

**Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління якістю обслуговування споживачів на підприємстві
торгівлі»**

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр-К»)

Студента 2 курсу 7 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Торговельний менеджмент»

Іванова Іллі
Валерійовича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Силкіна
Юлія Олегівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

П'ятницька Галина
Тезіївна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛІ.....	6
1.1 Сутність та роль якості обслуговування споживачів на підприємстві.....	6
1.2 Методичні підходи до оцінювання якості обслуговування споживачів підприємств торгівлі	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТОВ «ЕПЦЕНТР-К».....	16
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	16
2.2 Оцінювання ефективності процесу управління якістю обслуговування споживачів на підприємстві торгівлі.....	23
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТОВ «ЕПЦЕНТР-К».....	30
3.1 Обґрунтування шляхів підвищення якості обслуговування споживачів на підприємстві торгівлі	30
3.2 Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів.....	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	Ошибка! Закладка не определена.
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	50

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах нарощування глобальної конкуренції компанії роздрібної торгівлі зазнають складнощів, пов'язаних з необхідністю зміни методів управління й організації своєї діяльності. Для забезпечення ефективного функціонування підприємства повинні прагнути до постійного підвищення рівня конкурентоспроможності своїх послуг, для чого необхідні: пошук оптимального розміру підприємства, зниження тарифів на послуги, робота з клієнтами на контрактній основі, забезпечення гарантованої якості обслуговування, диверсифікованість послуг і т.д.

Актуальність роботи обумовлена тим фактом, що в наш час особлива увага приділена підвищенню культури торгівлі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій Дослідження проблем управління роздрібними торговельними компаніями носить комплексний характер і знайшло відображення в працях вітчизняних і закордонних учених. Розглядом питань розвитку займалися такі вчені, як Г.А. Аванесова, А.В. Бусигін, Н.А. Волгін, К. Гренроос, Е.В. Данилова, Ф. Котлер, К. Лавлок, С.Б.Карнаухов, Е.А. Карпухина, Д.Т. Новиков, О.А. Новиков, О.Д. Проценко, Н.Н. Семенов, Л.А. Сосунова, Н.Г. Шамшуріна й ін.

Метою роботи є дослідження теоретичних та методичних аспектів управління якістю обслуговування споживачів на підприємстві торгівлі та обґрунтування науково-практичних рекомендацій щодо напрямів його удосконалення.

Для реалізації мети необхідно виконати наступні завдання:

- визначити сутність та роль якості обслуговування споживачів на підприємстві;
- дослідити методичні підходи до оцінювання якості обслуговування споживачів підприємств торгівлі;

- розглянути організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- провести оцінювання ефективності процесу управління якістю обслуговування споживачів на підприємстві торгівлі;
- запропонувати напрями удосконалення управління якістю обслуговування споживачів ТОВ «Епіцентр-К» ;
- здійснити оцінку ефективності реалізації запропонованих заходів

Об'єктом дослідження є процес управління якістю обслуговування споживачів на підприємстві торгівлі.

Предметом дослідження є науково-методичні та практичні аспекти управління якістю обслуговування споживачів на підприємстві торгівлі в сучасних умовах господарювання.

Теоретичною базою дослідження послужили праці українських та зарубіжних вчених з питань управління якістю обслуговування споживачів на підприємстві торгівлі. У процесі дослідження використовувалися наукова та методична література з менеджменту та управління підприємством, матеріали періодичних видань, присвячені управлінню якістю обслуговування споживачів, публікації за матеріалами науково-практичних конференцій.

Інформаційною базою для виконання аналітичної частини випускної кваліфікаційної роботи послужили дані досліджень діючої практики управління якістю обслуговування споживачів на підприємстві торгівлі, матеріали та документація ТОВ «Епіцентр-К»

Методи дослідження. Методологічними інструментами є методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, дедуктивний метод, метод системного аналізу, кваліфікаційно-аналітичний метод, аналіз показників фінансового стану підприємства та інші, які використовувались у процесі аналізу інформації.

Наукова новизна одержаних результатів і висновків. Наукова новизна результатів дослідження полягає в обґрунтуванні методичного підходу до розробки та реалізації управлінських рішень в сучасних умовах господарювання та розробці механізму вдосконалення цього процесу у ТОВ «Епіцентр-К».

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у науковій статті «Формування системи якості менеджменту підприємства» та були опубліковані у Збірнику наукових статей студентів денної форми навчання спеціальності «Менеджмент і адміністрування» КНТЕУ, Частина 1 (Додаток А).

Практична значимість роботи. Основні наукові та методичні положення і висновки випускної кваліфікаційної роботи доведені до рівня конкретних пропозицій, які можна застосувати при вдосконаленні процесу управління якістю обслуговування споживачів у ТОВ «Епіцентр-К» (гіпермаркет №1).

Структура й обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 49 сторінок, зокрема вона містить 9 таблиць, 2 рисунки, 10 формул. Список використаних джерел містить 50 найменувань, викладених на 5 сторінках. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛІ

1.1 Сутність та роль якості обслуговування споживачів на підприємстві торгівлі

Управління процесом обслуговування клієнтів розглядається як складна сукупність рішень, яка провадиться менеджерами з урахуванням конкурентної позиції підприємства на споживчому ринку, стадії його життєвого циклу, наявного потенціалу трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Ця сукупність управлінських рішень є одним з основних механізмів освоєння підприємством сфери послуг обраної ринкової ніші [5, с.51].

Крім того, управління процесом обслуговування клієнтів нерозривно пов'язане з управлінням найважливішими економічними показниками діяльності підприємства, що суттєво впливають на його фінансовий стан.

Ефективність цього управління прямо впливає на обсяг товарів та послуг, суму доходів і прибутку підприємства, а отже й на можливості фінансового забезпечення його майбутнього розвитку.

Насамперед, слід звернути увагу й на те, що високий рівень обслуговування клієнтів і досягнутий відповідний імідж підприємства на споживчому ринку підвищує ринкову вартість підприємства за рахунок невлених активів.

Слід також враховувати й той факт, що забезпечення відповідного рівня обслуговування клієнтів на підприємстві торгівлі є не тільки проявом доброї волі його менеджерів, спрямованої на забезпечення високих кінцевих результатів господарської діяльності, але й прямим їх обов'язком, що виходить з вимог законодавчих і інших нормативних актів, пов'язаних із забезпеченням прав споживачів у процесі їх обслуговування (наприклад, ці

вимоги визначені законом про захист прав споживачів, порядком здійснення торговельної діяльності, правилами продажу продовольчих і непродовольчих товарів і іншими нормативними актами).

Висока значимість функції управління процесом обслуговування клієнтів зводить її в ранг стратегічних функцій менеджменту сфери торгівлі, яка повинна бути забезпечена на підприємствах розробкою стратегічних цілей у цій області й заходів щодо їхньої реалізації.

Хоча поняття «рівень обслуговування клієнтів або споживачів послуг» носить узагальнений характер, воно визначається рядом конкретних елементів, які відіграють різну роль у забезпеченні цього рівня.

З обліком цих визначальних принципів формування прийоми здійснення основних операцій, пов'язаних з безпосередньою реалізацією послуг споживачам, диференціюються методи надання послуг, які принципово зводяться до чотирьом видам:

- 1) надання послуг з індивідуальним обслуговуванням споживачів;
- 2) надання послуг з вільним доступом до них споживачів;
- 3) надання однакових послуг групі споживачів;
- 4) надання послуг при повному самообслуговуванні споживачів.

[15,с.70]

Поряд з вибором ефективних методів обслуговування клієнтів важливу роль у підвищенні якості такого обслуговування відіграє надання їм різних додаткових послуг. З погляду взаємозв'язки із процесом реалізації основних послуг додаткові послуги, надавані клієнтам, можуть бути підрозділені на три основні групи:

1. Додаткові послуги, які надаються споживачам у процесі реалізації основних послуг. Ці послуги спрямовані на створення споживачам можливості більш ефективного здійснення процес вибору, відбору й розрахунків за основні послуги.

2. Послуги, які надаються споживачам у процесі післяпродажного обслуговування. Ці послуги зв'язані, як правило, з окремими видами товарів, придбаними покупцями, наприклад, у конкретному магазині. В організації додаткових послуг політиці післяпродажного обслуговування споживачів багатьма закордонними фірмами сфери послуг приділяється найбільш важлива роль.

3. Послуги, не пов'язані безпосередньо з реалізацією основних послуг. Не будучи зв'язані до основних послугам, вони, проте, створюють більш комфортні умови для здійснення процесу обслуговування клієнтів.

При цьому реклама послуг ставить своєю метою привернути увагу потенційних клієнтів до одному з наступних двох компонентів:

1) до даного підприємства, виділяючи його своєрідність у серед підприємств надаваних аналогічні послуги (специфіку асортиментного профілю; використання окремих прогресивних методів реалізації послуг; пропозиція широкої номенклатури послуг; особливу цінову політику й т.д.);

2) до окремих видів послуг, реалізованих підприємством, при необхідності суттєво активізувати їхній продаж (у першу чергу мова йде про ті послуги, реалізація яких забезпечує високу кінцеву ефективність діяльності підприємства сфери послуг) [9, с.88].

Для вирішення зазначених завдань можуть бути використані наступні принципи керування обслуговування клієнтів.

1. Планування підвищення якості функціонування й процесу обслуговування клієнтів. Забезпечення стабільності або підтримка досягнутих результатів.

2. Обов'язковий вплив на якість послуг і організацію праці у всіх ланках і на всіх стадіях їх проведення й доведення до споживача.

3. Постійний і діючий контроль над якістю надаваних послуг і обслуговування клієнтів на всіх рівнях і у всіх структурних ланках підприємства.

4. Організація оптимального й адаптивного управління обслуговуванням клієнтів, що забезпечує оптимальне співвідношення ціни і якості надаваних послуг на різних сегментах ринку.

5. Систематичний перегляд, відновлення й вдосконалення комплексу нормативної й методичної документації на основі досягнень передових колективів, що добилися високих результатів підвищення якості й культури обслуговування.

6. Участь усіх категорій працівників у керуванні якістю реалізації послуг і підвищенням культури обслуговування [12, с.49].

На конкретному підприємстві витрати часу споживачів залежать від тривалості очікування обслуговування, дотримання режиму роботи підприємства, наявності необхідних, наприклад, запасних частин, організації технологічних процесів надання послуг, організації праці виконавців, касирів і інших категорій працівників.

Чим ширше асортименти надаваних послуг або, наприклад, продаваних товарів, тим більше часу займає ознайомлення й вибір бажаної послуги або товару.

Клієнту не байдуже, скільки часу він затратив на одержання необхідної послуги. Безліч конфліктних ситуацій виникає через тривале перебування клієнтів у чергах. Як показують дослідження, люди, перебуваючи в черзі більш п'яти хвилин, стають дратівливими, а ті, хто не має запасу часу, залишають підприємство, не зробивши потрібного придбання.

У результаті клієнт гає час, а підприємство - дохід, що знижує прибутковість підприємства сфери послуг. Впровадження прогресивних методів обслуговування, вдосконалення інформації й реклами сприяють значному скороченню часу клієнтів, затрачуваного на одержання необхідної йому послуги.

4. Активність реалізації надаваних послуг, що залежить від професійної майстерності працівників, які обслуговують клієнтів не може бути

охарактеризована якимось чисельним вимірником. Тут слід оцінити знання виконавцем змісту надаваних послуг, їх корисності; знання правил і способів споживання; тонке розуміння психології клієнтів; мистецтво демонстрації й пропозиції надаваних послуг; вміння рекламувати надавані послуги й запропонувати супутні й взаємозамінні послуги; швидкість обслуговування; увічливість і повага стосовно клієнта.

