

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА ЗА
РАХУНОК УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.170.01.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 218-ЕП-Д22
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)

_____ Федір ГОДУНОВ
(підпис)

Керівник: доцент, канд. екон. наук
Іван СОЛОМНИКОВ

Рецензент: доцент, канд. екон. наук
Олена СЕМЕНЦОВА

2024

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

« ____ » _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**
Годунову Федору Анатолійовичу

1 Тема «Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок управління якістю послуг»

керівник Соломніков Іван Володимирович, канд. екон. наук, доцент

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «23» жовтня 2023 року № 24/23

2 Строк подання студентом закінченої роботи «02» січня 2024 року

3 Вихідні дані: Баланс (форма № 1) ТОВ «Укр_Медмаркет» за 2018-2022 рр.

Звіт про фінансові результати (форма № 2) ТОВ «Укр_Медмаркет» за 2018-2022 рр.

Звіт з праці ТОВ «Укр_Медмаркет» за 2018-2022 рр.

Звіт про наявність та рух основних засобів ТОВ «Укр_Медмаркет» за 2018-2022 рр.

Звіт про рух грошових коштів ТОВ «Укр_Медмаркет» за 2018-2022 рр.

Звіт про наявність та рух трудових ресурсів, структура працівників ТОВ «Укр_Медмаркет» за 2018-2022 рр.

Науково-методична література

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретичні засади управління якістю послуг в організації

2 Аналіз господарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Укр_Медмаркет»

3 Напрями підвищення якості послуг товариства з обмеженою відповідальністю «Укр_Медмаркет»

5 Перелік графічного матеріалу

1 Мета, об'єкт та предмет дослідження

2 Підходи до визначення категорії «якість»

3 Підходи до визначення категорії «якість послуг», «якість сервісу», «якість обслуговування»

4 Оцінка якості послуг на різних етапах її життєвого циклу

5 Ланцюгова реакція Демінга

6 Ланцюгова реакція Демінга

7-8 Показники стану основних фондів підприємства

9 Динаміка показників по праці та заробітній платі

10 Структура операційних витрат підприємства

11 Динаміка доходів підприємства

12 Динаміка показників тривалості заборгованості

13 Модель управління клієнтським досвідом

14 - Процес розробки карти подорожей споживачів ТОВ «Укр Медмаркет»

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «02» жовтня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні засади управління якістю послуг в організації	22.10.2023	викон.
2 Аналіз господарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Укр Медмаркет»	01.11.2023	викон.
3 Розробка організаційно-економічних засад інноваційного розвитку будівельного підприємства	16.11.2023	викон.
Висновки	12.12.2023	викон.
Графічна частина	25.12.2023	викон.

Студент _____ Федір ГОДУНОВ

Керівник _____ Іван СОЛОМНІКОВ

Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні засади управління якістю послуг в організації	10
1.1 Сутність поняття «якість послуг»	10
1.2 Методичні підходи до оцінки якості послуг	18
1.3 Система управління якістю послуг в організації	26
Висновки до розділу 1	40
2 Аналіз господарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Укр_Медмаркет»	43
2.1 Історія створення й розвитку підприємства	43
2.2 Аналіз використання основних фондів	48
2.3 Аналіз продуктивності праці	56
2.4 Аналіз операційних витрат	60
2.5 Аналіз собівартості продукції	63
2.6 Аналіз доходів	65
2.7 Аналіз прибутку та рентабельності підприємства	67
2.8 Аналіз фінансового стану підприємства	70
Висновки до розділу 2	73
3 Напрями підвищення якості послуг товариства з обмеженою відповідальністю «Укр_Медмаркет»	77
3.1 Впровадження системи управління клієнтським досвідом	77
3.2 Використання сучасних технологій для підвищення якості послуг	92

					<i>МРЕ. 170.01.06 ПЗ</i>			
<i>Змн.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дата</i>	Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок управління якістю послуг	<i>Літ.</i>	<i>Арк.</i>	<i>Аркуші</i>
<i>Розроб.</i>		Годунов						
<i>Перевір.</i>		Соломніков					4	112
<i>Рецензент</i>						УкрДУЗТ		
<i>Н. Контр.</i>		Назаренко	<i>МММ</i>	03.01.24				
<i>Затверд.</i>		Дикань						4

Висновки до розділу 3	100
Висновки	102
Список використаних джерел	105

					МРЕ. 170. 01.06 ПЗ	Арк.
						5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат		

Вступ

Актуальність теми. Становлення та розвиток системи управління якістю відбувався під впливом вимог споживачів та бажанням виробників досягти найкращих результатів при виготовлення товару. Тим більше, що потрібно враховувати техніко-економічні характеристики товару, як одного із визначних факторів його конкурентоспроможності на ринку. Тож, рівень якості продукції чи послуги визначається взаємовідносинами між всіма зацікавленими сторонами (споживачем, виробником, постачальником) та залежить від рівня їх вимог, який постійно змінюється під впливом зовнішніх факторів.

Взагалі-то, виготовлення якісної продукції та надання послуг із найвищим рівнем сервісу сприяє не лише ефективному розвитку підприємства, а й галузі, регіону та й всієї національної економіки. Тому першочерговим завданням держави в сфері створення конкурентоспроможного товару має бути впровадження дієвих механізмів щодо удосконалення системи якості за рахунок введення нових норм і стандартів, відповідних міжнародним вимогам, та суворий контроль за їх дотриманням.

Також, потрібно відзначити, що управління якістю продукції є не одноразовим заходом, воно має виступати в якості довгострокового процесу постійного покращення якісних характеристик продукції та збереження навколишнього середовища. Адже сучасні світові стандарти та вимоги до товару ставлять на першу щабель у виробничому процесі – збереження природи, як національного багатства всього людства.

Визначальним фактором конкурентоспроможності підприємства, яке працює в сфері обслуговування, є забезпечення високого рівня якості послуг. Специфіка послуг, а саме їх невідчутність, невіддільність від джерела, непостійність якості та незбереженість, вимагає розробки нестандартних підходів, до оцінки їх якості. Крім того, оцінка якості послуг буде залежати також від специфіки галузі, в якій вони надаються.

Якість послуг, що надаються фірмами, залишається однією з серйозних проблем розвитку сфери сервісу. Це суттєвий стримуючий фактор еволюції всієї національної економіки, якщо враховувати роль сфери послуг та її питому вагу в економіці провідних країн. Крім того, задоволеність, лояльність клієнтів є найважливішою конкурентною перевагою будь-якої компанії, що особливо притаманно сфері обслуговування.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних, методичних та практичних аспектів управління якістю послуг в організації.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішення наступних взаємозалежних завдань:

- розкрити економічну сутність понять «якість» та послуга;
- систематизувати методичні підходи до оцінки якості послуг;
- дослідити еволюцію та елементи системи управління якістю послуг;
- охарактеризувати господарську діяльність підприємства;
- визначити та обґрунтувати напрями підвищення якості послуг підприємства, яке досліджується.

Об'єктом дослідження є процес управління якістю послуг в організації.

Предмет дослідження є особливості організації процесу управління якістю на підприємстві.

Інформаційною основою роботи є публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів в сфері якості послуг, монографічні дослідження з питань оцінювання якості послуг суб'єктів господарювання, статистичні дані та дані фінансової і статистичної звітності підприємств, ресурси Інтернету, що відображено у джерелах [1-81] наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими

авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Наукове дослідження здійснено на основі діалектичного методу пізнання та системного підходу, що дало змогу комплексно вивчити теоретичні, методологічні засади та практичні аспекти управління якістю послуг в організації. У дослідженні застосовані різноманітні методи. При узагальненні теоретичних та методичних засад управління якістю послуг в організації використано прийоми абстрактно-логічного методу, аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, аналогію і порівняння. Для деталізації об'єкта дослідження та вивчення його функціональних та структурних складових використано прийоми абстрактно-логічного методу, аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, аналогію і порівняння; для обґрунтування методики оцінки якості послуг торгово-ринкового центру – логічного узагальнення та соціологічного опитування. В аналітичних дослідженнях застосовано методи порівняльного аналізу, середніх і відносних величин, статистичного групування, графічний.

Наукова новизна полягає у обґрунтуванні теоретичних основ та положень управління якістю на підприємствах шляхом визначення її сутності, принципів, підходів, а також формування пріоритетних напрямів ефективного розвитку, здійснення яких активізує процеси забезпечення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах господарювання.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в розробці методичного підходу підвищення якості послуг шляхом створення карти подорожей споживачів.

Результатами роботи автора є розроблення карти подорожі споживача для підвищення рівня якості послуг підприємства.

Публікації. За темою роботи опубліковано статтю у збірнику наукових праць «Вісник економіки транспорту і промисловості» загальним обсягом 13 сторінок (у співавторстві).

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на 83-й студентській науково-технічній конференції СНТК Українського державного університету залізничного транспорту (12-14 грудня 2023 р., м. Харків).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

У першому розділі розглядають теоретичні засади дослідження, а саме сутність основних понять, методологічні підходи до оцінки якості послуг та аналізується управління якістю послуг з позицій системного підходу.

У другому розділі проведено аналіз господарської діяльності підприємства, яке займається продажом медичного обладнання.

