вже виникають певні проблеми з державними органами, які пов'язані з недосконалістю державних будівельних норм і високим рівнем бюрократизації отримання різних видів дозволів. За експертними оцінками, рівень корупційної складової при будівництві в Україні складає від 10 до 30% [25]. Тому співпраця з державними органами щодо мінімізації, а краще усунення цих перешкод зменшить потребу у інвестиціях мінімум на 10%, або 7875 млн.грн.*10% = 787 млн.грн.

Другим напрямом «Наближення до споживачів» є *розвиток інтернет торгівлі*. Маркетплейс ericentrk.ua вже зараз знаходиться в трійці за обсягом інтернет-продаж (разом з ROZETKA та PROM). Цьому сприяло відкриття пунктів видачі інтернет-замовлень у торговельних центрах мережі, впровадження автоматичних технологій обробки та видачі замовлень, що значно зменшило час від замовлення до отримання покупки, облаштування комфортних залів очікування.

Оскільки більшість товарів, що продаються в інтернет магазині є безпосередньо на складах торговельних центрів на початковому етапі такий розвиток цього напрямку торгівлі був найбільш економічно доцільним. Але зараз можливості такого розвитку себе вичерпали. А досвід лідера ринку

ROZETKA показує, що, крім асортименту та якості, головним фактором успіху є максимальне наближення пунктів видачі замовлень до замовника. Тому пріоритетним напрямом менеджменту якості у цій сфері є розробка та реалізація проектів створення центрів видачі замовлень поза межами торговельної мережі із максимальним наближення до місць проживання потенційних клієнтів.

Нажаль, у відкритих джерелах немає інформації про результати роботи маркерплейсу epicentrk.ua, тому оцінити можливості його розвитку та необхідні інвестиції неможливо.

Також не треба забувати і про можливості розвитку за рахунок імпортозаміщення продукції з росії та білорусі. Потенціал заміщення імпорту з росії та білорусі товарів будівельної галузі складає 66 млн.дол.США, а непродовольчих споживчих товарів 350 млн.дол.США [30]. Частка ТОВ «Епіцентр К» у ВВП України – 1,62% [16]. Отже очікуваний ефект від участі в процесах імпортозаміщення = $(350+66) * 1,62 / 100 = 6,7$ млн.дол.США, або за офіційним курсом $6,7 * 36,57 = 245$ млн.грн.

Підсумувати результати реалізації окремих заходів щодо удосконалення менеджменту якості ТОВ «Епіцентр К» дозволяє таблиця 3.1.

Таблиця 3.1

Результати реалізації окремих заходів щодо удосконалення менеджменту якості ТОВ «Епіцентр К»

Пропозиція	Витрати	Результат
Тренінг щодо користування системою електронного документообороту	120 тис. грн.	Підвищення кваліфікації менеджерів і забезпечення у майбутньому кращого рівня їх взаємодії
«Іміджева модель» співпраці з постачальниками	Організаційні зміни	Зменшення ризику втрати 1008 млн. грн. товарообороту
Сертифікат «Епіцентр якості»	Організаційні зміни	Додатковий дохід 23 млн.грн., покращення якості постачальників
Оптимізація капіталу в операційній діяльності компанії	Організаційні зміни	Можливе вивільнення капіталу з обороту 1656 млн. грн. Зменшення фінансових витрат, а отже збільшення прибутку на 22 млн. грн. Коефіцієнт фінансової автономії збільшиться зі значення 0,40 до 0,42.

Забезпечення високого рівня торговельного та сервісного обслуговування	Організаційні зміни	Збільшення товарообороту 252 млн.грн.
Розвиток торговельної мережі	Інвестиції від 7875 млн.грн.	Збільшення товарообороту від 25191 млн.грн.

Таким чином, тільки постійний контроль стану менеджменту якості на підприємстві та пошук можливостей його удосконалення дозволяє ТОВ «Епіцентр К» залишатися лідером роздрібного ритейлу та претендувати на лідерські позиції і в інших сегментах торгівлі, зокрема в сегменті інтернет-торгівлі.