5. Наявність реклами й інформації, що допомагає споживачам вибрати товар або послугу, орієнтуватися в у пропонованому асортиментах послуг. Реклама має виховний характер, тому що під її впливом клієнт вибирає послугу, вважаючи її достовірною, а послугу - якісною. Інформація про правила реалізації послуг, цінах, корисності, одержання необхідної клієнту консультації надає допомогу споживачеві не тільки у виборі послуги або товару, але й сприяє скороченню витрат споживання.

6. Надання споживачам додаткових послуг, яке характеризується видами пропонованих послуг, їх обсягом і якістю.

7. Рівнем завершеності придбання або покупки, обумовленим усіма попередніми показниками. Визначається цей показник коефіцієнтом завершеності споживання.

Завершеність споживання багато в чому залежить від дотримання технології обслуговування, швидкості і якості обслуговування, професійної майстерності виконавців, активності реклами (інформації). Для визначення цього показника необхідно проводити вибіркові дослідження обслуговування клієнтів за допомогою таких засобів, як опитування споживачів, моментні спостереження за процесом обслуговування, інтерв'ю з працівниками підприємства й ін. Завершеність споживання прямо пов'язана з рівнем сервісного обслуговування.

8. Якість обслуговування покупців - є узагальнюючим показником, який відображає думку споживачів про рівень обслуговування. Якість праці залежить від якості підготовки працівників підприємства, організації праці,

чіткості визначення функцій, які виконуються різними категоріями працівників, механізації й автоматизації умов праці, організації внутрішнього контролю над діяльністю працівників масових професій. Оцінка здійснюється шляхом опитувань споживачів, періодичність яких визначається типом надаваних послуг і метою опитування. Результати опитувань споживачів використовуються нарівні з іншими способами оцінки якості обслуговування.

Слід зазначити, що кожний з вищенаведених показників фактично має певну значимість, яка характеризується відповідним коефіцієнтом, а якість обслуговування в цілому визначається величиною узагальнюючого показника (сумою оцінок показників з урахуванням виправлень на основі прийнятих коефіцієнтів їх значимості). Значимість показників відповідає вищенаведеному їхньому порядку, а чисельне значення коефіцієнтів встановлюється й уточнюється підприємством на основі опитування споживачів [21, с.120].

В умовах ринкових відносин, які створені в нашій країні за останні роки, процес торговельного обслуговування покупців стає найважливішим об'єктом контролю й економічного аналізу на підприємствах торгівлі.

Одним з основних показників, що характеризують процес обслуговування покупців, є рівень якості торговельного обслуговування. Даний показник є інтегральний, включає ряд приватних показників, таких як культура обслуговування покупців, швидкість торговельного обслуговування, стабільність товарного асортиментів, спектр послуг, які надаються покупцям і т.д.

Фактично рівень якості торговельного обслуговування є показником якості функціонування системи обслуговування на підприємстві торгівлі.

Під системою обслуговування в торгівлі слід розуміти сукупність реалізованих на підприємстві торгівлі методів і засобів різної природи, що забезпечують задоволення потреб покупців у товарах і послугах прийнятної

якості й за прийнятний час. Існуюча на підприємстві торгівлі система обслуговування визначається організацією торгово-технологічного процесу, системами керування й маркетингу [10, с.98].

Тому рівень якості торговельного обслуговування буде залежати від технології продажу товарів, їх якості, широти й глибини товарного асортиментів, стабільності постачання товарів, професійної підготовки торговельного персоналу й рівня його мотивації, наявності й розміщення торгово-технологічного обладнання в торговельному залі й складських приміщеннях, а також від стратегічних цілей і тактичних завдань, які стоять перед керівництвом підприємства на ринку.

Отже, рівень якості торговельного обслуговування є важливим чинником конкурентоспроможності підприємства торгівлі в умовах ринкових відносин. Сьогодні споживач при виборі місця покупок орієнтується не тільки на ціни пропонованих йому товарів, але й на якість його обслуговування. У випадку твердої цінової конкуренції на ринку високий рівень якості торговельного обслуговування часто стає головним аргументом на користь конкретного підприємства.

1.2 Методичні підходи до оцінювання якості обслуговування споживачів підприємств торгівлі

Ефективність діяльності підприємств роздрібної торгівлі значною мірою визначається якістю торговельного обслуговування споживачів. В умовах твердої конкуренції й у результаті появи нових форматів підприємств роздрібної торгівлі підсилюється увага до споживачів. Завоювання лояльності споживачів, утримання їх як постійних клієнтів є основним завданням підприємств роздрібної торгівлі.

Для підвищення ефективності діяльності підприємств роздрібної торгівлі й залучення клієнтів необхідно підвищувати якість торговельного

обслуговування населення, оцінювати його рівень, використовуючи різні методичні підходи до оцінки [16, с.88].

Методика оцінки якості торговельного обслуговування населення являє собою комплекс заходів щодо моніторингу роботи підприємств роздрібної торгівлі, збору й обробці інформації за допомогою взаємодії підприємства зі споживачами й оцінки його діяльності з їхнього боку.

Результати оцінки якості торговельного обслуговування населення значною мірою залежать від вірогідності отриманої інформації, у тому числі від споживачів.

Розробка методики оцінки якості торговельного обслуговування споживачів пропонує вибір критеріїв і інструментарію оцінки, способів збору й аналізу інформації.

В економічній літературі пропонуються різні методичні підходи до оцінки якості торговельного обслуговування споживачів у підприємствах роздрібної торгівлі, які містять різні критерії оцінки й способи збору інформації. Більшість із них з'явилися в західних країнах, тому що їхня розробка побуту пов'язана з формуванням роздрібних мереж, цілих груп підприємств роздрібної торгівлі, що володіють певними ознаками та мають власну торговельну марку.

У цей час в Україні відзначається активний розвиток роздрібних мереж не тільки у великих, але й у невеликих містах. Учасники роздрібного ринку, підприємства роздрібної торгівлі різних форматів прагнуть відповідати сучасним вимогам споживачів за показниками якості торговельного обслуговування.

Існують різні методики оцінки якості торговельного обслуговування населення в підприємствах роздрібної торгівлі. М.Б. Пікалова у своїх працях під якістю обслуговування розуміє надання споживачам додаткових послуг.

Дане визначення не дає повного представлення про якість торговельного обслуговування, тому що не враховує всіх аспектів роботи підприємства.

Методичні підходи до оцінки якості торговельного обслуговування населення за допомогою оцінки рівня надання додаткових послуг були розглянуті в роботах Н.Н. Єрмолаєвої, С.А. Ісаєвій, Д.А. Карха й ін.

В економічній літературі пропонуються й інші методичні підходи до оцінки якості торговельного обслуговування. О.П. Матвеева. А.С. Тетерлева пропонують оцінювати якість торговельного обслуговування на основі маркетингових показників, що дозволяє розглянути якість торговельного обслуговування у взаємозв'язку з маркетинговими стратегіями [20, с.30].

Методика оцінки якості торговельного обслуговування повинна охоплювати не тільки показники, що характеризують діяльність підприємства роздрібної торгівлі, але й ґрунтуватися на даних, отриманих за допомогою збору інформації від споживачів, тому що саме вони здатні об'єктивно оцінити діяльність підприємства по обслуговуванню споживачів.

Якість торговельної обслуговування населення в підприємствах роздрібної торгівлі значною мірою визначається рівнем НС- користування інструментарію мерчандайзингу, реалізованою асортиментною політикою, організацією роботи персоналу, станом матеріально - технічної бази, переліком додаткових послуг. У свою чергу якість торговельного обслуговування впливає на результати діяльності підприємства.

У досягненні цілей управління процесом обслуговування клієнтів підприємством сфери послуг у значній мірі сприяє розв'язок наступних завдань:

- визначення критеріїв для оцінки якості виконавчої діяльності всіх категорій працівників підприємства сфери послуг;
- розробка системи показників для кількісної оцінки якості обслуговування клієнтів;

- виконання кожним працівником і кожною структурною ланкою вимог по підвищенню якості організації праці й культури обслуговування;
- оцінка й аналіз якості обслуговування клієнтів відповідно до результатів, що досягаються в діяльності;
- контроль над виконанням комплексу заходів щодо досягнення запланованого рівня якості обслуговування.

Отже, методика оцінки якості торговельного обслуговування представляє собою комплекс заходів щодо моніторингу роботи підприємств роздрібної торгівлі, збору й обробці інформації за допомогою взаємодії підприємства зі споживачами й оцінки його діяльності з їхнього боку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Компанія «Епіцентр К» - це національна мережа сучасних будівельно-господарських гіпермаркетів, з широким асортиментом товарів за європейськими стандартами обслуговування. ТОВ «Епіцентр-К» зареєстровано 27 серпня 2003 року за юридичною адресою: 02139, м. Київ, вул. Братиславська, 11, тел. (044) 561 27 50.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Епіцентр-К» (гіпермаркет№1)

Показник	Характеристика
Повна та скорочена назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Епіцентр-К»
Форма власності	Приватна
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Галузева приналежність	Підприємство діє на ринку будівельних матеріалів
Рік заснування	2003
Інтернет - адреса	epicentrk.ua
E-mail	epicentrk.ua@ulr.net
Чисельність працюючих	505
Види діяльності	Галузі по КВЕД: 1. Оптова торгівля будівельними матеріалами 2. Роздрібна торгівля у спеціалізованих магазинах непродовольчими товарами Роздрібна торгівля іншими непродовольчими товарами, не віднесеними до інших групвань
Основні конкуренти	ТОВ «OLDI», ТОВ «Будмакс», ТОВ «ЛЕРУА МЕРЛЕН» Україна»

**Складено автором на основі [69]*

ТОВ «Епіцентр-К» належить до групи компаній Епіцентр.

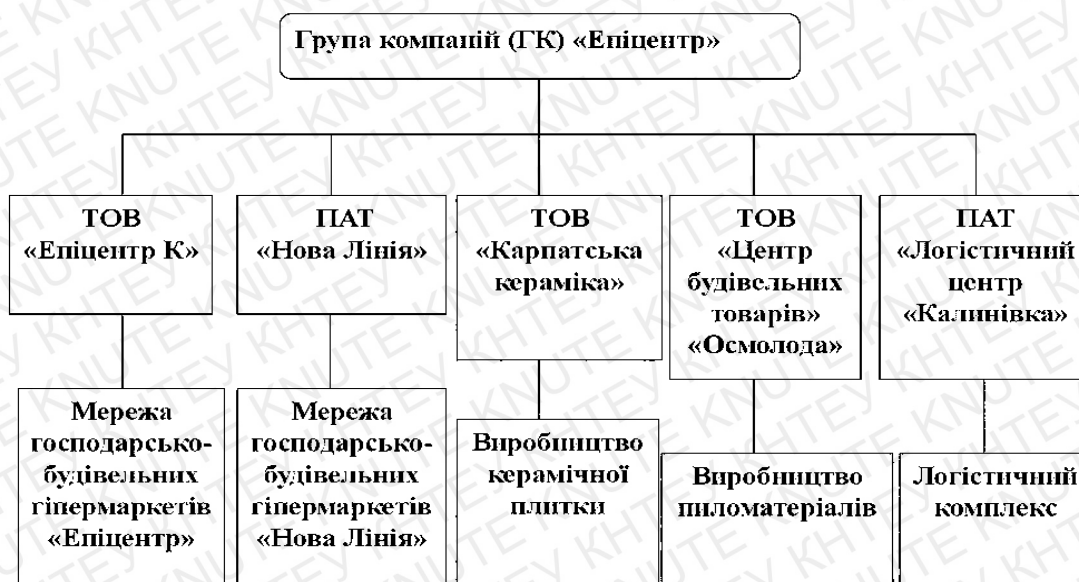


Рис. 2.1 Місце ТОВ «Епіцентр-К» в структурі групи компаній «Епіцентр»

**Складено автором на основі [21]*

Головна мета діяльності підприємства – забезпечення якісними будівельними матеріалами, супутніми товарами та послугами населення всієї України.