У третьому розділі визначено напрями підвищення якості послуг торгово-медичного центру на основі впровадження системи управління клієнтським досвідом та інноваційних технологічних рішень (програмного забезпечення, мобільних додатків, чат-ботів тощо).

1 Теоретичні засади управління якістю послуг в організації

1.1 Сутність поняття «якість послуг»

На сьогодні для ефективного стратегічного розвитку кожне підприємство має знайти свою «індивідуальність» для перемоги в гострій конкурентній боротьбі на ринку. І головним у цьому виступає якість виготовлення продукції чи надання послуг, адже конкурентоспроможною на ринку може бути лише та продукція, яка відповідає всім показникам свого службового призначення.

Якість розглядають як сукупність властивостей товару, які здатні задовольняти потреби споживачів згідно з призначенням продукту. А виробництво та реалізація високоякісної продукції сприятиме отриманню підприємством додаткового економічного ефекту за рахунок збільшення рівня прибутку.

Вплив якості товару на конкурентоспроможність підприємства виражається такими показниками [49]:

- вигідність, тобто якість, ефективність, користь;
- витратність, тобто кількість витрат на придбання, користування та утилізацію товару, які має здійснити споживач;
- конкурентоспроможність, тобто наявність сервісного обслуговування, умови оплати та отримання, канали збуту тощо.

Кожен товар має певні, притаманні лише йому, властивості та характеристики, які проявляються в процесі виготовлення та користування, тому й покращення його якісних ознак має відбуватися як в економічному, так і соціальному й екологічному напрямках.

З економічної точки зору якість проявляється через рівень задоволення чітких запитів клієнтів, шляхом відношення витрат на виробництво до корисності та необхідності виробу через економічну ефективність, технічну доцільність і ціну.

Соціальна складова в якості продукції визначається через ставлення споживача до споживчої якості товару через рівень доходів, попит і пропозицію, відповідність властивостей сподіванням, унікальність тощо.

Екологічність у якості визначається через безпечність товару для споживача в процесі експлуатації, а також для навколишнього середовища під час виробничого процесу та утилізації. Також слід відзначити, що виготовлення якісної продукції є пріоритетом не лише для підприємств, а й для галузей і країни в цілому, адже виготовлення якісної продукції є показником у першу чергу економічного розвитку національної економіки та суспільства.

Взагалі проблема підвищення якості виготовленої продукції чи наданих послуг потребує комплексного підходу, що виражається у формуванні та реалізації системи управління якістю через так звану «петлю якості», яка охоплює всі процеси створення, реалізації, споживання та утилізації товару. Тож процес управління якістю на сучасних підприємствах є досить складною управлінською функцією, необхідною для створення конкурентоспроможної продукції за рахунок управління та контролю за всіма основними, допоміжними й обслуговуючими процесами, зниженням рівня витрат, у тому числі й ресурсних, створенням умов для досягнення економічної стабільності, охорони навколишнього середовища, покращення споживчих і технічних характеристик товарів чи послуг тощо.

Відповідно до досліджень провідних вчених [7, 39, 45, 58, 64, 69] сучасне управління якістю ґрунтується на таких положеннях:

- застосовувати при управлінні та прийнятті господарських рішень дієві практичні рішення, які використовуються у світі, з врахуванням специфіки діяльності підприємства;
- проводити ретельний аналіз всіх виробничих та управлінських операцій перед їхнім впровадженням;
- звільнятися від усього зайвого, що шкодить виробничій та управлінській діяльності.

Провідні науковці та практики застосовують для дослідження якості такі концепції менеджменту якості:

- система якості (Quality System);
- система менеджменту, заснована на управлінні якістю (Quality Driven Management System);
- загальне управління якістю (Total Quality Management);
- забезпечення якості (Quality Assurance);
- управління якістю (Quality Control);
- статистичний контроль якості (Statistical Quality Control);
- система забезпечення якості (Quality Assurance System);
- гарантія продукції (Product Assurance);
- загальний виробничий менеджмент (Total Manufacturing Management);
- передовий виробничий досвід (Good Manufacturing Practices);
- система управління виробничими ресурсами (Environmental Management System);
- загальний менеджмент якості у сфері охорони навколишнього середовища (Environmental TQM);
- загальне забезпечення виробництва (Total Manufacturing Assurance);
- інтегрований менеджмент процесів (Integrated Process Management);
- менеджмент з метою поліпшення якості (Management for Quality Improvement);
- система впровадження безперервних покращень (Continuos Improvement Implementation System);
- повне перетворення якості (Total Quality Transformation);
- менеджмент системи якості (Quality System Management).

На становлення та формування системи якості впливають такі принципи, застосування яких дає змогу якісно управляти підприємством:

- при виробництві продукції чи наданні послуги враховувати в першу чергу потреби клієнтів через постійний моніторинг їхніх вимог і запитів, прогнозування та передбачення майбутніх побажань;
- лідерство за всіма напрямками діяльності, які обрало підприємство, прагнення до постійного вдосконалення;

- створення умов щодо зацікавленості персоналу у виробництві кінцевого продукту, створення згуртованої команди та підтримка корпоративного духу;
- процесний підхід, застосування якого сприяє підтримці певного порядку в діяльності та отриманні бажаних результатів;
- системний підхід, тобто управління підприємством як системою для досягнення кінцевої мети – виготовлення продукції чи надання послуги;
- стале покращення всіх показників діяльності;
- при прийнятті будь-яких господарських, виробничих, фінансових та інших рішень опиратися на наявні та перевірені факти;
- дотримання корисних взаємин із постачальниками та реалізаторами.

Визначаючи сутність поняття «якість послуг», в першу чергу, зупинимось окремо на розкритті сутності категорій «якість» та «послуга». У таблиці 1.1 узагальнено підходи до визначення категорії «якість» у вітчизняній та зарубіжній словниково-довідниковій літературі.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення категорії «якість» у словниково-довідниковій літературі

Джерело	Визначення
1	2
Академічний тлумачний словник української мови	1) внутрішня визначеність предмета, яка становить специфіку, що відрізняє його від усіх інших; 2) ступінь вартості, цінності, придатності чого-небудь для його використання за призначенням; 3) та чи інша ознака, властивість, риса кого- чого-небудь;
Економічний словник	сукупність технічних, економічних, експлуатаційних, соціальних та інших властивостей речей і процесів, які характеризують корисність, один з головних показників ефективності виробництва, науково-технічного, економічного і соціального прогресу
Кембриджський словник	1) характеристика або атрибут когось або чогось; 2) високий стандарт
Оксфордський словник	1) стандарт чогось, що вимірюється у відношенні до іншого об'єкта подібного роду, ступінь досконалості; 2) відмінний атрибут або характеристика, якими володіє хтось чи щось

Продовження таблиці 1.1.

1	2
Словник Меріам-Вебстер	1) своєрідний і суттєвий характер, властива особливість; 2) рівень досконалості
Тлумачний англо-український словник економічних термінів з елементами теорії та проблематики	характеристика, що спроможна задовольняти високий рівень потреб (для товару) та вимог (для робочої сили)
Фінансово-економічний словник	сукупність властивостей, що надають здатність задовольняти потреби споживача

На основі аналізу наведених у таблиці 1.1 визначень можемо зробити висновок, що, у найбільш загальному випадку, під якістю слід розуміти певні особливі властивості предмету, які визначають його корисність для користувача. Така тлумачення відповідає визначенню Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), яка визначає якість як сукупність властивостей і характеристик продукту (послуги), які надають йому здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби [16].

Щодо тлумачення категорії «послуга», то в узагальненому розумінні, це деяка дія, що приносить користь споживачам. Робота з надання послуг називається сервісом. Послуги мають чотири унікальні характеристики (рисунок 1.1).

Невідчутність послуги пов'язана з її нематеріальним та абстрактним характером. Невіддільність від джерела передбачає, що в більшості випадків споживач не може відділити послугу від того, хто її надає, або від умов, в яких вона здійснюється.

Непостійність якості послуг проявляється в тому, що залежно від постачальників, від часу і місця надання послуг їх якість коливається в широких межах. Оскільки послуги пов'язані з людьми, які їх забезпечують, можна говорити

про широкий діапазон якості. Також, послуги неможливо зберігати з метою подальшого продажу.



Рисунок 1.1 - Характеристики послуг [39]

Послуга є результатом принаймні однієї дії, обов'язково виконуваної у взаємодії постачальника та замовника, і, зазвичай, є нематеріальна. Надання послуги може охоплювати, наприклад, таке:

- дії, виконані з матеріальною продукцією, поданою замовником (наприклад, з автомобілем, що підлягав ремонту);
- дії, виконані з нематеріальною продукцією, поданою замовником (наприклад, з декларацією про доходи, необхідною для обчислення розміру податку);
- подання нематеріальної продукції (наприклад, подання інформації в контексті передавання знань);
- створення сприятливих умов для замовника (наприклад, у готелях і ресторанах) [20].

У наукових джерелах поряд з поняттям «якість послуг» також використовуються такі поняття як «якість сервісу», «якість обслуговування». Вважаємо, що в цілому ці поняття можна вживати як синоніми.

У таблиці 1.2 узагальнено основні підходи до визначення цих понять у фахових публікаціях.