Такі досягнення неможливі без злагодженої роботи усієї команди і хоча за формальними ознаками проблемам удосконалення менеджменту якості приділяється мало уваги, проте реальні результати компанії свідчать про його присутність та цілеспрямовану роботу щодо його покращення.

Запропоновані в роботі заходи дозволяють при належній організації забезпечити суттєве покращити результати діяльності ТОВ «Епіцентр К» в процесі виконання сформульованої місії: «Ми робимо Ваше життя комфортнішим».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У економічній літературі, основний вид господарської діяльності підприємства, з метою здійснення якої воно створене, прийнято називати операційною діяльністю.

Характер операційної діяльності підприємства визначається насамперед специфікою галузі економіки, до якої воно належить. Основу операційної діяльності більшості підприємств складає виробничо-комерційна або торговельна діяльність, що доповнюється здійснюваною ними інвестиційною і фінансовою діяльністю. Разом з тим, інвестиційна діяльність є основною для інвестиційних компаній, інвестиційних фондів і інших інвестиційних інститутів, а фінансова діяльність є основною для банків і інших фінансових інститутів.

В процесі розвитку виробництва в управлінні операційною діяльністю поставали різні задачі, характер яких спочатку носив більш виробничий характер, а потім більш управлінський. Серед основних завдань, що вирішувалися в операційній діяльності протягом останніх кількох століть, можна виділити: поділ праці, стандартизація виробів, швидке збільшення продуктивності праці робітників, покращення якості на базі знань статистики, використання інформаційних технологій.

Якщо забезпечення якості вважати первинною метою управління операційною діяльністю підприємства, то базовим підходом до організації системи управління стане «Менеджмент якості».

Менеджмент якості – це спеціалізований вид управлінської діяльності, який полягає у спрямуванні та контролюванні організації щодо якості. Управління якістю стає невід’ємною складовою системи управління організацією, яка охоплює всі підсистеми організації, всі її ієрархічні рівні.

Історично менеджмент якості пройшов великий шлях від індивідуальних систем контролю якості продукції (у 2-й половині 19 ст.) до

міжнародного стандарту якості, відомий в Україні як «ДСТУ ISO 9001:2018 (ISO 9001:2018, IDT). Системи управління якістю». До цього часу системи управління якістю ще продовжують вдосконалюватися, що проявляється у постійному оновленні цих стандартів.

Об'єктом дослідження в роботі була система управління якістю ТОВ «Епіцентр К», узагальненим результатом функціонування якої є економічний стан підприємства.

В процесі аналізу економічного стану ТОВ «Епіцентр К» було досліджено формування його прибутку та рентабельність діяльності підприємства, платоспроможність та фінансове положення, ділова активність та ефективність використання ресурсів компанії.

Результати аналізу показали, що незважаючи на ковідні обмеження та війну ТОВ «Епіцентр К» залишається прибутковим. При цьому операційний прибуток за період дослідження збільшився на понад 40%, щоправда чистий прибуток у 2022 році за рахунок збільшення інших витрат на понад 1 млрд.грн. зменшився.

ТОВ «Епіцентр К» є досить рентабельною компанією, хоча загалом ці показники зменшились. Враховуючи виклики останніх років (ковідні обмеження, війна) зменшення показників рентабельності можна вважати закономірним явищем, а досить великі значення цих показників – ознакою економічної стійкості.

Аналіз фінансового положення ТОВ «Епіцентр К» дав суперечливі висновки. Так, значення коефіцієнту автономії та коефіцієнту маневреності власного капіталу свідчать про недостатність капіталу, а за показниками довгострокової фінансової незалежності та частки нормальних джерел фінансування у запасах фінансове положення є задовільним. З цього буз зроблений висновок, компанія намагається балансувати між інтенсивним своїм розвитком (що вимагає грошей) та забезпеченням достатнього рівня фінансової стійкості.