Стратегія ТОВ «Епіцентр-К» - бути лідером на ринку роздрібної торгівлі будівельними матеріалами в Україні, розвивати та поширювати мережі гіпермаркетів в усіх обласних центрах та великих містах України, представляти широкий вибір продукції та забезпечувати високий рівень якості обслуговування споживачів.

Компанія постійно вдосконалюється, покращує сервіс, розширює асортимент товарів та спектр послуг щоб максимально задовольнити потреби споживачів і на практиці втілювати головне гасло компанії «Покупець завжди правий!».

Національна мережа будівельно-господарських гіпермаркетів «Епіцентр К» є переможцем Міжнародного фестивалю «Вибір року» в Україні – 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 в номінації «Мережа року гіпермаркетів будівельних матеріалів», лауреатом щорічної Національної премії «Український Торговельний Олімп» 2007 року в номінації «Національна мережа гіпермаркетів будівельних матеріалів», а також переможцем Всенародного конкурсу-рейтингу «Бренд року 2008».

В мережі гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр-К» можна знайти все для будівництва, ремонту та декорування. Товари представлені в 10 секторах, починаючи з великих будівельних робіт, закінчуючи декораціями і оформленням, всього більше 1 мільйону найменувань.

В мережі ТОВ «Епіцентр К» представлені товари як вітчизняного, так і іноземного виробництва (Польща, Іспанія, Німеччина, Росія, Франція, Китай, Туреччина).

Структура управління на підприємстві є ієрархічною, тобто всі працівники прямо чи опосередковано підпорядковуються директору підприємства.

Збори учасників є вищим органом управління. Генеральний директор обирається зборами учасників, він організовує роботу гіпермаркетів, укладає угоди, видає доручення, затверджує штатний розклад підприємства, представляє його у всіх установах, організаціях, відкриває в банках розрахункові рахунки, видає накази, що є обов'язковими для всіх працівників, звільняє та приймає на роботу працівників. Безпосередньо гіпермаркет підпорядковується директору гіпермаркету, якого призначає генеральний директор. При відсутності директора гіпермаркету його обов'язки виконує комерційний директор. Йому підконтрольні такі відділи: торгові відділи, відділ комплектації, відділ прийому товару, відділ інформації.

Головний бухгалтер підконтрольний директору маркету. Йому підконтрольні наступні відділи: відділ бухгалтерського обліку та звітності, відділ безготівкових розрахунків, відділ кас.

Рівень якості обслуговування споживачів найбільшою мірою залежить від наданих послуг продавців-консультантів ТОВ «Епіцентр-К». Тому виконання продавцями-консультантами наступних завдань є дуже важливим для успішної діяльності гіпермаркетів:

- знаходитись цілий робочий день на робочому місці;
- забезпечувати чистоту та порядок на робочому місці, у товарній секції та товарному відділі;
- визначати кількість наявного у торговельній залі товару, його залишок;
- забезпечувати наявність товару у товарній секції, перевіряти придатність товару, цітники, маркування;
- викладати товар по групах, оформлювати стенди з урахуванням сусідніх товарів;
- надавати покупцям консультаційні послуги, проявляти увагу, допомагати у виборі товару;
- мати охайний зовнішній вигляд.

Гіпермаркет є юридичною особою, платником податків та відрахувань в Пенсійний фонд, фонди соціального страхування, пов'язаних із нарахуванням та виплатою заробітної плати працівникам гіпермаркету, а також платником окремих податків у відповідному податковому органі, за місцем свого розташування.

Загальна площа будівлі «Епіцентр К» (гіпермаркет №1) 14.2 тис. м. кв. і може обслуговувати близько 10 тисяч покупців.

Аналізоване підприємство розташоване на виїзді міста, але це не заважає залученню великої чисельності покупців. Фасад гіпермаркету будівельних матеріалів торгової мережі виконаний в єдиній стильовій

спрямованості. Над входом розміщена яскрава блакитно-біла вивіска, графік роботи торгового підприємства.

Біля магазину обладнаний великий майданчик для транспорту покупців.

Менеджмент гіпермаркету №1 ТОВ «Епіцентр-К» постійно проводить моніторинг реалізації товарів та послуг, зокрема для того, щоб виявити необхідні сегменти. На даний момент гіпермаркет №1 орієнтується у своїй діяльності на таку цільову групу споживачів: за статевою ознакою – це чоловіки; за віком – від 25 років до літнього віку; за рівнем доходності – середній дохід.

Завдяки проведеній сегментації гіпермаркету вдалось зайняти найбільш вигідну з погляду маркетингу позицію у своїй діяльності.

Основними запропонованими завданнями гіпермаркету №1 є:

- формування умов найбільш повного задоволення попиту покупців на непродовольчі товари середнього класу;
- забезпечення високого рівня торговельного обслуговування;
- забезпечення обґрунтованої економічності провадження торгово-технологічного процесу;
- максимізація суми прибутку, і забезпечення її ефективного використання.

Маркетингова стратегія магазину заснована на декількох основних принципах - найбільш повне вивчення споживача й ринку; визначення оптимального асортименту товару, розробка найбільш ефективної збутової політики.

Для розуміння сучасного фінансового стану ТОВ «Епіцентр-К» розглянемо результати фінансової діяльності гіпермаркету №1, представимо їх у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні фінансові показники гіпермаркету №1 ТОВ «Епіцентр К»
за 2016-2017 рр.**

Показники	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення, тис.грн.	Відносне відхилення, %
			2017р/2016р	2017/2016р
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	590451	669047	78596	13,31
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	441756	495238	53482	12,10
3. Валовий прибуток, тис.грн.	148695	173809	25114	16,88
4. Адміністративні витрати, тис.грн.	5930	6666	736	12,4
5. Витрати на збут, тис.грн.	78389	88095	9706	12,38
6. Інші операційні витрати, тис.грн.	4660	5238	578	12,40
7. Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	59716	73809	14093	23,60
8. Дохід від участі в капіталі, тис.грн.	до 10	до 10	0	0
9. Інші фінансові доходи, тис.грн.	1186	1333	147	12,39
10. Інші доходи, тис.грн.	720	809	89	12,36
11. Фінансові витрати, тис.грн.	1016	1142	126	12,40
12. Втрати від участі в капіталі, тис.грн.	до 10	до 10	0	0
13. Інші витрати, тис.грн.	5297	5952	655	12,36
14. Прибуток до оподаткування, тис.грн.	55309	69047	13738	24,8
15. Чистий прибуток, тис.грн.	45353	57142	11789	25,99

*Складено автором на основі фінансової звітності підприємства

У цілому підприємство характеризується стабільною дохідністю діяльності. Це досягається, зокрема, завдяки конкурентній перевазі підприємства.

Таблиця 2.3

Визначення конкурентної переваги підприємства

Критерій оцінки	ТОВ «Епіцентр- К»	ТОВ «OLDI»	ТОВ «Будмакс»	ТОВ «ЛЕРУА МЕРЛЕН» Україна»
Частка ринку	5	2	1	2
Якість продукту	4	4	4	4
Прихильність споживачів	5	4	3	4
Технологічне know-how	2	2	2	2
Середнє значення оцінки за вищезазначеними критеріями	3,8	3	2,8	3,2

* Складено автором на основі [22]

Отже, ТОВ «Епіцентр-К» є лідером у сфері продажу будівельних матеріалів. Проте, треба звернути увагу на впровадження нових технологічних рішень для підтримання високої конкурентоспроможності підприємства.

Товари даного підприємства користуються стійким попитом. На підприємстві діє система критеріїв для вибору постачальників: якість товару, ціна, надійність постачальника, якість обслуговування, умови платежу й інше. Одержуваний від постачальників товар проходить процедуру вхідного контролю, якщо він відповідає специфіці поставки й задовольняє сертифікату якості. Процес отримання й перевірки поставлених товарів є обов'язковим в системі керування закупівлями. [48, с.73]

Отже, ТОВ «Епіцентр-К» є конкурентоспроможною компанією, що постійно розвивається та забезпечує населення України якісними товарами для будівництва.

2.2 Оцінювання ефективності процесу управління якістю обслуговування споживачів на підприємстві торгівлі

Відвідувачі гіпермаркету – це один із самих коштовних активів торговельної мережі ТОВ «Епіцентр-К», тому необхідно надавати якісне торговельне обслуговування та оцінювати ефективність процесу управління якістю обслуговування в гіпермаркеті.

У гіпермаркеті працює висококваліфікований колектив чисельність якого відносно стабільна. Усі продавці, мерчандайзери та адміністративний персонал одягнений у спеціальну уніформу, в усіх є бейджики для зручності спілкування з покупцями. Практично весь обслуговуючий персонал має вищу освіта та великий досвід роботи в торгівлі.

З метою більш глибокого аналізу процесу торговельного обслуговування була створена комісія з фахівців керівного складу підприємства, а саме 7 осіб. Серед них було проведено анкетування щодо важливості критеріїв торговельного обслуговування за шкалою від 1 до 6, де 1 - зовсім не важливо; 2 - не важливо; 3 - мабуть не важливо; 4 - мабуть важливо; 5 - важливо; 6 - дуже важливо. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка важливості критеріїв торговельного обслуговування ТОВ «Епіцентр-К»

Критерії	Експерти							Разом сума	значимість
	1	2	3	4	5	6	7		
Зовнішній вигляд персоналу	5	1	4	1	2	3	1	17	0, 12
Оперативність розрахунку за покупку	4	6	6	6	4	2	3	31	0, 21
Професіоналізм продавців	6	5	3	3	3	1	4	25	0, 17
Викладення продукції	2	4	5	4	6	4	5	30	0, 20
Асортимент	3	2	2	4	1	5	2	19	0, 13
Рівень цін	1	3	1	3	5	6	6	25	0, 17
Всього	21	21	21	21	21	21	21	147	1, 00

*Складено автором на основі [21,с.119]

На думку експертів, найбільш важливими показниками, які відображають культуру торговельного обслуговування є: оперативність розрахунку за покупку (0, 21), викладення продукції в торговельному залі (0, 20), рівень цін (0, 17) і професіоналізм продавців - консультантів (0, 17).

Було проведено опитування серед споживачів магазину.

В процесі анкетування прийняло участь 150 покупців різного віку й соціального стану. Метою дослідження було визначити ступінь задоволеності споживачів асортиментом, цін та рівнем обслуговування. Результати дослідження представлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Ступінь задоволеності споживачів асортиментом, цінами, рівнем обслуговування гіпермаркету ТОВ «Епіцентр-К»

Оцінка	Асортимент продукції		Ціни на продукцію		Обслуговування покупців	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Повністю задовольняє	129	86	123	82	9	6
Частково задовольняє	17	11	26	17	68	45
Не задовольняє	4	3	1	1	73	49
Всього	150	100	150	100	150	100

*Складено автором на основі [21]

Таким чином, анкетування споживачів показало що, більшість респондентів влаштовує асортимент продукції (86%) і цінова політика підприємства (82 %).

Однак, відносно рівня обслуговування, ситуація не дуже прийнятна для підприємства. Виявлено, що 6 % покупців вважає рівень обслуговування в магазині гарним причому 45 % відгукнулися про нього як про середній і майже половина, а саме 49 % як про поганий.

Ціни в магазині влаштовують 82 % покупців, причому лише 1 % вважає їх високими, а 17 % респондентів – середніми.

На перший погляд, проблема для підприємства, яке на сьогоднішній день має конкурентні переваги відносно низької ціни товару не видається серйозною. Однак, невдоволення покупців може мати наслідки.