Таблиця 1.2 - Підходи до визначення категорії «якість послуг», «якість сервісу», «якість обслуговування»

Автор	Визначення
Весперіс С.З. [10]	Якість послуг - це відповідність наданих послуг очікуваним або встановленим стандартам
Дубоделова А.В. [34]	Якість послуг – це сукупність властивостей і характеристик, що викликають задоволення клієнтів
Котвіцька А.А. [42]	Якість послуг - сукупність її особливостей, ознак і характеристик, що спираються на її здатність задовольнити заявлену або очікувану потребу клієнта (споживача)
Кучерук Г.Ю. [45]	Під якістю послуги пропонується розуміти сукупність властивостей і характеристик послуги, рівень яких формується взаєминами всіх зацікавлених сторін і дозволяє задовольняти різні рівні потреб, що постійно змінюються
Момот О.І. [49]	Якість сервісу – це сукупність характеристик процесу умов обслуговування, яка забезпечує задоволення встановлених або припустимих потреб споживача
Моргулець О.Б. [50]	Якість обслуговування - це сукупність умов, які забезпечують замовнику при отриманні послуг максимальне задоволення за мінімальних затрат часу
Токарчук В.В. [65]	Якщо потреби та очікування клієнта повністю задоволені або й навіть перевищені після відвідування банку, то говорять, що є якісне обслуговування клієнта
Траченко Л.А. [66]	Якість послуги - сукупність властивостей, що визначають її придатність задовольняти індивідуальні потреби конкретного споживача. Причому в цих властивостях відбивається єдність якісного виконання (виробництва) послуги та особистого обслуговування споживача.

На основі аналізу визначень, наведених у таблиці 1.2 можемо зробити висновок, що якість послуг це набір її характеристик, які визначають певний ступінь задоволення потреб споживачів. Відповідно для кожного рівня потреб розробляється послуга відповідної якості, що дозволяє їх стандартизувати. Дослідник Науменко М.О. вказує на те, що поняття «якість послуг» включає в себе якість потенціалу, якість процесу та якість культури [38].

Основні етапи формування якості послуг наведено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 - Етапи формування якості послуги [11]

Слід зазначити, що при визначенні якості послуг слід враховувати цілу низку особливостей. По-перше, якість послуги неможливо оцінити до моменту надання самої послуги. По-друге, якість послуг може бути оцінена на основі супутніх товарів, таких, наприклад, як термін виконання тощо. Якість послуги може бути визначена з точки зору кінцевого споживача послуги, що визначає суб'єктивність такої оцінки. По-третє, якість може бути визначено з точки зору створення цінності. Якість визначається як баланс між виконанням і прийнятною для клієнта ціною [45].

Таким чином, на основі проведеного узагальнення можемо визначити категорію «якість» певні особливі властивості предмету, які визначають його корисність для користувача. У випадку якості послуг це відповідно набір їх характеристик, що задовольняють потреби споживачів. Якість послуг має певні особливості, що визначаються специфікою самих послуг, а саме їх невідчутністю,

невіддільністю від джерела, непостійністю якості та незбереженістю. Відповідно це буде впливати на процес оцінки якості послуг.

1.2 Методичні підходи до оцінки якості послуг

Процес визначення та оцінки якості послуги на відміну від оцінки якості товару набагато складніший. Важко виміряти якість послуги, оскільки її неловимість має на увазі відсутність таких фізичних параметрів, як продуктивність, функціональні характеристики, вартість ремонту, які зазвичай використовуються як вихідні дані для подальшого аналізу. Наприклад, набагато складніше дійти згоди щодо якості стрижки, ніж щодо якості фена.

Невіддільність процесу виробництва та споживання означає, що якість послуги має визначатися на основі цих двох процесів: надання послуги та фактичне сприйняття результату споживачем. Також якість послуги багато в чому залежить від характеру взаємодії персоналу та споживача, від професійної підготовки працівника, його особистісних особливостей та миттєвого настрою (стану).

Виділяють такі ключові параметри оцінки якості послуг [38]:

- ступінь доступності – отримання вчасного (зручного для покупця) доступу до послуги;
- репутація компанії – характеризується довірою покупця до фірми, яка надає послуги;
- надійність – здатність виконати обіцяну послугу точно вчасно та ґрунтовно;
- безпека - відсутність ризику та недовіри з боку покупця (наприклад, забезпечення безпеки вантажу при фізичному розподілі);
- компетенція персоналу – наявність необхідної кваліфікації та знань у співробітників для надання послуг найвищої якості;
- рівень комунікації – наскільки добре компанія донесла до споживача суть своєї послуги;

- ввічливість – бажання допомогти споживачеві та забезпечити належний сервіс (коректність, ввічливість персоналу);

- порозуміння з покупцем - турбота і щирий інтерес до покупця, здатність персоналу увійти в роль покупця, індивідуальний підхід;

- відчутність - фізичне середовище, в якому надаються послуги, що відповідає їх якості (інтер'єр, обладнання, зовнішній вигляд персоналу).

Такі параметри оцінки якості послуги, як доступність, репутація компанії, надійність та безпека, характеризують якість кінцевої послуги. Інші параметри характеризують якість процесу її надання.

Якість обслуговування сприймається як важлива сфера діяльності. Ряд маркетологів вважають, що управління якістю є дія, контрольована організацією, спрямовану відповідність якості встановленим стандартам. Крім того, слід враховувати, що склався тісний зв'язок поняття якості та цінностей, де під цінностями слід розуміти певну споживчу значущість послуг. У разі передбачається високо оцінювати якісні послуги, проте слід врахувати, що не завжди високо оцінені послуги є повною мірою якісними [57].

У ряді випадків якість асоціюють із підвищеним комфортом, розкішшю чи послугами класу люкс. Такий підхід навряд чи можна вважати правильним, тому що можна отримати якісні послуги за помірну ціну та не отримати за дуже високу. Слід враховувати, що якість послуги – це не лише її зміст, а й форма надання.

Отже, якість - це насамперед почуття задоволеності клієнта від обслуговування, а якісна послуга - це послуга, що відповідає потребам гостя.

Рівень якості, у свою чергу, залежить від ступеня збігу уявлень клієнта про реальне та бажане обслуговування.

Аналіз літературних джерел показав, що, у найбільш загальному випадку, існує два основні підходи до оцінки якості послуг - виробничий та споживчий (таблиця 1.3) [66].

Виробничий підхід передбачає оцінку якості на основі порівняння фактичних показників надання послуг (час очікування, час обслуговування тощо) з проектними, плановими. Споживчий підхід акцентує увагу на користі для

споживача від споживання послуги. На нашу думку, при оцінці якості послуг доцільно поєднувати ці два підходи.

Таблиця 1.3 - Порівняльна характеристика виробничого та споживчого підходу до оцінки якості послуг

Етап оцінки	Підхід	
	виробничий	споживчий
До придбання	Проектні значення критеріїв, що відображають рівень виконання вузлових моментів технологій виробництва послуг	Зіставлення очікуваної вигоди споживання послуги даного виробника і його конкурентів
Після надання	Зіставлення фактичного рівня виконання з базовими проектними показниками (стандартами)	Зіставлення очікувань і реального рівня надання послуги (реалізації очікувань)

Оцінку якості послуг у літературних джерелах також розглядають як процес на різних етапах життєвого циклу послуги (таблиця. 1.4).

Таблиця 1.4 - Оцінка якості послуг на різних етапах її життєвого циклу [48]

Етап життєвого циклу	Процес оцінювання
1	2
Маркетинг та вивчення ринку	Встановлення класу послуг Визначення умов споживання послуг Встановлення вимог споживачів
Проектування та розробка	Вибір переліку показників якості Виявлення кращих аналогів Визначення числових характеристик показників якості Вибір методів оцінювання показників Встановлення вимог до рівня якості у відповідних документах

Продовження таблиці 1.4

1	2
Надання	Визначення засобів контролю якості послуг Визначення фактичних значень показників якості Прийняття рішень на основі оцінки
Споживання	Оцінювання рекламаций споживачів послуг Прийняття рішень на основі зворотного зв'язку від споживача

В цілому можна виділити такі основні групи методичних підходів до оцінювання якості послуг залежно від джерела отримання інформації – традиційний, експертний, соціологічний та комбінований. Традиційний метод передбачає отримання кількісної оцінки встановлених параметрів якості послуг за допомогою, переважно, статистичних прийомів та способів вимірювання. Експертний метод передбачає використання експертних оцінок під час визначення значень показників якості послуг. Метод базується на застосуванні досвіду та інтуїції спеціалістів-експертів та узагальненні їх думок. Соціологічний метод базується на визначенні якості послуг на основі вивчення думок реальних та/або потенційних споживачів про неї. Комбінований метод включає декілька методів визначення показників якості[50].

Розглянемо основні методичні підходи до оцінки якості послуг, які пропонуються у сучасних вітчизняних наукових дослідженнях.

Дослідник Чабан О.П. пропонує векторний метод оцінки якості послуг. Цей метод передбачає такі основні етапи його реалізації (рисунок 1.3) [68].

На думку дослідника, практичний досвід та теоретичне обґрунтування свідчать: якщо відношення значенням сумарного вектору оцінювального об'єкту до еталонного становить 80 %, то послуга надається відмінно, при значеннях 85–90 % – дуже добре, від 80 до 85 % – добре, 75–80 % – гранична межа, а нижче за 75 % – такі послуги є приводом для негайного покращення [49].