Платоспроможність ТОВ «Епіцентр К» є на досить високому рівні, що підтверджують значення усіх розрахованих показників, крім коефіцієнту абсолютної ліквідності.

ТОВ «Епіцентр К» ефективно організувало свою операційну діяльність, що забезпечує досить високу оборотність його коштів та скорочення тривалості операційного циклу.

Аналіз ефективності використання основних засобів та трудових ресурсів виявив її погіршення.

Загалом, узагальнивши результати дослідження, економічний стан ТОВ «Епіцентр К» було визнано задовільним, особливо враховуючи негативний вплив на діяльність компанії ковідних обмежень та війни. Компанія не знаходиться в фінансовій скруті, продовжує динамічно розвиватися.

Враховуючи теоретичні положення та масштаби діяльності ТОВ «Епіцентр К» в роботі було виокремлено наступні складові аналізу системи менеджменту якості: торговельне обслуговування, якість товарів, робота з постачальниками, управління документооборотом, соціальна відповідальність, он-лайн торгівля.

Із застосування методу вагових коефіцієнтів за окремими параметрами було зроблено висновок, що загалом менеджмент якості ТОВ «Епіцентр К» . досить ефективним, основними напрямками, які потребують коригувальних дій є удосконалення якості управління документооборотом та покращення економічного стану.

Для закріплення позитивних досягнень та виправлення певних недоліків менеджменту якості на підприємствах необхідно формувати певну його концепцію. Для ТОВ «Епіцентр К» було запропоновано орієнтуватися на концепцію TQM (Загальне управління якістю). При цьому була запропонована місія менеджменту якості компанії - «Ми робимо Ваше життя комфортнішим», також головні цілі:

1. забезпечення високої якості товарів, які продаються компанією, при мінімальних витратах формування товарного асортименту;

2. забезпечення високого рівня торговельного та сервісного обслуговування;
3. наближення до споживача.

Заходами досягнення поставлених цілей було запропоновано:

- Перехід до іміджевої моделі співпраці з постачальниками, яка передбачає взаємозв'язок іміджу постачальника та покупця.
- Впровадження сертифікату «Епіцентр якості», який надається постачальникам, що підтвердили свою надійність, за певну суму. Наявність цього сертифікату дасть додаткові можливості для розвитку свого бізнесу постачальниками.
- На власних виробництвах забезпечувати високий рівень контролю за якістю усіх етапів створення продукції з метою забезпечення високого рівня її якості.
- Оптимізація обсягу капіталу у операційній діяльності, що зменшить боргове навантаження на підприємство та зменшить відповідні витрати.
- Впровадження технології автоматичного формування рейтингу працівника за рахунок надання можливості окремим клієнтам оцінювати допомогу окремих працівників у виборі товарів (здійсненні сервісу).
- Розвиток торговельної мережі.
- Тренінг «Можливості електронного документообороту».

Оцінка ефективності цих заходів показала, що тільки розвиток торговельної мережі вимагатиме значних капіталовкладень, реалізацію інших заходів можливо здійснити без додаткових джерел фінансування, оскільки у компанії є співробітники, які можуть це робити у відповідності до своїх посадових обов'язків.