Таким чином, проблема низької якості обслуговування в компанії є актуальною. Для більш детального дослідження невдоволеності споживачами ТОВ «Епіцентр-К» (гіпермаркет №1) рівнем якості обслуговування було проведено опитування покупців з оцінки якості торговельного обслуговування персоналу торговельного залу

Покупцям було запропоновано оцінити обрані критерії за шкалою від 1 до 3, де 1 - погано, 2 - середнє, 3 - добре. У опитуванні прийняли участь 60 осіб.

Таблиця 2.6

Результати опитування покупців з оцінки якості торговельного обслуговування персоналу торговельного залу.

Протестований візуальний критерій якості обслуговування	Кількість відповідей			Сума балів
	3 бали	2 бали	1 бал	
Виражене бажання контактувати з покупцями з питань продажу товару	18	26	16	122
Інтерес до проблеми покупця, які він бажає вирішити шляхом покупки товару	4	16	40	84
Гарна фізична форма	27	25	8	139
Знання товарів	22	20	18	122
Терпіння та витримка	10	28	22	108
Уважність	11	39	10	121
Чесність	14	25	21	91
Приємний загальний зовнішній вигляд	42	10	8	154
Вираз обличчя	12	38	10	122
Зачіска й макіяж	23	26	11	132
Одяг	29	29	2	147
Мова	38	12	10	148
Можливість знайти продавця-консультанта	15	18	27	108
Оперативність розрахунку за покупку	3	5	52	71

**Складено автором на основі [21]*

Наведені результати опитування показують, що найбільшою мірою респонденти були незадоволені такими аспектами роботи продавців як

низький рівень їхнього інтересу до проблем покупця, які він хотів вирішити шляхом покупки товару; терплячість і витримка при обслуговуванні покупця; чесність в обслуговуванні; особливою незадоволеністю покупці відзначили оперативність розрахунків за товар.

Найбільш добре враження зробили на покупців такі риси професійної поведінки продавців магазину як гарна фізична форма, знання товарів ,приємний зовнішній вигляд , зачіска й макіяж, одяг і грамотна мова .

Для більш глибокого аналізу, була дана оцінка оперативності розрахунку покупців різними змінами касирів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка критеріїв обслуговування клієнтами різних змін касирів

Критерії оцінки	1 зміна	2 зміна	Середня оцінка
Манера поведінки	3	3	3
Швидкість розрахунків	2	1	1,5
Точність розрахунків	3	2	2,5
Зовнішній вигляд	3	3	3
Середня оцінка	2,75	2,25	2,5

*Складено автором на основі [21]

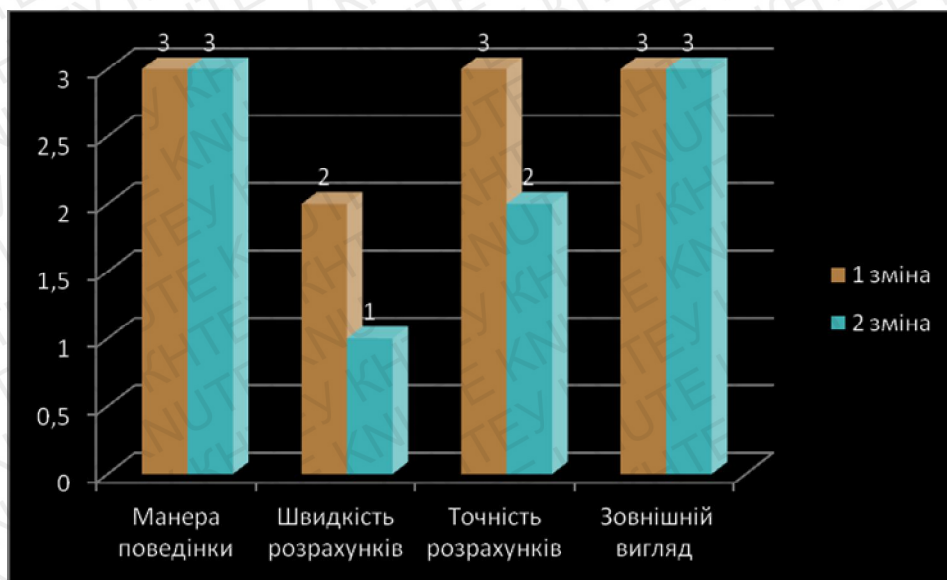


Рис.2.2 Оцінка критеріїв обслуговування клієнтами різних змін касирів

*Складено автором на основі [21]

Як показало дослідження, покупці в більшій ступені задоволені працею касирів 1 зміни (2, 75 бала), трохи менше одержали сукупну оцінку касири 2 зміни (2, 25 бала).

Найбільші значення мають критерії: манера поведінки й зовнішній вигляд (по 3 бала), меншу оцінку одержали критерії – швидкість (1, 5 бала) і точність розрахунків (2, 5 бала).

Це говорить про те, що непрофесіоналізм окремих касирів призводить до вповільнення процесу розрахунку покупців за обраний товар і створює черги, які негативно відображається на культурі всього торговельного обслуговування магазину. Як відзначають покупці, іноді відсутнє бажання заходити в мазанин, оскільки доводиться довго чекати розрахунків у каси.

Таким чином, у результаті проведеного дослідження можна зробити висновок про те, що зовнішній вигляд усіх без виключення касирів магазину відповідає вимогам. Щодо вміння працювати за касою максимальні оцінки одержали окремі касири першої зміни, у інших касирів при роботі за касою існують певні проблеми (низька швидкість розрахунків або неухважність при пробитті товару) [61, с.37].

У сучасному світі, де переважають інформаційні технології, наявність гарного сайту для компанії є невід'ємною частиною успішної торгівлі.

Сайт для підприємства – це візитна картка й одночасно зручний рекламний майданчик: якісний сайт працює на імідж компанії, представляючи в кращому світлі інформацію про неї мільйонам потенційних клієнтів, причому цілодобово, сім днів у тиждень. Тому дуже важливо, щоб сайт був розроблений за всіма критеріями й був доступний широкому колу осіб.

Для оцінки якості сайту було проведено опитування відвідувачів гіпермаркету. Всього було опитано 15 осіб, за обраними критеріями була виведена середня оцінка, де 1-дуже погано; 2-погано; 3-середнє; 4-добре; 5-дуже добре.

Докладна оцінка якості сайту <https://epicentrk.ua/>, роздрібної мережі ТОВ «Епіцентр К» представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка якості сайту роздрібної мережі ТОВ «Епіцентр К»

Критерії	Максимальний бал	Оцінка
навігація по сторінці й сайту	5	5
пошук, основне меню, новини й карта сайту	5	5
структурованість сайту	5	5
конкретність і чіткість	5	5
вірогідність	5	5
актуальність	5	5
повнота	5	5
відповідність запитам користувача	5	5
унікальність	5	4
грамотність	5	4
дизайн елементів сайту	5	5
єдиний стиль елементів і сторінок	5	5
креативність і оригінальність	5	3
відповідність дизайну тематиці сайту	5	5
інтерактивність	5	4
підказки й допомога	5	4
зворотній зв'язок з адміністрацією сайту	5	5

**Складено автором на основі [43]*

Як бачимо з таблиці, сайт роздрібної мережі ТОВ «Епіцентр К» розроблений досить якісно. Не можна не відзначити той факт, що зручність використання сайту перебуває на дуже високому рівні. На сайті можна з легкістю знайти необхідну інформацію, доступ до неї не ускладнений зайвими вікнами або нав'язливою рекламою, читаність тексту так само не викликає претензій.

Інформація, представлена на сайті, є повною й достовірною. Оновлюється вчасно. Немаловажним складовим є інформація про продукцію компанії й проведених у цей час акціях, що ми так само можемо спостерігати на даному сайті. Єдиним критерієм, що викликали невдоволення, є грамотність, тобто недостатній рівень кваліфікованості редактора сайту.

Сайт має типовий дизайн, схожий на інші сайти такого формату.

Так само одним з найважливіших критеріїв є наявність зворотного зв'язку між покупцями та адміністрацією ТОВ «Епіцентр-К», який присутній на даному сайті.

Отже, можемо зробити висновок, що основні проблеми якості обслуговування споживачів ТОВ «Епіцентр-К» пов'язані з виконанням продавцями-консультантами поставлених завдань у не повному обсязі, неправильним характером спілкування в професійному діалозі «продавець-покупець» і недостатньо оперативній роботі касирів-контролерів. Тому, на нашу думку, необхідно застосувати засоби для усунення зазначених вище проблем та покращення рівня якості обслуговування у ТОВ «Епіцентр-К».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТОВ «ЕПЦЕНТР-К»

3.1 Обґрунтування шляхів підвищення якості обслуговування споживачів на підприємстві

Якість торговельного обслуговування є важливим соціальним індикатором успішності економічних і соціальних реформ, проведених у цей час в Україні. Від його рівня багато в чому залежить відношення громадян нашої країни до соціально-економічної політики держави й оцінка ними рівня свого добробуту і якості життя.

Загалом проблема якості торговельного обслуговування населення відзначається й у Міжнародних стандартах системи ISO. Однак основний акцент у них зроблений не на конкретних проблемах розрахунків індикаторів задоволеності споживача якістю товарів і послуг, а на філософії цього процесу й дефініції його базових понять і характеристик.

Усе це, на нашу думку, робить актуальною проблему формування ефективного механізму керування якістю торговельного обслуговування населення як з боку суб'єктів споживчого ринку України, так і з боку органів державного регулювання споживчого ринку з обліком нових соціально-економічних реалій, які склались в нашій країні.

Проаналізувавши сутність та роль якості обслуговування споживачів на підприємстві торгівлі ми з'ясували, що якість обслуговування є дуже важливим фактором для успішної діяльності ТОВ «Епіцентр-К». Сьогодні споживач при виборі місця покупок орієнтується не тільки на ціни запропонованих йому товарів, але й на якість його обслуговування. У випадку твердої цінової конкуренції на ринку високий рівень якості торговельного обслуговування часто стає головним аргументом на користь

конкретного підприємства. Тому якість обслуговування впливає на прибутковість та ринкову вартість «ТОВ «Епіцентр-К».

Зробивши оцінку ефективності процесу управління якістю обслуговування споживачів у ТОВ «Епіцентр-К» (гіпермаркет №1) ми виявили, що лише 6 % покупців вважає рівень обслуговування в магазині гарним, причому 45 % відгукнулися про нього як про середній і майже половина, а саме 49 % як про поганий. Тому вважаємо за необхідне обґрунтувати шляхи підвищення якості обслуговування споживачів на підприємстві та рекомендувати їх для реалізації на розглянутому підприємстві.

Опитування покупців виявило наступні недоліки:

- низький рівень інтересу до проблем покупця з боку продавців, які він хотів вирішити шляхом покупки товару
- продавці мають низьку терплячість та витримку при обслуговуванні покупця
- продавця важко знайти для консультування
- продавці не чесні в обслуговуванні
- дуже низька оперативність касирів

Для того щоб розпізнати важливість вказаних недоліків треба порівняти їх з потребами покупців.

В першу чергу, це - потреба в допомозі: клієнт не зобов'язаний розуміти продукт. Він потребує допомоги і в орієнтації і в прийнятті рішення. Тому дуже важливо проявити зацікавленість до проблем покупця щодо вибору товарів.

Потреба відчувати свою важливість. Торговельний персонал може допомогти клієнту відчувати свою важливість за допомогою уважного ставлення до його вибору, до його побажань, якісного обслуговування. Важливо ретельно слухати клієнта, виявити його побажання, показати, що його думку прийнято до уваги.