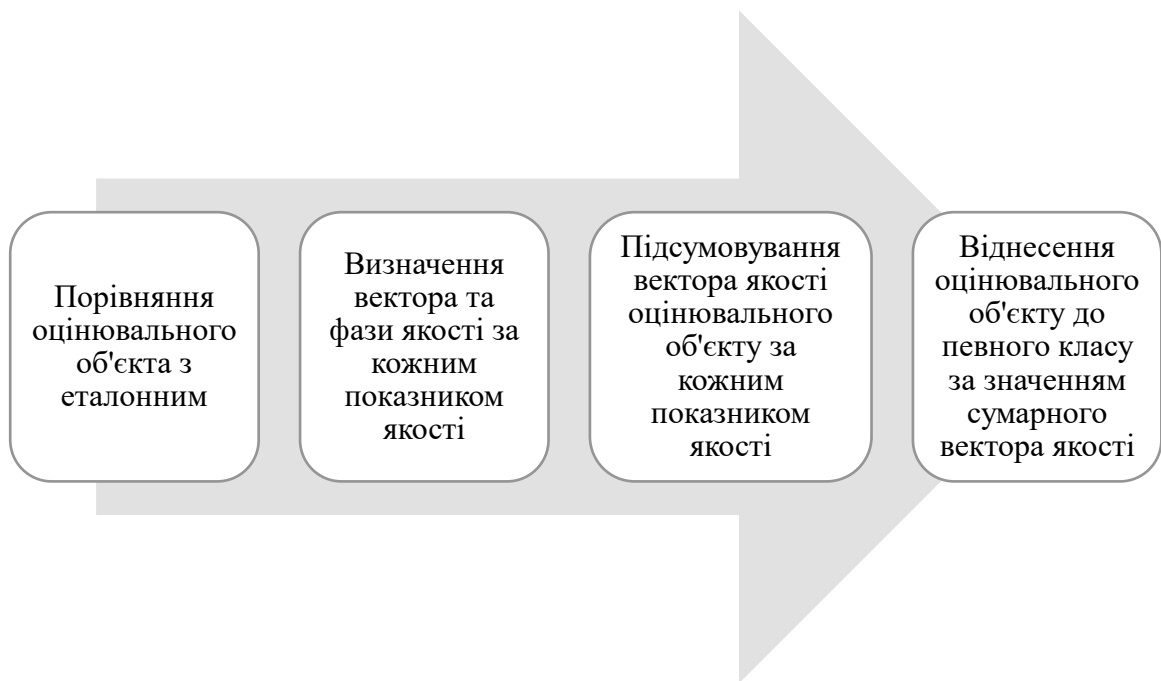


Рисунок 1.3 - Етапи векторного методу оцінки якості послуг [49]

Іванків О.Я. пропонує альтернативний підхід до оцінювання якості послуги - метод розкладання послуги на складові процеси, для кожного з яких визначаються показники якості, що характеризують процеси та етапи надання послуги. У цьому випадку оцінка якості послуги рівна сумі оцінок складових процесів. Встановлення рівня ефективності процесів створення послуги, тобто їх якості, а також ідентифікація можливих невідповідностей та виявлення причин їх виникнення, здійснюється шляхом проведення вимірювань і оцінки показників якості послуги. Такий підхід до оцінки якості послуг, заснований на встановленні взаємозв'язку між вимогами сторін, зацікавлених у діяльності підприємства, та показниками якості послуги з урахуванням їх взаємного впливу один на одного, дозволяє приймати рішення про якість послуги на основі визначення ступеня реалізації вимог за рахунок виконання мінімального набору характеристик, що підлягають вимірюванню та моніторингу в ході надання послуги [19].

Також дослідники адаптують метод SERVQUAL для різних видів послуг. Цей метод дає загальне уявлення про якість послуг і має в основі припущення про те, що якість послуги – це результат споживчого порівняння своїх очікувань і сприйняття по 16 аспектам, згрупованих навколо п'яти головних критеріїв якості

послуги (quality dimensions). За цими п'ятьма критеріями оцінюються відмінності, які називаються «розбіжностями» (таблиця 1.5). [44].

Метод SERVQUAL був розроблений на базі концепції якості сервісу, створеної в свою чергу у 1985 році Паразурманом, Беррі. Основою цього методу є алгоритм «Очікування-Сприйняття» (Expectation - Perception, P-E). Сприйняття в методиці розглядається як вимірне ставлення споживача до послуги, яку він отримав.

Таблиця 1.5 - Характеристика параметрів якості послуг на підставі моделі SERVQUAL [46]

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

. Базовий алгоритм виявляє ступінь якості послуги і може бути відображений наступним рівнянням:

$$SQ_i = \sum_{j=1}^k W_j (P_{ij} - E_{ij}), \quad (1.1)$$

де SQ_i – сприйняття якості стимулу i ;

k - кількість аналізованих атрибутів;

W_j - ваговий фактор атрибуту;

P_{ij} - створене сприйняття стимулу у відношенні до атрибуту j ;

E_{ij} - очікуваний рівень для атрибута j , який є нормативом стимулу i .

Реалізація методу SERVQUAL передбачає декілька основних етапів. На першому етапі респондент з пропонованого переліку параметрів якості послуг обирає найбільш важливі, оцінюючи їх за 5-тибальною шкалою, де 1 – не важливий, а 5 – дуже важливий. Даний етап необхідний для того, щоб скласти узагальнений портрет досліджуваного об'єкта ринку, що це чи іншу послугу. На підставі такого портрета можна скласти уявлення про ідеальний профіль учасника ринку.

На другому етапі респонденти оцінюють за тими ж критеріями якість послуг досліджуваної компанії та трьох найближчих конкурентів. Потім результати оцінок порівнюються зі значеннями очікувань, і різниця показує, наскільки хороший результат (алгоритм «Очікування Мінус Сприйняття»).

Визначення найбільш важливих критеріїв здійснюється через процедуру ранжирування - присвоєння кожному з критеріїв будь-якого місця (рангу). Присвоєння рангу можна здійснити двома способами:

- проранжувати середні оцінки за кожним з критеріїв;
- проранжувати індекс «важливості» / «задоволеності».

Більш оптимальним вважається другий спосіб. Індекс є узагальненим показником, сформованим з вихідних (в даному випадку оцінок від 1 до 5) за допомогою математичних операцій. Оцінкою (індексом) важливості є різниця між числом, який оцінив критерій як важливий, швидше за важливий і тими, хто оцінив його як не надто важливий і не важливий. Однак необхідно обчислити не абсолютну, а відносну різницю (частку різниці в загальній кількості респондентів). Слід звернути увагу, що окремо взята градація (1,2,3, 4 або 5) вносить різний вклад, різну частку в значення індексу. Таким чином, індекс обчислюється за такою формулою 1.2:

$$I = (n_5 + 0,5n_4 - 0,5n_2 - n_1)/(n_5 + n_4 + n_3 + n_2 + n_1) \quad (1.2)$$

За підсумками двох етапів можна провести порівняння ідеальної (за результатами Етапу 1) і реальної (за результатами етапу 2) якості послуг, яка досліджується [12].

Дослідники Артеменко В.С. та Ольшанський О.В. у своїх дослідження зосереджують свою увагу на маркетингових підходах до оцінки якості послуг. Зокрема, до них належать такі методи як метод діаграмного проектування, метод точок дотику, метод споживчого сценарію, метод реінжинірингу, метод «Mystery Shopping» (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6 - Характеристика маркетингових підходів до оцінки якості послуг [6]

Метод	Характеристика
1	2
Метод діаграмного проектування	Становить схематичне подання всіх етапів процесу надання послуг з урахуванням поділу їх на видиму й невидиму зону для клієнта.
Метод точок дотику	Процес взаємодії персоналу підприємства зі споживачами в момент надання послуги називають «точкою дотику». Саме цей момент вважається контрольованим, і тому існує можливість моделювання процесу надання послуги й, відповідно, його контролю.
Метод споживчого сценарію	Заснований на тому, що, крім менеджера й маркетолога, брати участь у процесі проектування можуть і споживачі послуг.
Метод реінжинірингу	За своєю сутністю схожий на метод діаграмного проектування. Однак відмінність полягає в тому, що аналізом, контролем і корегуванням процесу надання послуги займаються всі відділи підприємства

Продовження таблиці 1.6

1	2
Метод «Mystery Shopping»	Метою такого методу є оцінка якості надання послуг. Його сутність полягає в тому, що представники фірм під видом покупця відвідують торговельні заклади, а потім отримують «послуги». Перевагою цього методу є несподіваний контроль, таємність, пряме спостереження.

Дослідниця Курносова-Юркова О.О. адаптувала для потреб оцінки якості послуг методику системи збалансованих показників Р. Каплана та Д. Нортон. Для цілей оцінки якості послуг запропоновано для кожної групи показників – фінанси, споживачі, бізнес-процеси та персонал – відповідні показники, що характеризують саме якість надання послуг споживачеві. Далі на основі цих показників дослідниця пропонує розраховувати інтегральний показник якості послуги.