Усі запропоновані заходи покращення менеджменту якості ТОВ «Епіцентр К» мають позитивний ефект.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс. Закон України від 16.01.2003 № 436-IV
<https://ips.ligazakon.net/document/T030436?an=2506>
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності».
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>
3. Національний стандарт України. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Системи управління якістю. - Київ : ДП «УкрНДНЦ» , 2016. - 22 с.
4. Балановська Т.І. Управління якістю : навч. посіб. / Балановська Т. І., Драгнева Н. І. . - Київ : Ямчинський О. В. [вид.], 2021. - 166 с.
5. Беззубко Б.І. Операційний менеджмент : навч.-метод. посіб. для самоств. роботи студентів / Беззубко Б. І., Точонов І. В. ; Донбас. нац. акад. будівництва і архітектури. - Харків : ПромАрт, 2020. - 103 с.
6. Бланк И.А. Управление прибылью. / И.А. Бланк. – Киев: Ника-Центр, 2007. – 768 с.
7. Богаченко О.П. Теорія і практика оцінювання ефективності використання системи менеджменту якості : монографія / О. П. Богаченко ; Запоріж. нац. техн. ун-т. - Запоріжжя : ЗНТУ, 2013. - 245 с.
8. Боковець В.В. Операційний менеджмент : навч. посіб. / Боковець В. В. - Вінниця : [б. в.], 2014. - 304 с.
9. Буряк Р. І. Розвиток системи менеджменту якості діяльності підприємств аграрного сектору : монографія / Р. І. Буряк, Л. В. Забуранна. - Київ : Компринт, 2015. - 525 с.
10. Ванько В. М. Шляхи побудови системи управління якістю машинобудівного підприємства на підставі ефективної методології якості та чинного нормативного забезпечення [Електронний ресурс] / В. М. Ванько, О. М. Приходько // Вимірювальна техніка та метрологія .

- 2018. - Вип. 79(1). - С. 70-75. - Режим доступу:
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/metrolog_2018_79\(1\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/metrolog_2018_79(1)_15)
11. Горьовий В.П. Управління потенціалом якості : навч. посіб. для студентів заоч. форми навчання "Менеджмент" з спец. 8.03060101 "Менеджмент організацій і адміністрування" / [В. П. Горьовий, Ю. В. Білик] ; за ред. В. П. Горьового ; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. - Повтор. вид. . - Київ : Компринт, 2018. - 424 с.
12. Гриньова В.М. Операційна діяльність сучасних підприємств машинобудування: монографія / В. М. Гриньова, М. Ю. Явдак. - Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. - 219 с.
13. Грінченко М.П. Менеджмент якості в аспекті конкурентоспроможності об'єктів : навч. посіб. для студентів спец. "Менеджмент" і "Комп'ютерні науки та інформаційні технології" / М. П. Грінченко, О. В. Лобач, М. А. Грінченко ; за ред. проф. Кононенка І. В. ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". - Харків : НТУ "ХПІ", 2017. - 147 с.
14. Гудзь О. Є. Якість та ефективність корпоративного управління [Електронний ресурс] / О. Є. Гудзь, Ю. С. Клюка // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2020. - № 3. - С. 4-9. - Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2020_3_3
15. Данченко О. Б. Забезпечення ефективного управління якістю діяльності підприємства торгівлі через використання концепції TQM [Електронний ресурс] / О. Б. Данченко, О. І. Белова, Х. М. Сафар // Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. - 2019. - Вип. 1. - С. 90-96. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2019_1_13
16. Економічна правда. Епіцентр розвитку: плани компанії та інвестиційні впливання в економіку України. - Режим доступу:
<https://www.epravda.com.ua/publications/2021/03/18/671868/>
17. Епіцентр. Наша історія. [Електронний ресурс] - Режим доступу:
<https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/>