Швидкість обслуговування. Для клієнтів питання часу стоїть на першому місці. Тому дуже важливо організувати процес обслуговування таким чином, щоб зменшити всі надлишкові процедури і періоди очікування. Щоб зробити це, продавці-консультанти повинні ретельно розглянути цілий процес продажу або обслуговування і визначити місця можливих затримок, а також їх причини. Далі важливо зробити все можливе, щоб оптимізувати процес. Наприклад, підготувати заздалегідь необхідну кількість заповнених форм або постійно мати необхідні готові товари, щоб не марно витратити час, шукаючи їх на складі. Крім того, неприпустимо змушувати клієнта чекати, роблячи особисті справи, що, на жаль, все ще досить поширене серед продавців.

Потреба в повазі. Це - головна потреба будь-якої людини. Ми можемо сказати, що всі вищезгадані потреби сконцентровані в цьому. Клієнту не повинні дорікати або повчати; клієнт повинен бути прийнятий з усіма його недоліками і особливостями. Клієнта не можна звинувачувати і, особливо, погрожувати. Споживачу не можна брехати, це також виявляє неповагу до нього. Якщо продавець обіцяє щось клієнтові, він повинен робити все, що в його владі, щоб стримати обіцянку.

Як бачимо, у ТОВ «Епіцентр-К» (гіпермаркет №1) більшість потреб клієнтів ігнорується.

Дослідження роботи продавців-консультантів, що також виконують роль мерчендайзерів, виявило причини цих необачних дій:

1. Низький рівень інтересу до проблем покупця з боку продавців, які він хотів вирішити шляхом покупки товару виникає через те, що продавець на момент звернення покупця до нього за порадою займається мерчендайзингом, тому його увага концентрована не на проблемах потенційного покупця. Через це виникає й проблема з низькою терплячістю та витримкою продавців-консультантів.

2. Труднощі при пошуку продавця-консультанта у ТОВ «Епіцентр-К» (гіпермаркет №1) викликані тим, що співробітників немає у торговельному залі. В різних відділах ця проблема спричинена відмінними факторами: пошук необхідного для покупця товару на складі, викладка товару продавцем-консультантом у зоні, котра знаходиться не в полі зору споживача, зайнятість продавця-консультанта іншим клієнтом. В одному з відділів спостерігалася нетипова ситуація, коли співробітники виносили товар із складу до торговельного залу за неправильним алгоритмом. Замість того, щоб проаналізувавши асортимент продукції, що вже є в наявності в торговельному залі та доповнити його необхідним товаром із складу, співробітники спочатку брали зі складу товар наосліп, без попереднього аналізу, виносили його у зал, потім виявлялось що цей товар не є необхідним і співробітники заносили його назад. Звертаючи увагу на те, що більшість часу продавці-консультанти займаються мерчандайзингом, є неприпустимим виконувати подвійну роботу, тим самим гаючи час, який варто приділити консультуванню клієнтів.

3. Покупці відзначили обізнаність продавців-консультантів в знанні асортименту гіпермаркету. Тому намагання продати товар, що не відповідає сподіванням покупця, трактується як нечесність. Жага продати обрані товари відзначається тим, що продавці отримують винагородження за продаж товарів власного виробництва ТОВ «Епіцентр-К», що можуть не відповідати потребам покупця.

4. Дуже низька оперативність касирів обумовлена тим, що касири не встигають обслуговувати кількість клієнтів, що потребують цього. Це обумовлено недостатньою кількістю касирів для обслуговування споживачів у ТОВ «Епіцентр-К» (гіпермаркет №1).

Для вирішення зазначених проблем у ТОВ «Епіцентр-К» рекомендуємо вжити наступних заходів:

1. Розподілити обов'язки продавців-консультантів таким чином, щоб у кожному відділі завжди була людина, яка буде вільна для консультування покупців.
2. Пояснити важливість виконання вірного алгоритму роботи щодо викладки товару.
3. Довести продавцям-консультантам потребу рекомендувати покупцям лише той товар, який їм дійсно необхідний та допоможе у вирішенні їх проблем.
4. Встановити каси самообслуговування.

Оскільки проблема з оперативністю розрахунків на касах визначається покупцями найгостріше, рекомендуємо віднестись до цієї проблеми більш радикально.

Каса самообслуговування це електронно-механічний пристрій, що дозволяє автоматизувати процес самообслуговування оплати товару в магазинах роздрібної торгівлі. Такі пристрої є альтернативою традиційним касам роздрібних мереж. Найбільш часто застосовується у великих продуктових магазинах та супермаркетах. Каси самообслуговування в Україні з'явилися нещодавно, проте вже більшість відомих українських ритейлерів використовують їх у своїй діяльності. Серед гіпермаркетів з продажу будівельних матеріалів досі ніхто не використовує цю технологію, тому ТОВ «Епіцентр-К» має унікальну можливість бути першовідкривачем.

Було проведено опитування потенційних покупців у кількості 50 осіб, віком від 20 до 60 років щодо їх готовності до користування касами самообслуговування. Було запропоновано такі варіанти відповідей: 1 - завжди користуюся касою самообслуговування при можливості; 2 - іноді користуюся; 3 - не користувався, але б спробував; 4 - принципово не користуюся. Результати опитування наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Готовність потенційних покупців гіпермаркету до користування
касами самообслуговування**

Бал	1	2	3	4
Кількість осіб	6	15	21	18
%	10	25	35	30

Складено автором на основі [21]

Опитування показало, потенційні покупці гіпермаркету готові до користування касами самообслуговування.

5. Застосувати методи обов'язкової оцінки рівня якості послуг з боку споживачів. Завоювання довіри споживачів повинне стати однією з основних цілей торгівельної організації. У системі менеджменту якості повинні бути чітко визначені повноваження, відповідальність і взаємодія всього персоналу підприємства торгівлі.

Для отримання інформації від споживачів рекомендуємо застосувати наступні методи: аналіз відгуків з Інтернету; анкетування та опитування клієнтів; аналіз книги відгуків і пропозицій.

1. Відгуки з інтернету. В Інтернеті існує спеціальний сайт, на якому люди, які відвідали його, можуть дізнатися історію компанії, дізнатися про останні новини, подивитися опис запропонованих послуг. Також існує сторінка відгуків з будь-якого конкретного виду послуг. На цій сторінці люди залишають свою думку про цю послугу, свої пропозиції щодо вдосконалення і критичні зауваження, крім цього, вони виставляють то кількість балів, яку, на їх погляд, ця послуга заслуговує.

2. Анкетування та опитування клієнтів - одні з найстаріших методів збору маркетингової інформації. Вони відносяться до методів прямого вилучення інформації, тому що після заповнення анкети або опитувального листа інформація, що міститься в них, може бути відразу направлена на обробку кількісними методами без попередньої обробки. Виняток становлять

лише відкриті питання з вільним формулюванням відповіді, яких в анкеті не більше 10 - 15% від загального числа.

Важливе значення для анкетування та опитування має правильне формулювання питань, яке повинно бути чітким, зрозумілим, позбавленим невизначеності і двозначності. В анкету повинні бути включені наступні розділи:

причини і цілі дослідження - вони повинні бути сформульовані таким чином, щоб респондент мав певний стимул до заповнення анкети;

ідентифікаційна частина (П.І.Б., стать, вік і т.д.) - вона необхідна для уникнення повторів при заповненні анкет респондентами;

основна частина (питання, що стосуються задоволеності споживачів по всьому споживчими властивостями, а також вагомості властивостей) - сюди повинні бути включені як альтернативні питання з варіантами відповідей, так і питання, пов'язані з конкретною кількісною оцінкою; ця частина необхідна для встановлення поточних потреб клієнтів;

заклучна частина (відкриті питання, що стосуються того, задоволені чи ні клієнти роботою організації, що можна змінити в роботі, ввести нового і т.п.) - ця частина необхідна для вивчення перспективних вимог споживачів [23].

3. Книга відгуків і пропозицій найбільш суб'єктивний вид інформації, тому що в ньому містяться в основному не відгуки та пропозиції, а інформація критичного характеру. Це пов'язано з людською психологією - все те, що вище очікувань, людина схильна сприймати як належне, а незадоволення яких-небудь вимог викликає у відповідь обурення. Аналіз книги скарг і пропозицій процес досить трудомісткий, і проводити її повинні фахівці підприємства з маркетингу, тому що вони в силу своєї професійної підготовки і досвіду роботи вже приблизно уявляють собі вимоги споживачів і можуть ефективно відсівати потрібні відомо

Отже, для задоволення потреб клієнтів та підвищення якості обслуговування у цілому в ТОВ «Епіцентр-К» (гіпермаркет №1) необхідно провести ряд заходів для підвищення якості праці торговельного персоналу, запровадити каси самообслуговування та застосувати методи обов'язкової оцінки рівня якості послуг з боку споживачів.

3.2 Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів

Використання у діяльності компанії ТОВ «Епіцентр-К» усіх запропонованих вище можливих способів оптимізації своєї діяльності в різних аспектах можуть збільшити обсяг продажів підприємства.

В процесі управління продажами торговельного підприємства вирішуються два основні завдання:

- 1) підвищення загальної суми прибутку в процесі її формування;
- 2) ефективний розподіл отриманого прибутку за окремими напрямками його використання.

Серед цих завдань пріоритетною є перша, тому що від її вирішення багато в чому залежать форми і пропорції розподілу прибутку на підприємстві.

Розглянемо економічний ефект від запропонованих дій щодо підвищення якості обслуговування в ТОВ «Епіцентр-К» (гіпермаркет №1).

1. Для розподілу обов'язків продавців-консультантів таким чином, щоб у кожному відділі завжди була людина, яка буде вільною для консультування покупців не треба додаткової витрати грошей, оскільки кількість співробітників та відроблених ними годин залишається на минулому рівні. Зважаючи на те, що покупець, який планує зробити покупку на велику суму грошей все ж знаходить продавця для консультування або приймає рішення самостійно, то частка нереалізованих через це продаж складає невелику частину загального товарообігу. Роз'яснювальні роботи щодо правильного

алгоритму проведення робіт з викладки товару теж сприятимуть тому, що покупцю буде легше знайти продавця для консультації. Запропоновані вище заходи дозволять збільшити обсяг реалізації товару на 0.5 % .

Очікувана економічна вигода визначається за формулою 3.1.

$$OEB \equiv ЧП \times OЗОР \quad (3.1)$$

де ЧП – чистий прибуток,

OЗОР – очікуване збільшення обсягу реалізації товарів.

$$57142000 / 100 * 0.5 = 285710 \text{ грн.}$$

Отже очікувана економічна вигода складає 285710 грн.

2.Чесні рекомендації продавців-консультантів щодо вибору товару, який відповідає потребам покупця дозволять підвищити рівень лояльності споживачів. Обсяги продажу товарів власної торгової марки дещо зменшаться, але ці втрати компенсуються прихильністю покупців до гіпермаркету та реалізацією інших товарів.

3. Впровадження кас самообслуговування збільшить пропускну спроможність гіпермаркету та знизить рівень черг, що дозволить покупцям не втрачати час при розрахунку за покупку. Економічний ефект очікується від підвищення лояльності покупців та збільшення обсягів реалізації товару, економії на оплаті праці продавців-касірів. Оскільки 35% покупців готові користуватися касами самообслуговування, а ще 35% потенційно можуть стати користувачами, пропонуємо встановити 4 каси самообслуговування. Замість 4 продавців-касірів знадобиться лише 1, який буде контролювати процес розрахунку та допомагати покупцям. Заробітна плата продавця-касира за один робочий місяць складає 8 тисяч гривень. Касири працюють у дві зміни, тобто на обслуговування однієї каси витрачається 16 тисяч гривень на місяць. При впровадженні 4 кас самообслуговування ми скорочуємо витрати на оплату праці при обслуговуванні трьох кас.