Таким чином, на основі проведеного аналізу підходів до оцінки якості послуг можемо зробити висновок, що наразі наявний широкий спектр методів, які враховують специфіку сфери послуг та мають як свої переваги так і недоліки. Вважаємо, що проблематика оцінки якості послуг потребує подальших досліджень та має бути інтегрована в систему управління якістю послуг організації.

1.3 Система управління якістю послуг в організації

Розглядаючи сучасні підходи та тенденції у сфері управління якістю, слід зазначити, що в наш час на вітчизняних підприємствах їхня реалізація відбувається досить повільно, що потребує участі державних органів влади для впровадження міжнародних систем управління якістю [7].

У сучасній науковій школі управління якістю провідні фахівці та науковці досліджують з точки зору системного, процесного та ситуаційного підходів [188].

Розглянемо ці підходи для управління якістю для підприємств залізничного транспорту.

Системний підхід у сфері управління якістю базується на системному аналізі, що виражається для залізничної сфери у дотриманні таких вимог:

- прогнозування рівня перевезень із урахуванням загальної економічної ситуації в країні і за її межами та наявності чи відсутності відповідних ресурсів;
- розроблення перспективних напрямів розвитку, використовуючи економіко-математичні та системотехнічні моделі;
- оцінювання затверджених рішень із урахуванням ефекту не лише для транспортного сектору, а й для національного господарства в цілому.

Управління якістю на основі системного підходу базується :

- на здійсненні дієвої політики у сфері управління якістю;
- спрямуванні всієї діяльності підприємства на удосконалення системи якості;
- реалізації системи управління якості на всіх стадіях розроблення, виробництва та реалізації товару чи послуги.

Взагалі-то виготовлення якісної продукції та надання послуг із найвищим рівнем сервісу сприяє не лише ефективному розвитку підприємства, а й галузі, регіону та й всієї національної економіки. Тому першочерговим завданням держави у сфері створення конкурентоспроможного товару має бути впровадження дієвих механізмів щодо удосконалення системи якості за рахунок введення нових норм і стандартів, відповідних міжнародним вимогам, і суворий контроль за їх дотриманням.

Також потрібно відзначити, що управління якістю продукції є не одноразовим заходом, воно має виступати в якості довгострокового процесу постійного покращення якісних характеристик продукції та збереження навколишнього середовища, адже сучасні світові стандарти та вимоги до товару ставлять на першу щабель у виробничому процесі збереження природи як національного багатства всього людства [11].

Підвищення якості виготовленого товару чи наданих послуг є невід’ємним елементом забезпечення ефективного розвитку підприємства та зростання його конкурентоспроможності на ринку.

Створення якісної продукції є основою для отримання підприємством конкурентних переваг у ринковій економіці, що досягається шляхом закладання якості в кожен проект, кожен технологічний процес, у роботу кожного працівника, починаючи від найнекваліфікованішого робітника до керівника. Тому управління якістю має бути комплексним і базуватися не лише на контролі у виготовленій продукції чи її комплектуючих, а й урахуванні всіх складових, котрі беруть участь у виробничому процесі, починаючи від сировини й закінчуючи післяпродажним обслуговуванням і сервісом.

Зокрема, до основних принципів управління якістю необхідно віднести такі [10]:

- забезпечення випуску якісної продукції чи надання послуг має бути покладено в основу статечного плану розвитку підприємства;
- для зменшення кількості витрат у виробничому процесі необхідно орієнтуватися на вдосконалення технологічних процесів шляхом доведення їх до найкращої оптимальності;
- проведення цілого комплексу заходів, спрямованих на швидке усунення всіх можливих проблем, пов’язаних із виготовленням і постачанням, котрі виникають при реалізації виробничого процесу;
- здійснення вибору надійних постачальників, які мають виступати в ролі партнерів;
- постійне підвищення кваліфікації працівників всіх рівнів;
- закладення у свідомість всіх працівників відповідальності за якість виготовлення продукції та задоволення потреб споживачів у межах підприємства та поза ним.

Слід зазначити, що системи управління якістю пройшли тривалий процес історичного розвитку. Перший етап їх розвитку відповідає початковим стадіям розвитку системного підходу до управління, коли з’явилася перша система

менеджменту – система Ф. Тейлора. Для забезпечення успішного функціонування системи в управлінський персонал підприємства були введені перші професіональні спеціалісти в області якості – інспектори. Діяла система мотивацій персоналу з підвищення якісного рівня роботи [50].

Другий етап розвитку систем управління якістю пов'язаний з переходом до процесно-орієнтованого управління, за якого об'єктом управлінських дій ставали якісні параметри бізнес-процесів. В цей період активно велися розробки методів статистичного контролю якості, формувався інструментарій вибіркового контролю.

Демінгом була запропонована схема, яка демонструє вплив якості на економіку, яка отримала назву «ланцюгова реакція Демінга» (рисунок 1.4):

«Ланцюгова реакція Демінга» є наочним свідченням того, що зменшення витрат, підвищення продуктивності й успішне функціонування компанії на ринку є звичайним наслідком поліпшення якості.



Рисунок 1.4 - Ланцюгова реакція Демінга [50]

Джуран першим обґрунтував перехід від контролю якості до управління нею. Ним розроблено «Спіраль якості» (спіраль Джурана) - позачасову просторову модель, яка визначає основні стадії безперервного розгортання робіт з управління якістю. Джуран є автором концепції AQI (Annual Quality Improvement) — концепції щорічного поліпшення якості. Поліпшення якості, на його думку, це і перевищення

уже досягнутих результатів роботи у сфері якості, пов'язане з прагненням людини встановити новий рекорд. У філософії менеджменту безперервне поліпшення означає, що на зміну політики стабільності приходить політика змін. Головна увага в концепції AQI зосереджується на стратегічних рішеннях, більш високій конкурентоспроможності і довгострокових результатах.

Найважливіші принципи AQI такі [46]:

- планування керівництвом поліпшення якості на всіх рівнях і в усіх сферах діяльності підприємства;
- розроблення заходів, спрямованих на виключення попередження помилок у сфері управління якістю;
- перехід від адміністрування (наказів зверху) до планомірного управління всією діяльністю у сфері якості, в т.ч. і удосконалення адміністративної діяльності.

Для реалізації концепції AQI на підприємстві розробляється комплекс заходів, який передбачає:

- складання щорічної програми поліпшення якості;
- розроблення методів поліпшення якості, її вимірювання й оцінки;
- навчання статистичним методам і їх впровадження у практику;
- удосконалення організації робіт в адміністративній сфері.

Третій етап пов'язаний з появою системи тотального контролю якості – TQC. На цьому етапі з'явилися документовані системи якості, що встановлювали відповідальність і повноваження, а також визначали взаємодію у сфері якості всього керівництва підприємства, а не тільки спеціалістів служб якості [50].

До головних завдань TQC відносяться прогнозування усунення потенційних невідповідностей в продукції на стадії конструкторської розробки, перевірка якості продукції, що виготовляється, комплектуючих та матеріалів, а також управління виробництвом, розвиток служби сервісного обслуговування та нагляд за дотриманням відповідності вимогам до якості. Фейгенбаум закликав звернути увагу на питання вивчення причин невідповідностей та першим вказав на значення системи обліку витрат на якість.

В Японії ідеї TQC були сприйняті з захопленням і отримали подальший розвиток у роботах професора К. Ісікави, який розглядав якість як задачу менеджменту, вимагав участі усіх співробітників у заходах з її підвищення.

Характерні риси системи управління якістю Ісікави:

- загальна участь працівників в управлінні якістю;
- проведення регулярних внутрішніх перевірок функціонування системи якості;
- постійне навчання кадрів;
- широке впровадження статистичних методів контролю.

З ініціативи Ісікави в Японії, починаючи з 1962 р., почали розвиватися гуртки з контролю якості. Ісікава впровадив у світову практику новий оригінальний графічний метод аналізу причинно-наслідкових зв'язків, який одержав назву системи Ісікави («риб'ячої кістки») і увійшов до складу семи простих інструментів контролю якості. Сьогодні практично неможливо знайти такі сфери аналітичної діяльності з вирішення проблем якості, де б не використовувалася схема Ісікави [29].

Четвертий етап пов'язаний з розпочатим переходом від системи TQC до системи всезагального менеджменту якості (TQM). Загальне управління якістю - це управління, націлене на якість, що ґрунтується на залученні усіх працівників підприємства і спрямоване на досягнення довготривалого успіху через задоволення вимог споживачів та вигоди як для працівників підприємства так і суспільства.