18. Кузнецова І.О. Управління якістю : [навч. посіб.] / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко ; [Одес. нац. екон. ун-т]. - Харків : ПромАрт, 2018. - 262 с.
19. Кузьміна Т.О. Системи управління якістю : навч. посіб. / Т. О. Кузьміна, В. В. Євтушенко. - Херсон : Олді-Плюс, 2018. - 499 с.
20. Лутай Л.А. Операційний менеджмент : навч. посіб. для студентів ВНЗ / Л. А. Лутай, В. О. Шпандарук ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського, Ін-т післядиплом. освіти, Каф. економіки і менеджменту. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. - 254 с.
21. Маркіна І. А. Операційний менеджмент : навч. посіб. / [І. А. Маркіна, О. М. Помаз, Ю. В. Помаз] ; Полтав. держ. аграр. акад. - Полтава : ПДАА, 2019. - 230 с.
22. Менеджмент якості і елементи системи управління якістю : навч. посіб. / [Г. Г. Бондаренко та ін.] ; Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського "Харків. авіац. ін-т". - Харків : ХАІ, 2017. - 83 с.
23. Мережко Н.В. Управління якістю : підручник / Н. В. Мережко, В. В. Осієвська, Ю. М. Мотузка ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. - 327 с.
24. Назаренко В.О. Управління якістю : навч. посіб. / В. О. Назаренко, Н. В. Герман ; ВНЗ Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі"(ПУЕТ), Каф. товарознавства продовол. товарів. - Полтава : ПУЕТ, 2017. – 224 с.
25. НІСД. Національний інститут стратегічних досліджень. Перспективи імпортозаміщення російських та білоруських товарів на внутрішньому ринку України - Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/perspektyvy-importozamishchennya-rosiyskykh-ta-biloruskykh-tovariv-na>
26. Онофрейчук Н. В. Управління якістю : посіб. для школярів та чайників / Н. В. Онофрейчук, Ю. Б. Кабаков. - Київ : Ліра-К, 2020. - 123 с.

27. Операційний менеджмент : навч. посіб. / [уклад.: Н. О. Вернюк, Л. В. Клименко, І. М. Новак] ; Уман. нац. ун-т садівництва. - Умань : Сочінський М. М. [вид.], 2021. - 242 с.
28. Операційний менеджмент : навч. посіб. / В. Ю. Припотень [та ін.] ; Приват. ВНЗ "Нікопол. екон. ун-т". - Нікополь : Ноулідж, Северодонец. від-ня, 2017. - 177 с.
29. Операційний менеджмент у виробництві і сфері послуг : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. П. Волков [та ін.] ; Держ. вищ. навч. закл. "Запоріж. нац. ун-т" М-ва освіти і науки, молоді та спорту України. - Запоріжжя : Запоріж. нац. ун-т, 2012. - 243 с.
30. Перша будівельна експертиза. Корупція в будівництві: результати опитування учасників ринку. - Режим доступу: <https://pbe.ua/corruption-54>
31. Самойленко, А., Кулік, А., & Захарченко, П. (2023). EFFICIENCY OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS OF RETAIL ENTERPRISES. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 4(25-04), 42–52. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-25-04-057>
32. Семерунь Л. В. Економічний стан підприємства та показники його оцінювання [Електронний ресурс] / Л. В. Семерунь, А. Т. Порхун, А. І. Шмиріна // *Економіка. Фінанси. Право*. - 2021. - № 1(1). - С. 41-46. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_1\(1\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_1(1)_10)
33. Системи менеджменту якості : підруч. для студентів спец. 152 - метрологія та інформаційно-вимірювальна техніка / Должанський А. М. [та ін.]. - Дніпро : СВІДЛЕР А. Л., 2017. - 563 с.
34. Статистичні методи управління якістю : навч. посіб. / [Т. В. Чебикіна та ін.] ; "Харків. авіац. ін-т", нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського. - Харків : ХАІ, 2018. - 91 с.
35. Сумець О.М. Операційний менеджмент : монографія / О. М. Сумець, М. В. Черкашина ; Акад. внутр. військ. - Х. : Міська друкарня, 2013 Ч. 1 : Теоретична платформа операційного менеджменту. - 2013. - 347 с.

36. Сумець О.М. Операційний менеджмент : монографія / О. М. Сумець, М. В. Черкашина ; Акад. внутр. військ. - Х. : Міська друкарня, 2013 . Ч. 2 : Теоретико-методологічний аспект проектування операційних систем підприємств. - 2013. - 151 с.
37. Труш Ю. Л. Оцінка ефективності заходів удосконалення системи управління якістю на підприємствах [Електронний ресурс] / Ю. Л. Труш, М. В. Григорців, О. П. Осадчук // Формування ринкових відносин в Україні. - 2017. - № 3. - С. 47-51. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2017_3_10
38. Forbes. «Епіцентр» уже друге десятиліття обіграє всіх конкурентів. Чи зможе він повторити те ж саме з ІКЕА і Rozetka? - Режим доступу: <https://forbes.ua/company/epitsentr-uzhe-drughe-desyatilittya-obigrue-vsikh-konkurentiv-chi-zmozhe-vin-povtoriti-te-zh-same-z-ikea-i-rozetka-11052021-1479>

ДОДАТКИ

Додаток А

Дані фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2022 роки, млн.грн.