Для обчислення очікуваної економії в місяць застосуємо формулу 3.2.

$$OEM \equiv BO \times KCK \quad (3.2)$$

де OEM – очікувана економія коштів за місяць,
 ВО – витрати на обслуговування однієї каси за місяць,
 КСК – кількість скорочених кас.

$$16000 * 3 = 48000 \text{ грн.}$$

Очікувана економія коштів за рік визначаємо за формулою 3.3.

$$OPE \equiv OEM \times KM \quad (3.3)$$

де OPE – очікувана економія коштів за рік,
 OEM – очікувана економія коштів за місяць,
 KM – кількість місяців.

$$48000 * 12 = 576000 \text{ грн.}$$

Очікувана річна економія коштів завдяки скороченню кас складає 576000грн.

Через підвищену лояльність клієнтів, а відповідно й конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр-К» (гіпермаркет №1) очікується підвищення обсягу продажу на 2%. Очікуваний дохід від реалізації продукції визначається за формулою 3.4.

$$ODRP \equiv DRP + OZRP \quad (3.4)$$

де ODRP – очікуваний дохід від реалізації продукції,
 DRP – дохід від реалізації продукції,
 OZRP – очікуване збільшення реалізації продукції.

$$669047000 + 669047000 / 100 * 2 = 682427940 \text{ грн.}$$

Очікуваний дохід від реалізації продукції складає 682427940 грн.

Витрати на встановлення кас самообслуговування обчислюємо за формулою 3.5.

$$BVKS \equiv VKS \times K \quad (3.5)$$

де BVKS – витрати на встановлення кас самообслуговування,
 VKS – витрати на встановлення однієї каси самообслуговування,
 K – кількість кас самообслуговування.

$$150000 * 4 = 600000 \text{ грн.}$$

Витрати на встановлення кас самообслуговування складають 600000 грн. Їх додаємо в необоротні активи. При цьому амортизацію віднесемо у витрати на збут.

Очікуваний валовий прибуток визначаємо за формулою 3.6.

$$ОВП \equiv ОДРП - СПП \quad (3.6)$$

де ОВП – очікуваний валовий прибуток,

ОДРП – очікуваний дохід від реалізації продукції,

СПП – собівартість проданої продукції.

$$682427940 - 495238000 - 495238000/100*2 = 177285180 \text{ грн.}$$

Очікуваний валовий прибуток складає 177285180 грн.

Прогнозний прибуток від операційної діяльності визначаємо за формулою 3.7.

$$ППОД \equiv ОВП - АВ - ПВЗ - ІОВ \quad (3.7)$$

де ППОД – прогнозний прибуток від операційної діяльності,

ОВП – очікуваний валовий прибуток,

АВ – адміністративні витрати,

ПВЗ – прогнозні витрати на збут,

ІОВ – інші операційні витрати.

$$177285180 - 6666000 - (88095000 - 576000 + 150000) - 5238000 = 77712180 \text{ грн.}$$

Прогнозний прибуток від операційної діяльності складає 77712180 грн.

Дохід до оподаткування визначаємо за формулою 3.8.

$$ПДДО \equiv ППОД + ДК + ІФД + ІД - ФВ - ВУК - ІВ \quad (3.8)$$

де ПДДО – прогнозний прибуток до оподаткування,

ППОД – прогнозний прибуток від операційної діяльності,

ДК – дохід від участі в капіталі,

ІФД – інші фінансові доходи,

ІД – інші доходи,

ФВ – фінансові витрати,

ВУК – втрати від участі в капіталі,

ІВ – інші витрати.

$$77712180 + 1 + 1333000 + 809000 - 1142000 - 1 - 5952000 = 72760800$$

грн.

Прогнозний прибуток до оподаткування складає 72760800 грн.

Прогнозний чистий прибуток визначаємо за формулою 3.9

$$ПЧП = ППДО - СП \quad (3.9)$$

де ПЧП – прогнозний чистий прибуток,

ППДО – прогнозний прибуток до оподаткування,

СП – ставка податку

$$72760800 - 18\% = 59663850 \text{ грн.}$$

Прогнозний чистий прибуток дорівнює 59663850 грн.

Очікуване збільшення чистого прибутку визначаємо за формулою 3.10.

$$ОЗЧП \equiv ПЧП - ЧП \quad (3.10)$$

де ОЗЧП – очікуване збільшення чистого прибутку,

ПЧП – прогнозний чистий прибуток,

ЧП – чистий прибуток

$$59663850 - 57142000 = 2521850 \text{ грн.}$$

У результаті встановлення кас самообслуговування чистий прибуток гіпермаркету збільшиться на 2521850 грн, що складає 4.4%.

5. Застосування методів обов'язкової оцінки якості обслуговування споживачів у ТОВ «Епіцентр-К» (гіпермаркет №1) не потребує додаткових витрат адже персонал має аналізувати та підтримувати високу якість обслуговування споживачів щодня. Лояльність клієнтів підвищиться, тому очікується зростання чистого прибутку на 0.1%.

Отже, запропоновані шляхи підвищення якості обслуговування в ТОВ «Епіцентр-К» (гіпермаркет №1) є дієвими та економічно обґрунтованими. При реалізації вищезазначених заходів очікується зростання чистого прибутку на 5%.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження щодо управління якістю обслуговування споживачів на підприємстві торгівлі ми прийшли до наступних висновків.

1. Майбутнє торгівлі обов'язково повинно базуватися на наданні споживачам якісних послуг у процесі реалізації товарів. Висока соціальна відповідальність підприємств роздрібної торгівлі укладається у вмінні управляти як якістю запропонованих до реалізації товарів, так і в забезпеченні високого рівня якості торговельних послуг - своєрідної конкурентної переваги. Сучасна якість послуг заснована на взаємодії споживача з товаром, і вимірюється відповідно до задоволення його вимог і побажань. В умовах росту кількості торговельних підприємств, значної пропозиції товарів і посилення конкуренції, особливу роль здобуває якісне обслуговування покупців - безпосередньо в місці придбання товарів, як неодмінна умова розвитку в ситуації, що склалася.

2. Методика оцінки якості торговельного обслуговування представляє собою комплекс заходів щодо моніторингу роботи підприємств роздрібної торгівлі, збору й обробці інформації за допомогою взаємодії підприємства зі споживачами й оцінки його діяльності з їхнього боку. Різноманіття існуючих підходів оцінки якості вимагає розробки ефективних і коректних методів, що опираються на більш сучасні апарати обчислень, заснованих на єдиних принципах, і визначення адекватних критеріїв і показників якості. У зв'язку з реалізацією політики забезпечення соціальних пріоритетів і зростаючої ролі якості обслуговування в цілому, зростають вимоги до організації управління в цій сфері. Критерієм удосконалювання керування в сфері послуг є рівень задоволення різноманітних потреб людей у послугах. З метою схоронності згуртованої роботи колективу й підтримкою відповідного рівня вимог

споживачів якості послуг необхідно здійснювати планування, організацію, стимулювання, регулювання й контроль усіх підрозділів компанії.

3. ТОВ «Епіцентр К» - це національна мережа сучасних будівельно-господарських гіпермаркетів, з широким асортиментом товарів та європейськими стандартами обслуговування. Компанія постійно вдосконалюється, покращує сервіс, розширює асортимент товарів та спектр послуг щоб максимально задовольнити потреби споживачів і на практиці втілювати головне гасло компанії «Покупець завжди правий!». Структура управління на підприємстві є ієрархічною, тобто всі працівники прямо чи опосередковано підпорядковуються директору підприємства. ТОВ «Епіцентр-К» є лідером серед компаній, що реалізують будівельні матеріали.

4. Основні проблеми якості обслуговування споживачів ТОВ «Епіцентр-К» пов'язані з невиконанням продавцями-консультантами поставлених завдань у повному обсязі, неправильним характером спілкування в професійному діалозі «продавець-покупець» і недостатньо оперативній роботі касирів-контролерів. Анкетування споживачів ТОВ «Епіцентр-К» показало, що більшість респондентів влаштовує запропонований в магазині асортимент продукції (86%) і цінова політика підприємства (82 %). Однак, відносно рівня обслуговування, ситуація є не втішливою для підприємства. Виявлено, що 6 % покупців вважає рівень обслуговування в магазині гарним, причому 45 % відгукнулися про нього як про середній і майже половина, а саме 49 % як про поганий. Також були визначені основні проблеми процесу продажу й обслуговування клієнтів : погане викладення товарів; відсутність регламенту роботи з покупцями; недостатня оперативність касирів-контролерів.

5. Для підвищення якості обслуговування споживачів на підприємстві запропоновано наступні шляхи:

- Розподілити обов'язки продавців-консультантів таким чином, щоб у кожному відділі завжди була людина, яка буде вільна для консультування покупців.
- Пояснити важливість виконання вірного алгоритму роботи мерчендайзерам.
- Довести продавцям-консультантам потребу рекомендувати покупцям лише той товар, який їм дійсно необхідний та допоможе у вирішенні їх проблем.
- Встановити каси самообслуговування.
- Застосовувати методи обов'язкової оцінки якості обслуговування споживачів.

6. Проведені дослідження показують, що при реалізації рекомендованих шляхів підвищення якості обслуговування споживачів ТОВ «Епіцентр-К» (гіпермаркет №1) очікується підвищення чистого прибутку на 5%, а саме встановлення кас самообслуговування ймовірно забезпечить зростання чистого прибутку на 4.4%; шляхи, що запропоновані для підвищення продуктивності праці продавців-консультантів – на 0.5%; застосування методів обов'язкової оцінки якості обслуговування споживачів сприятимуть збільшенню чистого прибутку на 0.1%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бичківський Р.В. Управління якістю: навч. посіб. / Р.В. Бичківський. – Львів: Державний університет «Львів політехніка», 2000. – 327 с.
2. Блонська В.І. Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства як основний фактор ефективності його діяльності // Науковий вісник. – 2008. – № 18. С.173-177.
3. Бойчик І.М. . Економіка підприємства: навч. посібник. – Вид. 2-ге, доповн. і переробл. – К.: Атіка, 2006. – 528 с.
4. Брюховецька Н.Ю. Економічний механізм підприємства в ринковій економіці: методологія і практика. – Донецьк: ІЕП НАН України, 1999. – 276 с.
5. Вакуленко А. В. Управління якістю: навчально-методичний посібник / А. В. Вакуленко ; – К.: КНЕУ, 2006. – 167 с.
6. Виноградська А.М. Технологія комерційного підприємства: Навчальний посібник. – К: Центр навчальної літератури, 2012. – 780 с.
7. Височин, І. В. Управління товарооборотом підприємств роздрібною торгівлі : монографія / І. В. Височин. – К.: КНТЕУ, 2012. – 544 с.
8. Голошубова Н.О. Організація торгівлі / Н.О. Голошубова. – К.: Книга, 2004. – 560 с.
9. Гончаров В.М., Солоха Д.В., Припотень В.Ю., Фесіна О.А. Організація управління ефективним розвитком підприємств в умовах ринкового конкурентного середовища. –Донецьк: СПДК, 2006. – 208 с.
10. Данилюк Л.П. Сутність управління якості готельних послуг / Данилюк Л.П. // Вісник Вінницького торговельно-економічного інституту. - 2013. – № 12 – С. 78–83.
11. Діківська Л. І. Тенденції розвитку роздрібних торговельних мереж та їх вплив на конкурентне середовище / Л. І. Діківська //Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 8. – С. 119–126.