Однією з основних і обов'язкових умов успішного впровадження TQM та запорукою успішної роботи підприємства щодо забезпечення якості є особиста участь у цьому процесі керівника підприємства і вищого керівництва та акцент на задоволення споживачів. Найважливішими принципами загального управління якістю, які забезпечують її успіх є:

- акцент на споживача, який передбачає спрямування всієї уваги виробника на задоволення запитів і побажань споживача, який є учасником процесу здійснюваного постачальником послуг та арбітром в оцінюванні його якості. Це

вимагає безперервного системного дослідження бажань споживачів, оскільки їхні вимоги та очікування постійно змінюються;

- залучення вищого керівництва до безпосередньої участі у втіленні усіх принципів TQM та подання відповідного прикладу. Керівництво має чітко визначати цілі, політику і стратегію та сформулювати високі очікування. До них належать інновації, ризики в випробуванні нових ідей та методів поліпшення послуг, залучення персоналу до постійного вдосконалення процесу надання послуги;

- акцент на процес - виходить із визначення процесу за TQM як будь-якої організованої діяльності з трансформування факторів входу на процес у попередньо спланований для відповідного споживача вихід (послугу). Кожен процес повинен мати свого керівника, який відповідає за поліпшення роботи та може самостійно прийняти рішення. Процес розглядається як джерело якості, тому якість процесу фактично є якістю результату процесу, а звідси необхідно впливати на процес, а не на його результати, щоб не виправляти допущені помилки, а попереджувати їх. Це забезпечується системою контролю процесу від операції до операції, спрямованою на попередження невідповідності, а не на контроль кінцевого результату процесу;

- постійне (безперервне) поліпшення якості всіх процесів, яке необхідне для поліпшення якості вихідного продукту, незважаючи на жодні успіхи в досягненні якості та конкурентоспроможності послуги, оскільки потреби й очікування покупців постійно змінюються, а конкуренція безперервно піднімає стандарти. Крім цього, процеси надання нових послуг останнім часом прискорюються внаслідок використання в нових продуктах сучасних передових технологій, пропагування більш високої якості й цінності, ніж у наявних продуктах, і на їх тлі деякі послуги, навіть сучасні, застарівають. Отже, постійне поліпшення якості є нагальною вимогою;

- залучення до роботи з поліпшення якості усіх учасників процесу як внутрішніх так і зовнішніх споживачів, передбачає їхню безпосередню участь у безперервному поліпшенні якості цього процесу. Для ефективної участі кожного

співробітника сервісного підприємства в стратегії якості необхідно навчити персонал основам TQM та концепціям постійного вдосконалення роботи, наділити усіх працівників відповідальністю та правами в межах їхньої компетенції, виявляти зацікавленість у результатах їхньої роботи та стимулювати поліпшення роботи;

- базування рішень на фактах, а не на інтуїції або власному досвіді спеціалістів, яких не завжди достатньо для того, аби зуміти задовольнити покупця. Рішення будуть ефективними, якщо вони базуватимуться на фактах, а результати мають бути вимірюваними [50].

Таблиця 1.7 - Відмінності основних принципів традиційної системи управління й системи TQM [72]

Традиційні принципи управління	Принципи системи TQM
1	2
Задоволення потреб замовника	Задоволення потреб споживача, суспільства й співробітників організації
Планування, забезпечення й контроль поліпшення якості продукції	Планування, забезпечення й контроль поліпшення якості всіх процесів і систем
Розробка переважно коригувальних дій	Розробка переважно попереджувальних дій
Навчання управлінню якістю тільки співробітників відділу контролю якості	Навчання управлінню якістю всього персоналу
Покладення функцій забезпечення якості на відділ контролю якості	Покладення функцій управління якістю на всіх співробітників
Вирішення в напрямі якості тільки «гарячих» питань і завдань сьогодення	Регулярне виявлення й вирішення в напрямі якості хронічних проблем
Виконання кожним автономно поставленого завдання	Координація та взаємодія діяльності всіх співробітників у сфері якості

Цикл управління в організації, що працює за принципами TQM, являє собою цикл безперервного поліпшення всіх показників діяльності та включає три ключові аспекти:

- планування вдосконалення (аналіз потреб споживачів, суспільства, співробітників та організації, що постійно змінюються; аналіз внутрішніх

можливостей організації з поліпшення якості; розрахунок перспективних витрат на якість);

- реалізація вдосконалення (визначення пріоритетів серед процесів, що піддаються коригувальним діям; створення команди з удосконалення процесу; уточнення завдань; збирання даних; причинно-наслідковий аналіз; планування та впровадження рішень, документування; оцінка результатів; стандартизація);

- самооцінювання (національні та міжнародні премії з якості; внутрішньофірмова система балів).

П'ятий етап розвитку систем управління якістю почався в 90-х роках ХХ століття. У зв'язку з тим, що підприємства при здійсненні свого функціонування стали у все більшій мірі враховувати інтереси суспільства, з'явилося нове покоління стандартів якості серії ISO 14000, що встановлюють вимоги до системи менеджменту з точки зору захисту навколишнього середовища і безпеки. В результаті даних процесів суттєво зросла роль споживчих параметрів якості, а також значно посилилась увага керівництва підприємств і організацій до задоволення потреб власного персоналу [72].

На сучасному етапі розвиваються і актуалізуються стандарти ISO 9000. Розвиток управління якістю з врахуванням галузевих особливостей підприємства шляхом розробки і застосування галузевих національних, а потім і міжнародних стандартів зі створення системи якості. Розширення пропозиції послуг дає можливість вибору споживачеві, який стає більш вибагливим у своїх уподобаннях, що, у свою чергу, призводить до поглиблення конкуренції між виробниками, а також до появи нових підходів задоволення зростаючих потреб і очікувань споживачів, та вдосконаленні методів забезпечення якості [48].

В цілому можемо дати таке визначення системі управління якістю послуг – це сукупність організаційних структур, методів, принципів, важелів та стимулів, спрямованих на установлення, підтримку, а в необхідних випадках – підвищення якості послуг.

Система управління якістю послуг включає такі основні підсистеми як організаційна, нормативно-правова, економічна та соціальна. Їх характеристика узагальнена у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 - Характеристика підсистеми системи управління якістю послуг [40]

Підсистема	Характеристика
1	2
Організаційна	Організаційна структура підприємства сфери послуг, організація процесу надання послуги та політика у сфері якості
Нормативно-правова	Державне регулювання якості послуг, нормативні положення щодо формування та визначення показників якості послуг
Економічна	Процес ціноутворення, управління витратами на якість, управління ризиками
Соціальна	Залучення працівників до системи управління якістю послуг, мотивація працівників щодо дотримання стандартів якості послуг

Реалізація політики підприємства у сфері якості послуг вимагає того, щоб при постановці завдань були визначені основні цілі:

- задоволення споживачів за рахунок постійного поліпшення якості надаваних послуг, забезпечення відповідності законодавчим вимогам;
- постійна відповідність вимогам і підвищення результативності системи управління якістю та її процесів на базі прийняття рішень і заходів, заснованих на аналізі фактичних даних, аналізі діяльності та результатів моніторингу і вимірювань надаваних послуг, процесів і системи менеджменту якості в цілому;
- безперервне вдосконалення процесів, що забезпечують надання послуг з найкращими показниками задоволеності споживачів;
- постійна взаємодія з основними операторами з питань якості;
- застосування сучасних технологій і підвищення на цій основі якості надаваних послуг;

– підвищення матеріальної зацікавленості і постійного поліпшення соціальних умов праці працівників [40].

У нормативно-правовому полі питання управління якістю послуг визначаються новим ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» [13], який набрав чинності з 1 липня 2016 року. В основу цього стандарту закладено процесний підхід до управління якістю, зокрема послуг. Процесний підхід передбачає систематичне визначання процесів і їх взаємодій та керування ними з тим, щоб досягати запланованих результатів відповідно до політики у сфері якості та стратегічного напрямку організації.

Цикл PDCA, визначений у стандарті, може бути застосовано до всіх процесів і до системи управління якістю в цілому (рисунок 1.5).

Він може бути описаний як послідовність: плануй – встановлюй цілі системи і процеси, а також ресурси, потрібні для отримання результатів відповідно до вимог замовників і політик організації, а також ідентифікуй і розглядай ризики та можливості; виконуй – впроваджуй те, що заплановано; перевіряй – здійснюй моніторинг та вимірй процеси та отримані в результаті послуги, зважаючи на політики, цілі, вимоги, а також звітуй про результати; коригувальні дії – вживай заходи для поліпшення дієвості, за потреби.

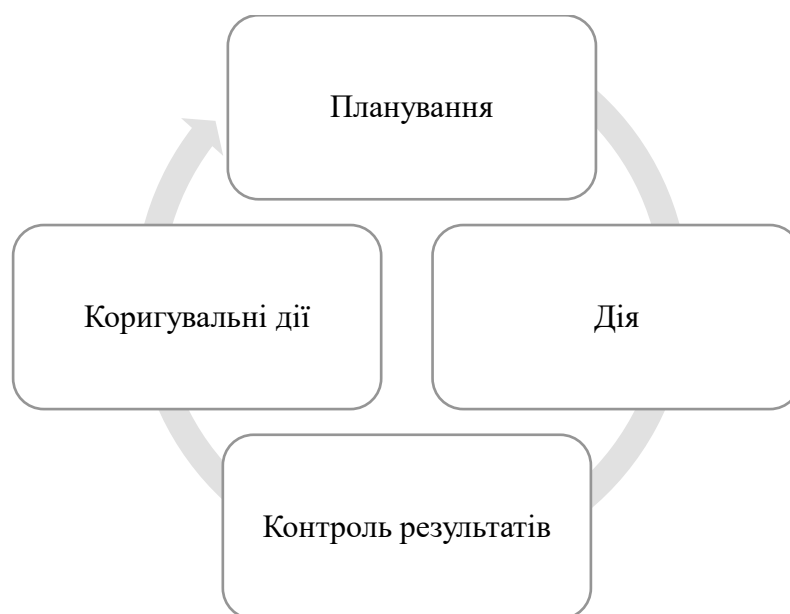


Рисунок 1.5 - Цикл PDCA [50]

Процесний підхід у межах системи управління якістю послуг підкреслює важливість: розуміння та виконання вимог менеджменту якості; необхідності розглядати процеси надання послуг з погляду створення додаткових цінностей; вимірювання результатів функціонування процесу надання та його ефективності; постійного поліпшення якості послуг на основі об'єктивних вимірювань. У межах процесу управління якістю доцільно виділити функції прогнозування, планування, дослідження, організації, керівництва, мотивації, комунікації, координації, контролю та оцінки [39].