Баланс підприємства					
АКТИВИ	Код	кінець року			
Назва показника		2019	2020	2021	2022
Нематеріальні активи	1000	н/д	н/д	13	33
первісна вартість	1001	н/д	н/д	45	73
накопичена амортизація	1002	н/д	н/д	32	40
Незавершені капітальні інвестиції	1005	н/д	н/д	1869	3692
Основні засоби	1010	5250	6350	12305	15232
первісна вартість	1011	7950	9350	17211	21335
знос	1012	2700	3000	4906	6103
інші фінансові інвестиції	1035	н/д	н/д	1755	3130
Відстрочені податкові активи	1045	н/д	н/д	69	23
I.Всього необоротних активів	1095	8950	11350	16011	22109
Запаси	1100	9950	13450	13886	15389
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	695	775	1468	2182
з бюджетом	1135				
з нарахованих доходів	1140				
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	27050	3350	4381	3859
Гроші та їх еквіваленти	1165	715	695	921	643
Готівка	1166	0	0	37	46
Рахунки в банках	1167	0	0	11	211
Витрати майбутніх періодів	1170	1	3	7	5
Інші оборотні активи	1190	125	275	217	337
II.Всього оборотних активів	1195	14250	18650	20881	22416
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200				
БАЛАНС	1300	23450	29950	36892	44525
ПАСИВИ	Код	кінець року			
Назва показника		2019	2020	2021	2022
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	159	159	159	159

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9550	12550	14542	17688
I.Всього власного капіталу	1495	10050	12950	14701	17847
Довгострокові кредити банків	1510	н/д	н/д	2009	4143
Інші довгострокові зобов'язання	1515	н/д	н/д	257	312
II.Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень	1595	655	945	2265	4455
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	795	775	776	767
товари, роботи, послуги	1615	9950	13350	14514	16290
розрахунками з бюджетом	1620	295	185	273	327
у тому числі з податку на прибуток	1621	н/д	н/д	215	245
розрахунками зі страхування	1625	29	61	25	17
розрахунками з оплати праці	1630	85	145	160	138
за розрахунками з учасниками	1640				
Поточні забезпечення	1660	155	185	509	539
Інші поточні зобов'язання	1690	1150	1350	3668	4145
III.Всього поточних зобов'язань і забезпечень	1695	12450	15950	19925	22224
БАЛАНС	1900	23150	29950	36892	44525

Звіт про фінансові результати підприємства

Назва показника	Код	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	41450	43979	50382
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	30450	30815	35594
Валовий: прибуток	2090	11000	13164	14789
Інші операційні доходи	2120	265	531	737
Адміністративні витрати	2130	545	752	873
Витрати на збут	2150	6650	7986	8648
Інші операційні витрати	2180	335	254	920
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3470	4703	5085
Інші фінансові доходи	2220	185	4	212
Інші доходи	2240	53	355	554
Фінансові витрати	2250	92	250	296
Втрати від участі в капіталі	2255	0	25	0
Інші витрати	2270	205	363	1439

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3700	4424	4116
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	675	822	945
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3025	3602	3171
Операційні витрати				
Назва показника	Код	2020	2021	2022
Матеріальні затрати	2500	755	887	1255
Витрати на оплату праці	2505	3950	4712	5209
Відрахування на соціальні заходи	2510	850	952	1057
Амортизація	2515	605	1097	1668
Інші операційні витрати	2520	1805	2582	3465
Разом	2550	7965	10230	12653