12. Добуш З. О. Стан роздрібної торгівлі – детермінанта ефективності її регулювання / З. О. Добуш. – К.: Хрещатик, 2013. – 547 с.
13. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. – На заміну ДСТУ 3230-95. – К.: Держстандарт України, 2001. – 28 с.
14. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. – На заміну ДСТУ ISO 9001-95, 9002-95, 9001-95. – К.: Держстандарт України, 2001. – 24 с.
15. ДСТУ ISO 9004-2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. – На заміну ДСТУ ISO 9004-1-95. – К.: Держстандарт України, 2001. – 44 с.
16. Дубодєлова А.В. Система управління якістю готельних послуг: методологічні аспекти / А.В. Дубодєлова // Проблеми економіки та управління. – Л.: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 2008. – № 11. – С.130–134.
17. Заплотинський Б.А. Управління якістю: Навчально-методичний посібник / Б.А. Заплотинський, В.М. Тупкало. – К.: ННІМПДУТ, 2015. – 168 с.
18. Зубенко Л.Г. Ділові папери в менеджменті: Навчальний посібник. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2003. – 272 с.
19. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підруч. для студ. вищ. навч. закл. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
20. Кайфман Ю.І. Управління якістю і забезпечення якості Довідник. – К., – 2006. – 256 с.
21. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 2007. – 185 с.
22. Ладиченко К. Управління відносинами готельних підприємств зі споживачами: проблеми та перспективи розвитку/ К. Ладиченко // Маркетинг в Україні. – 2007. – № 3. – С. 45–48.

23. Липчук В. Дослідження якості обслуговування споживачів готельних послуг / В. Липчук, М. Бойко // Вісник КНЕУ. – 2006. – № 4. – С. 51–58.
24. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Каравелла, 2003. – 496 с.
25. Марцин В.С. Економіка торгівлі: Підручник. – 2-ге видання. Випр. і доп. – К.: Знання, 2008. – 603 с.
26. Мишко О. Управління якістю – запорука підвищення конкурентоспроможності продукції / О. Мишко // Економіка, фінанси, право, 2014. – № 3. – С. 41–44.
27. Мних Є.В. Аналіз фінансового стану і фінансових результатів діяльності підприємств: Навч. посібник. – К.: НМК ВО, 2009. – 238 с.
28. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості : Навч. посібник. / О. І. Момот. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 368 с.
29. Немцов В.Д. Менеджмент організацій. – Навч. посібник. – К.: «УВПК «ЕксОб», 2011. – 392 с.
30. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. – 2-ге вид., випр. і доп. / Савицька Г.В. – К. : Знання, 2005. – 662 с.
31. Онищенко Н. Сертифікація по-українськи: платять усі // Галицькі контракти. – 2010. – № 5–С. 23-27.
32. Організація продажу товарів за методом самообслуговування. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/10820310/marketing/organizatsiya_prodazhu_tovariv_metodom_samoobslugovuvannya
33. Офіційний веб-сайт ТОВ «Епіцентр-К» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://epicentrk.ua/>
34. Павлова В.А. Комерційне товарознавство: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2012. – 286 с.

- 35.Петренко В. А. Управління якістю і сертифікація: Навчальний посібник/ В. А. Петренко, О. М. Левченко, О. Р. Мак . – Кіровоград: КНТУ, 2005. - 289 с.
- 36.Пономарьова О.С. Шляхи гармонізації вітчизняної практики управління якістю з міжнародними стандартами // Економіка, фінанси, право. – 2008 р. – № 5. – С. 10–15.
- 37.Решетняк О. Сучасні методи управління підприємством сфери послуг: Підручник / О. Решетняк. – Х.: Фактор, 2008. – 544 с.
- 38.Рзаєва С.Л. Експертні оцінки в менеджменті: монографія. – К.: КНТЕУ, 2009. – 147 с.
- 39.Самойленко А. А. Сертифікація послуг: Навч. посібн. – К.: КНТЕУ, 2003. – 144 с.
- 40.Сизоненко В.О. Сучасне підприємництво: Навч. посіб. – К.: Знання–Прес, 2008. – 440 с.
- 41.Сімонова В. С. Роль управління якістю торговельного обслуговування в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств регіону / В. С. Сімонова // Економіка та держава. – Економічна наука. – 2012. – № 6. – С. 54-56.
- 42.Степанова Г.С., Вініковецька Ж.С. Економіка торговельного підприємства: Навчальний посібник. – К., 2006. – 274 с.
- 43.Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика: підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 2011. – 456с.
- 44.Теорія та практика торговельного обслуговування: навч. посібник / В.В Апопій, І.П. Міщук, С.І. Рудницький, Ю.М. Хом'як / За ред. В.В. Апопія. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 459 с.
- 45.Ткаченко Т.І. Управління якістю готельних послуг : монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Новак. – К.: КНТЕУ, 2006. – 234 с.
46. Білецький Е.В. Управління якістю продукції та послуг/ Білецький Е.В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З.Р. - Харків: ХТЕІ, 2015 – 222 с.

47. Усланова Н.М., Лігоненко Л.О. Економіка торговельного підприємства. – К.: КНТЕУ, 2011. – 171 с.

48. Шаповал М.І. Менеджмент якості: Навчальний посібник / М.І. Шаповал. – К., 2007. – 471 с.

49. Шинкаренко В.А. Процес мотивації якості на підприємстві / В.А. Шинкаренко, О.В. Криворучко // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 1. – С. 36–42.

50. Шульгіна Л.М. Складові якості послуг гостинності в Україні / Л.М. Шульгіна // Маркетинг: теорія і практика: матер. VI Міжнарод. наук.-практ. конф. – К.: КНЕУ, 2008. – С. 135–136.

ДОДАТКИ

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЯКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

ІВАНОВ І.В., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,

спеціальність «Менеджмент»,

спеціалізація «Торговельний менеджмент»

У статті розглянуто тлумачення терміну «якість менеджменту підприємства». Надано алгоритм проведення оцінки якості менеджменту на підприємстві. Згруповано показники, які відображають стан і потенціал підприємства. Визначено від чого залежать показники, які відображають якість обслуговування споживачів на підприємстві. В статті автором сформульовано головні принципи, які дозволять сформувати ефективну систему якості менеджменту підприємства.

The article deals with the interpretation of the term "quality of enterprise management". An algorithm for conducting an assessment of the quality of management in the enterprise is provided; Selected and grouped indicators that reflect the state and potential of the enterprise. It is determined what the indicators depend on, which reflect the quality of customer service at the enterprise; the author formulates the main principles that will help to form an effective system of quality management of the enterprise.

Актуальність теми. Аналіз системи якості управління підприємством є надто складною проблемою. Об'єктивно, оцінка системи менеджменту підприємства дає можливість порівняти різні варіанти організації менеджменту, знайти шляхи покращення, підвищити відповідальність керівників і спеціалістів за результати їх діяльності.

Потреба в удосконаленні менеджменту відображена в просте правило "98/2" великого американського фахівця в галузі управління доктора Е. Демінга та багаторазово підтвердилась іншими авторитетними управлінцями. Це правило містить у собі твердження, що 98% криз на підприємстві, дефектів товару, робіт або послуг залежать не від працівників, а від якості запровадженої в організації системи менеджменту, і визначаються властивими їй недоліками. Однак до сих пір у більшості керівників вітчизняного бізнесу відсутнє належне ставлення до такого поняття, як «якість», і до того, що за ним стоїть.

Продуктивними термінами, що можуть часто вживатися у різних сферах соціально-економічного життя, можуть бути такі, як «якість праці», «якість планування», «якість сервісу». Проте, менш поширеними є вирази, на кшталт «якість менеджменту підприємства», «якість управління персоналом», «якість управління маркетингом», «якість управління виробництвом». Якщо раніше всі ці поняття не розглядалися як зовсім різні утворення, то на даному етапі всі ці поняття наділені унікальною характеристикою й відповідно визначенням.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Загальні проблеми, пов'язані зі станом систем менеджменту на підприємстві та напрямів їх розвитку, детально відображені в працях відомих іноземних та вітчизняних вчених і спеціалістів, таких як: Винокуров А., Сирожкін І., Клейнер Г., Клок К., Осовська Г.В., Голдміт Дж., Момот Т. Шокіна Л., Смоленець В., Маренков Н., Мельніков В., Бай С.І., Фетодотова М та інші.

Проте, питання щодо формування системи якості менеджменту підприємства недостатньо висвітленні та потребують подальших наукових досліджень. **Метою цієї статті** є досягнення теоритичних, методичних та практичних аспектів формування системи якості менеджменту підприємства, що є основним інструментом реалізації його конкурентних переваг.

Об'єктом дослідження є процес формування системи якості менеджменту підприємства.

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі ринкових перетворень успіх

підприємства напряму залежить від консолідації методів для пристосування до різноманітних впливових на його діяльність зовнішніх чи внутрішніх чинників, що повністю чи частково залежить від якості менеджменту (управління процесами виробництва і праці). Тому менеджмент — це вміння організувати поведінку системи управління в конкретній ситуації, яке дозволяє підприємству впевнено протистояти швидким змінам у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Сьогодні поняття «якість» вже не асоціюється тільки з якістю продукту. Діяльність чи робота, які можна охарактеризувати словом «процес», можуть також вимірюватися якістю, як величиною, що прямо пропорційно впливає на їх результат і успішність. Ефективно керувати процесами можна, лише спираючись на критерії якості і правильно сформулювавши систему менеджменту підприємства.

Загалом підприємства роздрібної торгівлі приділяють особливу увагу якості торговельного обслуговування та рівню сервісу. Це спричинено нестабільністю зовнішнього середовища, що характеризується наступними чинниками: перевищенням пропозиції над попитом, впровадженням і широким поширенням нових форматів підприємств роздрібної торгівлі, збільшенням доходів населення і купівельного попиту, розвитком інфраструктури ринку та ін. Підвищення якості торговельного обслуговування забезпечує конкурентні переваги підприємствам роздрібної торгівлі за рахунок нарощування реальних активів, які у свою чергу підвищують результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

Рівень сервісу впливає на успіх підприємства, а також мотивує клієнта щось придбати і скористатися послугами знову. В умовах постійної жорсткої конкуренції, яка торкається фактично кожної сфери бізнесу, цей критерій залишається актуальним та відіграє вирішальну роль у формуванні відносин між компанією і цільовою аудиторією.

Також для якісного сервісу необхідні кваліфіковані співробітники. Саме від рівня розвитку комунікативних навичок, особистісних і професійних особливостей фахівців, а також корпоративної культури в цілому залежить успіх усього підприємства. Важливою закономірністю є те, що рівень сервісу визначає кількість продажу. Висока якість обслуговування приваблює клієнтів, збільшуючи потік потенціальних споживачів послуг підприємства, що впливає на формування бази постійних покупців. Завдяки таким споживачам підприємство отримує близько 65% доходу.

Проведення оцінки якості менеджменту підприємства вимагає розробки способів введення інтегрованих вирішальних показників якості управління, що наразі є одним із першочергових завдань вітчизняної економічної наукової галузі.

Крім того висока якість обслуговування клієнтів напряму залежить від якості менеджменту самого підприємства. Якість менеджменту відображає стиль та особливості керівництва. Саме через ці всі характеристики: розвитку і методики управління, кадрової роботи та інші, у цілому формується ефективність управління підприємством. Для забезпечення підвищення якості менеджменту на різних рівнях управлінської ієрархії постає завдання її оцінити.

Досягнення методичних підходів до оцінки якості менеджменту підприємства дозволяють узагальнити алгоритм її проведення: на першому етапі необхідно ідентифікувати умови діяльності підприємства в бізнес-системі; другим етапом є визначення цільової функції підприємства кількісно та здійснити її деструктуризацію; на третьому етапі слід визначити склад показників, які відображають стан і потенціал підприємства; на четвертому етапі необхідно здійснити відбір показників; на п'ятому етапі потрібно побудувати нормативні структури показників у відповідності з умовами ринкового середовища і внутрішніми умовами розвитку (встановити нормативні співвідношення у зміні відібраних показників); на шостому етапі слід обрати нормативну структуру з урахуванням особливостей етапу розвитку підприємства; на сьомому етапі

потрібно визначити фактичну структуру показників, що відображає пріоритети показників розвитку потенціалу та його використання; згодом, на восьмому етапі потрібно оцінити співвідношення нормативної і фактичної структур показники, виявити рівень якості менеджменту підприємства; і завершальним, дев'ятим етапом, треба дійти необхідних висновків щодо достатності цього рівня і результативності стратегій з розвитку підприємства.