Функція «Прогнозування» розглядає прогнозування і стратегічне управління якістю послуг, встановлення мети, цілей в сфері якості, формулювання завдань, розробку політики, визначення майбутнього підприємства і умов в яких воно функціонуватиме, труднощів і завдань які витікають з них; визначає аналіз і зіставлення різних варіантів розвитку надання послуг, рівня їх якості; виявляє причинно-слідчі і інші зв'язки між процесами надання послуг та оцінює ситуацію на ринку послуг, виявляє головні проблеми в сфері якості, які необхідно вирішувати.

Методами реалізації даної функції можуть бути метод експертних оцінок, в основі якого лежить використання оцінок певної групи людей (експертів). Метод нормативного (цільового) прогнозування полягає у пошуку оптимального шляху досягнення високого рівня якості послуг, яка передбачена завданням підприємства у майбутньому. Метод моделювання, який полягає в конструюванні моделі на основі попереднього вивчення рівня якості послуг й визначення їх суттєвих характеристик і співставленні результатів з даними об'єкта та коригуванні моделі [38].

Функція «Планування» полягає у розробці та планування якості послуг шляхом встановлення вимог до якості послуг, оперативного планування та конкретизації цілей розвитку на поточний період, вибір стратегії підвищення якості на основі визначення пріоритетних послуг, обґрунтуванні цілей і шляхів досягнення високого рівня якості послуг на основі визначення ефективних методів, способів і ресурсів, необхідних для виконання цих завдань.

Планування системи управління якістю послуги можна здійснювати методом екстраполяції, який ґрунтується на використанні результатів показників рівня якості послуг минулого періоду і на основі визначення оптимістичної мети поширення декількох завищених показників якості на майбутній період; шляхом детальної розробки поточних планів (календарних планів), які конкретизують мету і завдання та оперативних планів для підприємства в цілому та його окремих підрозділів. Пофакторний метод реалізації планування визначає планові значення показників якості послуг, які визначаються на основі впливу найважливіших чинників (факторів).

Нормативний метод планування ґрунтується на використанні обґрунтованих норм і нормативів, що визначають ступінь економічної ефективності системи управління якістю послуг та передбачає розрахунок показників якості за нормами на початок планового періоду з наступною зміною норм в результаті впровадження організаційно-технічних заходів [16].

Функція «Дослідження» визначає розпізнання проблем в сфері послуг та встановлення причин їх виникнення, виявлення властивостей, змісту, закономірностей поведінки, знаходження шляхів, засобів та можливостей подолання існуючих проблем та напрямків їх розв'язку. Дослідження виконується шляхом аналізу вітчизняного та закордонного досвіду в сфері системи менеджменту якості послуг, та державного регулювання якості послуг: закони та нормативні акти, стандарти, норми, правила та сертифікати.

Функція «Організація» передбачає організаційно-ресурсне забезпечення якості надання послуг, організації робіт з управління якістю послуг, формулювання рішень, і ресурсів для надання послуг, організація виконання процесів, систематичне коригування завдань в системі управління якістю послуг. Забезпечення даної функції можливе експертно-аналітичним методом шляхом дослідження і аналітичного вивчення організації якості послуг кваліфікованими фахівцями – експертами, методом структуризації шляхом розробки системи цілей, включаючи їх кількісне та якісне формулювання і наступний аналіз організаційних процесів з точки зору їх відповідності системі цілей та метод організаційного

моделювання, що базується на розробці різних варіантів системи управління якістю для конкретних послуг з наступним їх порівнянням (співставленням) і оцінкою за певними критеріями.

Функція «Керівництво» - оперативне (поточне) управління якістю шляхом поєднання, координування і інтегрування всіх функцій формування системи управління якістю послуг у єдине ціле, накопичення, систематизація і облік фактичних значень показників якості послуг та процесів їх надання, аналіз даних про якість послуг і процесів її надання, оперативний контроль, прийняття рішень щодо надання послуг.

Реалізація керівництва можлива соціально-економічними і соціально-психологічними методами управління, які спрямовані на досягнення поставлених цілей і задач з системи менеджменту якості послуг та на здійснення співробітництва персоналу й керівництва, яке ґрунтується на принципі колегіальності.

Функція «Мотивація» означає організацію системи мотивації покращення якості послуг і процесів їх надання за рахунок стимулювання персоналу для досягнення високої якості послуг, мотивації якісного виконання процесів надання послуги, спонукання до діяльності для досягнення цілей та задач. Основними методами мотивації персоналу для виробництва якісних послуг є застосування стимулів, психології та сучасної теорії мотивації, які ґрунтуються на внутрішніх мотивах людей, їх психологічних особливостей та на поведінці людей з урахуванням їх сприйняття та знань щодо надання послуг.

Функція «Комунікація» полягає у інформаційному забезпеченні та системі комунікацій з накопичення та систематизації інформації з якості, отримання інформації для прийняття ефективних рішень та досягнення цілей в системі управління якістю, управлінні інформацією з метою координації діяльності персоналу для підвищення якості послуг. Ефективність комунікації, яка залежить від якісного передавання керівником ідей та управлінської інформації і правильного сприйняття їх підлеглими, визначатиме якість управлінських рішень в управлінні послугами.

Функція «Координація» - удосконалення якості та поліпшення діяльності шляхом узгодження дій усіх підсистем для досягнення цілей та задач, координації робіт з управління якістю послуг, оперативні, коригувальні і попереджувальні дії, координації стратегічної діяльності для виявлення сильних і слабких сторін послуг з метою досягнення ефективної системи менеджменту якості, стандартизація правил і процедур.

Координація якості послуг здійснюється шляхом підпорядкування – вертикальна координація, яка передбачає прямий контроль за якістю надання послуг та стандартизацію діяльності, визначення способу управління якістю послуг; шляхом встановлення зв'язків між підрозділами одного організаційного рівня - горизонтальна координація, яка відбувається через взаємні комунікації, оперативні (тимчасові) та постійні робочі групи для вирішення поточних та довготермінових завдань та цілей.

Функція «Контроль» передбачає оцінку дієвості, результативності та ефективності послуг, а саме: контроль виконання політики, цілей і завдань в сфері менеджменту якості, регулювання відповідності послуги стандартам і критеріям якості, контроль надання якісної послуги, визначення процесу, цілей, норм, обсягу та області контролю якості послуг.

Функція «Оцінка» визначає ефективність системи менеджменту якості послуг за рахунок виявлення цінності для споживача послуги; визначення змісту якості послуг (технічна, функціональна, соціальна); витрат на якість та економічного ефекту [16].

Висновки до розділу 1

На основі проведеного узагальнення можемо визначити категорію «якість» певні особливі властивості предмету, які визначають його корисність для користувача. У випадку якості послуг це відповідно набір їх характеристик, що

задовольняють потреби споживачів. Якість послуг має певні особливості, що визначаються специфікою самих послуг, а саме їх невідчутністю, невіддільністю від джерела, непостійністю якості та незбереженістю. Відповідно це буде впливати на процес оцінки якості послуг.

На основі проведеного аналізу підходів до оцінки якості послуг можемо зробити висновок, що наразі наявний широкий спектр методів, які враховують специфіку сфери послуг та мають як свої переваги так і недоліки. Вважаємо, що проблематика оцінки якості послуг потребує подальших досліджень та має бути інтегрована в систему управління якістю послуг організації.

В цілому можна виділити такі основні групи методичних підходів до оцінювання якості послуг залежно від джерела отримання інформації – традиційний, експертний, соціологічний та комбінований. Традиційний метод передбачає отримання кількісної оцінки встановлених параметрів якості послуг за допомогою, переважно, статистичних прийомів та способів вимірювання. Експертний метод передбачає використання експертних оцінок під час визначення значень показників якості послуг. Метод базується на застосуванні досвіду та інтуїції спеціалістів-експертів та узагальненні їх думок. Соціологічний метод базується на визначенні якості послуг на основі вивчення думок реальних та/або потенційних споживачів про неї. Комбінований метод включає декілька методів визначення показників якості.

У нормативно-правовому полі питання управління якістю послуг визначаються новим ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги», який набрав чинності з 1 липня 2016 року. В основу цього стандарту закладено процесний підхід до управління якістю, зокрема послуг. Процесний підхід передбачає систематичне визначання процесів і їх взаємодій та керування ними з тим, щоб досягати запланованих результатів відповідно до політики у сфері якості та стратегічного напрямку організації.