Проте, у робочому процесі будь-якого керівника неодмінно виникають ситуації, коли необхідно приймати якісь рішення. Можна і не знати як правильно, по-науковому, називаються шаблі управління компанією або довіреним відділом, важливіше вміло застосовувати на практиці навички, знання і досвід. Найбільш ефективно застосування трьох рівнів управління: тактичного, оперативного і стратегічного. Тактичне управління має на увазі форму взаємодії, спосіб робочого спілкування в підприємстві, метод досягнення великої тривалої стратегічної мети. Оперативне управління – вирішення щоденних, поточних задач. Це управління складається з оперативного планування, обліку і контролю. Стратегічне управління – це постановка цілей, планування на роки вперед, коли чітко розплановується майбутнє, коли керівнику зрозуміло, що він хоче отримати в перспективі.

Таблиця

1

Управління підприємством на різних його рівнях

	Тактичне управління	Оперативне управління	Стратегічне управління
Матеріальні ресурси підприємства	Якість управління технологічними процесами виробництва	Показник якості забезпечення матеріальними ресурсами	Показник якості управління матеріальними ресурсами
Трудові ресурси підприємства	Показник оцінки якості дій керівника	Показник якості оперативного управління	Показник якості забезпеченості необхідними знаннями і професіоналізмом робітників підприємства
Фінансові ресурси підприємства	Показник фінансової забезпеченості щодо виконання тактичних планів	Показник якості оперативного управління фінансовими ресурсами	Показник фінансової стабільності підприємства
Інформаційні ресурси підприємства	Показник якості використання інформації для тактичного планування	Показник якості збору інформації	Показник інформаційного забезпечення функціонування підприємства створення баз даних

Складено автором на основі [2,4,5]

Важливо підмітити, що деякі з показників мають спільні або схожі цілі, тому з метою спрощення роботи суб'єктів господарювання вони можуть бути об'єднані.

Якість виконання будь-якого процесу залежить від обсягу та якості його ресурсного забезпечення. Це стосується і процесу управління. Показники, які представляють непряму оцінку якості менеджменту, відіграють важливу роль у формуванні якості управлінських робіт.

Надалі у статті варто розглянути принципи, на яких будується система управління

персоналом.

Принципи організації. Орієнтація на споживача. Джерело грошей — клієнт. Можна враховувати всі потреби споживачів, які сформульовані, так і припущені. Як теперішні, так і майбутні.

Лідерство керівника. Керівник бере на себе відповідальність за створення менеджменту, розробляє стратегію і політику, яка буде максимально якісно задовільняти потреби підприємства, ставить цілі, що будуть зрозумілі всім, забезпечує ресурсами, надає свободу і відповідальність робітникам.

Заохочення працівників. Для людей, що працюють в компанії, необхідно створити умови, які гарантуватимуть їх заохочення: забезпечити спільну мету інтересів компанії і працівників.

Процесний підхід. Бажаний результат досягається ефективніше, коли діяльністю і необхідними ресурсами керують, як процесом.

Системний підхід до менеджменту. Виявлення, розуміння і менеджмент взаємопов'язаних процесів як системи позитивно впливають на результативність ефективності організації при досягненні її цілей. Основна задача системного підходу — погодити окремі процеси організації між собою і здійснювати управління окремими процесами, як елементами єдиного цілого

Постійне удосконалення менеджменту підприємства. Постійне покращення діяльності підприємства в цілому варто розглядати як постійну мету. Одною з головних відмінностей нової версії стандартів ISO серії 9001 від попередньої вважають наявність процесу постійного покращення.

Прийняття ефективних управлінських рішень, які спираються на факти. Ефективні рішення – це ті, які засновані на аналізі даних і інформації. Багато компаній спираються на досвід, інтуїцію і здогадки, коли приймають рішення.

Побудова взаємовигідних відносин зі «стейкхолдерами». Організація і її поставники взаємозалежні, і відносини, які побудовані на взаємній вигоді, підвищують здатність обох сторін отримувати дохід. [4]

Дуже важливим принципом є те, що у конкурентній боротьбі змагаються не підприємства з іншими підприємствами, а ланцюги Поставники — Підприємства з іншими ланцюгами Поставники — Підприємства.

Керуватися принципами менеджменту, на яких будуються стандарти менеджменту якості, може будь-яке підприємство, незалежно від сфери його діяльності, розміру і географічного положення.

На сучасному етапі досвід передових, в основному західних, фірм говорить про те, що грамотне освоєння систем менеджменту якості веде до підвищення якості менеджменту в цілому. Однак, перш за все необхідно зрозуміти, що стоїть за поняттям "якість менеджменту".

До найбільш значущих складових якості менеджменту відносяться:

- якісне управлінське рішення (обґрунтоване, своєчасне, здійсненне);
- корпоративна культура (головні її складові: місія - сформульоване в зручній формі призначення організації, що дозволяє кожному співробітникові легко уявити себе частиною цілісного утворення; бачення - опис майбутнього організації, яке може бути досягнуто при сприятливих умовах, так як воно бачиться керівництву або власникам компанії; базисні цінності і корпоративна етика);
- постійне поліпшення діяльності (безперервне прагнення організації перевершити досягнуті результати в різних областях);
- інновації (нововведення);

- професіоналізм менеджерів (навчання, підвищення кваліфікації, вивчення фахової літератури).

Перевірка впровадження системи управління якістю та його сертифікація. На заключному етапі впровадження системи відбувається сертифікація системи менеджменту якості (СМЯ). Проводять її різного роду спеціальні органи, як міжнародні, так і національні. Фірма зобов'язана вибрати орган, враховуючи побажання замовника. Після того, як керівники організації отримують зауваження по документації, служба якості вносить необхідні зміни і погоджує дні, коли буде відбуватися зовнішній аудит. Після того, як невідповідності буду усунені, спеціальний орган видає сертифікат на три роки, протягом яких буде здійснюватися нагляд за функціонуванням СМК. Щороку відбуватиметься інспекційний контроль дотримання всіх умов. Якщо будуть знайдені серйозні порушення, дію сертифіката можуть призупинити, поки не буде все виправлено. Головна мета сертифікації ISO9001-2015 – визначення відповідності впровадженої системи якості менеджменту встановленим вимогам.

Висновки.

Результати дослідження даної проблематики дають змогу зробити такі висновки. Поняття «якість управління підприємства» трактувати як комплексний економічний показник, який включає всі головні характеристики якості діяльності підприємства, тобто: забезпечення якості продукції з урахуванням вимог споживача і урахування вимог безпеки та екологічності продукції, підтримки планованого рівня продукції. Слід також відмітити, що при такому способі визначення якості управління підприємства розглядається можливим визначення сукупності ключових показників, на основі яких є можливим отримання його оцінки, що у свою чергу уможливорює продуктивний економічний аналіз та визначення економічного потенціалу підприємства. Отже, ефективне формування системи якості менеджменту підприємства, в результаті повинно призвести до збільшення конкурентноспроможності підприємства.

Список використаних джерел

1. Осовська Г. В. Менеджмент організації: навч. посіб. / Г.В Осовська. О.А. Осовський.-К.:Кондор,2009. – 860с.
2. Операційний менеджмент: підручник / О. О. Трут. - К.: Академвидав, 2013. - 346 с.
3. Курячая Є. Найбільш чарівні і привабливі. Незалежні експерти ініціювали України виміру рівня репутації вітчизняних компаній // Бізнес. — 2008. — №26. — Київ.
- 4.Мартінова О.В. Дослідження змісту і складових якості продукції як економічної категорії / О.В. Мартінова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Науковий журнал. – Хмельницький, 2007. – № 5, т. 1 (95). – С. 108–111.
- 5..ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. – На заміну ДСТУ 3230-95; Введ. 27.06.2001 р. – К.: Держстандарт України, 2001. – 26 с.
6. Бай С.І. Менеджмент організації.Електронний підручник / С. І. Бай та ін.-КНТЕУ,2011
Робота виконана під науковим керівництвом канд.екон.наук., доц. СИЛКІНОЇ Ю.О.

**Матриця SWOT-аналізу гіпермаркетів мережі ТОВ
“Епіцентр - К”**

	Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище підприємства
Сильні сторони (S)	- динамічний розвиток B2B-ринку	- наявність управляючої компанії з багаторічним досвідом роботи по створенню оптових супермаркетів для бізнес-клієнтів
	- популярність та лідируючі позиції на B2B-ринку	- великий і різноманітний асортимент з великою часткою (до 90%) продукції вітчизняних виробників
	- врахування національних та регіональних особливостей ринку	- виробництво власних торгівельних марок конкурентної цінової категорії і якості
	- досвід роботи на нових ринках	- наявність висококваліфікованих менеджерів та системи підготовки кадрів і підвищення кваліфікації
	- близьке і зручне розташування для постачальників і потенційних споживачів	- активна ринкова і рекламна політика
Слабкі сторони (W)	- недостатньо висока швидкість розвитку регіональних представництв	- наявність системи безперебійного забезпечення та поновлення асортименту
	- відставання в розвитку рівня сервісу регіональних представництв	- автоматизовані системи складського обліку та системи електронних платежів
	- недостатня кількість лояльних клієнтів	- недостатня оборотність частини асортименту
		- конкуренція між спільними позиціями власної та закупівельної продукції
		- недостатність кваліфікованого обслуговуючого персоналу в супермаркетах мережі

Продовження додатку В

	Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище підприємства
Можливості (О)	- прямі контакти з виробниками, відсутність посередників є позитивними для ціноутворення	- висока оборотність більшої частини асортименту
	- створення нових робочих місць сприяє зростанню доходів громадян, що, відповідно, пожвавлює ринок	- можливість здійснення логістичних процесів високого рівня
	- технічний прогрес дає можливість розвитку власного продукту відповідно до вимог ринку,	- висока ефективність роботи проекту
		- співпраця з підрозділами компанії в інших регіонах дозволяє обмінюватися технологічним та сервісним досвідом
		- стабільна робота інфраструктури дає
	- вдосконалення технологій знижує собівартість	- можливість успішної діяльності як самої компанії, так і обслуговуючих структур
	- утримання лідерства в цінах на певні групи товарів	
	- можливості реклами сприяють залученню нових клієнтів	
	- зниження цін на сировину для виробництва власної продукції знизить її собівартість і дасть можливість збільшити прибутковість	
	- пом'якшення постачальниками умов оплати позбавить необхідності залучення позикових засобів і створить економію бюджету за рахунок скорочення оплати за користування кредитами	
Загрози (Т)	- нововведення конкурентів несуть загрозу втрати частини клієнтів і викликають необхідність витрат на	- незадоволеність клієнтів викличе необхідність реструктуризації і технічного

	власні нововведення	перезброєння компанії
--	---------------------	-----------------------

Закінчення додатку В

	<ul style="list-style-type: none"> - погіршення соціально-політичної ситуації може негативно відбитися на розвитку платоспроможного попиту - підвищення цін на сировину скоротить прибутковість і викличе необхідність підвищувати ціни - збільшення імпорту взаємозамінних товарів може скоротити попит на продукцію внутрішньонаціонального і власного виробництва 	
	<ul style="list-style-type: none"> - нестабільність господарського, податкового, банківського і інших законодавств в Україні і світова фінансова криза ускладнюють національну ситуацію - нестабільність курсу валют може знизити прибутковість зарубіжних підрозділів компанії 	
	<ul style="list-style-type: none"> - зниження цін конкурентами приверне значну частину клієнтів і для утримання ринкової частки, з'явиться необхідність позапланово знижувати ціни 	<ul style="list-style-type: none"> - недоцільна реклама викличе неефективність витрат на її розміщення