Процесний підхід у межах системи управління якістю послуг підкреслює важливість: розуміння та виконання вимог менеджменту якості; необхідності розглядати процеси надання послуг з погляду створення додаткових цінностей;

вимірювання результатів функціонування процесу надання та його ефективності; постійного поліпшення якості послуг на основі об'єктивних вимірювань. У межах процесу управління якістю доцільно виділити функції прогнозування, планування, дослідження, організації, керівництва, мотивації, комунікації, координації, контролю та оцінки.

На сучасному етапі розвиваються і актуалізуються стандарти ISO 9000. Розвиток управління якістю з врахуванням галузевих особливостей підприємства шляхом розробки і застосування галузевих національних, а потім і міжнародних стандартів зі створення системи якості. Розширення пропозиції послуг дає можливість вибору споживачеві, який стає більш вибагливим у своїх уподобаннях, що, у свою чергу, призводить до поглиблення конкуренції між виробниками, а також до появи нових підходів задоволення зростаючих потреб і очікувань споживачів, та вдосконаленні методів забезпечення якості.

2 Аналіз господарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Укр_Медмаркет»

2.1 Історія створення й розвитку підприємства

Підприємство займається торгівлею стоматологічними матеріалами, обладнанням та інструментами. Розглянемо групи товарів ТОВ «Укр_Медмаркет» [53]:

- адгезиви, травильний гель:
- глюма Комфорт Бонд 4 мл (Heraeus Kulzer), Gluma Comfort Bond 4ml;
- сінгл бонд Адпер 2 6 ml Single bond adper 2;
- джен-Юнібонд, однокомпонентний адгезив, флакон 6г (Джендентал-Україна);
- травильний гель Фосфо-Джен AS, з антисептиком, 5мл (Джендентал-Україна);
- бонд-система Prime&Bond NT (4,5мл);
- ксено 5 Бонд-система XENO-V+ (3,5мл);
- бори:
- бор діамантовий Dia-Tessin (FG) № 1 (Vanetti);
- відбиткові матеріали:
- чашка для замішування;
- спідекс комплект;
- італгін хроматік 450 г., Італія, Italgin;
- зета плюс, набір, Zeta Plus, (база 900мл+активатор60мл+корегуюча140мл);
- спідекс універсальний активатор Speedex Universal Activator;
- упін SPOFADENTAL;
- Stomaflex Light (Стомафлекс лайт), 130 г;
- стомафлекс каталізатор (Stomaflex gel CATALYST) 60г;
- консіфлекс, Consiflex тип 0 (матеріал стоматологічний зліпочний

високов'язкий);

- еластiк Хромо (Elastic Cromo);

- ендодонтичний iнструмент:

- к-файли (Dentsply Maillefer), №15-40, 21 мм, K-File, 6 шт. оригiнал;

- к-файли Perfect (Shenzhen Perpect Medical Instruments Co., Ltd), №20, K-Files, 6 шт;

- ультразвуковi файли, Ultrasonic files № 15/40 (33 мм, 6 шт) Mani;

- к-рiмери (Dentsply Maillefer), №10, K-Reamer Colorinox, 6 шт оригiнал;

- н-файли Perfect (Shenzhen Perpect Medical Instruments Co., Ltd), №08, H Files, 6 шт;

- профайли 06 AD 15, 25мм, Profile оригiнал;

- каналонаповнювачi Лентуло №1, Lentulo, (25мм, 4шт) Maillifer оригiнал;

- спредери, Spreaders № 15 (25 мм, 6 шт) Mani оригiнал;

- гейц дриль, Gates Drills № 1 (32 мм, 6 шт) Mani;

- полiмери, Peeso Reamers № 1 (32 мм, 6 шт) Mani;

- голка для промивання каналiв (Medical);

- губки для Clean Stend, мал.(25шт);

- засоби гiгiєни, аксесуари:

- мусон, Muson уп.90 шт, таблетки для полоскання шипучi;

- порошок для содоструйки 1С 0307;

- зубна паста Na Dzien (Classic) Ortho Salvia Dental, ортодонтична зубна паста, 75мл;

- зубна паста Na Noc (Fluor) Ortho Salvia Dental, ортодонтична зубна паста, 75мл;

- сода Air Flow Floweis Барбарис, 300г, (Germany);

- порошок сода Эйр Флоу EMC (Air Flow EMS) Cherry 300 гр;

- iнструмент, аксесуари:

- пiнцет стоматологiчний вигнутий;

- окуляри на широких дужках жовтi;

- дзеркало для пацієнта у формі зуба;
- набір ложок відбиткових металевих (Shufa Dental Co.), 10 шт;
- хустинки для рабердаму Dental Dam (Hygenic), 36шт.152мм x 152мм;
- гладилка металева (Струм), шт;
- дзеркало стоматологічне (Shufa Dental Co.), №4 Plane, плоске, шт;
- окуляри на чорн дужках червоні;
- КОМПОЗИТИ:
- харизма шпр 4г A2, Charisma;
- флоу-Колор, шприц 1г, фіолетовий (Arkona) Flow-Colour violet, flowable composite, (кольорові пломби);
- аркон NEW шприц A2 4 г. (Arkona);
- естет HD A2 (0,25г);
- хФлоу A2 (0,25г), X Flow;
- сДР Есо Refill 1 капсула, 0.25 гр, SDR;
- філтек Z 250 4г A2, Filtek;
- FILTEK Z 550;
- лателюкс Флоу шприц A2 (LaTuS), Latelux Flow, 2.2 г;
- градіа шприц АОЗ 4г, Gradia, GC;
- ІМПЛАНТОЛОГІЯ:
- ключ для гвинтів універсальний шестигранний 1.25ммд короткий, Green Implant System № 432312
- абатмент титановий слім, вузький, Titanium Abutment Slim (Green Implant System), № 500939
- імплант титановий Класік, 3.75 мм діаметр, 11.5 мм довжина, Classic Titanium Implant, № 111137
- ключ для утримання абатментів, Tool Key for Abutment Green Implant System, № 431914;
- лікувальні матеріали:
- хлоракс 5,25% (Cerkamed), Chloraxid 5,25%, 400 г;
- агірол (LaTuS), Ahygrol, 12 мл, для висушування і знежирення порожнин

- i каналів зуба;
- глюкозекс 2% 200гр, Gluco Chex;
 - тусс Мусс, крем для ремінералізації, полуниця, 35мл, Touth;
 - еugenol (LaTuS), 10 г;
 - біфлю-Джен, BIFLU-JEN біфторидний лак для лікування та профілактики
- 10 мл (ДЖЕНДЕНТАЛ);
- йодоформ (LaTuS), 10 г;
 - ультра Із, ULTRA EZ гель д/зниження чутливості, шпр 1.2мл, №1007 (ULTRADENT);
 - парапаста (Chema), Parapasta, 5 г;
 - матриці клинці:
 - матриці прозорі смужки (LaTuS), товщина 0,05мм 100 шт;
 - клинці дерев'яні №1.080 (TOP), 100шт;
 - мікроаплікатори Мікроаплікатор fine 1,5мм уп. 100 шт 6542 1ящ.-200уп;
 - кисточки 100шт;
 - РС-Преп, 9 г, для розширення каналів, RC-PREP;
 - JEN-DESOBTURAT для розпломб. резорцин-формаліну, 9мл (ДЖЕНДЕНТАЛ);
 - ендосолюшн, 50мл;
 - обладнання, лампи, наконечники:
 - лампа фотополімерна діодна LED.D Curing Light бездротова (Guilin Woodpecker);
 - мікромотор пневматичний E 25B EXCO Air Motors (W&H);
 - наконечник турбінний TG 656 Chirana medical;
 - насадка на скейлер, тип EMS;
 - масло спреї (500 мл) TOPDENTAL;
 - підкладкові матеріали:
 - іонозит 0,33г, Ionosit, шпр, DMG, фотополімерна підкладка;
 - джен Лайн LCF, прокладка фторвмісна, шпр.3г (Джендентал-Україна);
 - реолайн LC (LaTuS), Reoliner-LC, підкладковий світлового твердіння, 2.2

Г;

- рукавички DERMAGEL р. S, латекс неприпудрені;
- поліри пасти:
- поліри KENDA біла (тарілка) 909-С;
- Shofu Мандрела Ван Глосс;
- щіточка для чистки з нейлону конусовидна уп.1шт 6220;
- штифти гутаперчеві та паперові:
- штифти "НТМ" №15 (200 шт.);
- гутаперчеві штифти "НТМ" №20 (120 шт.);
- дезинфекція стерилізація:
- бациллол АФ 500 мл;
- дезодерм 1л;
- пакети для стерилізації 90 x 230 (90 x 260) (Sogeva), розмір плівки 90 мм x 230 мм;
- рулон плоский 75 Сogева, для стериліз. Sogeva;
- корзолекс Екстра 5л;
- цементи:
- білд іт 9 гр, Build-it;
- фуджи плюс, 15г+7мл+6.5мл Fuji Plus, GC;
- арде філ, склоін.цемент пломбув. 15г+10г А2, Арденія;
- це-Ікс Плюс цемент, С-Х 1х35гр порошок+17мл рідина Shofu;
- мерон VOCO Склоіномерний цемент для фіксації;
- інше:
- дентин паста 30г біла, Арде;
- SILANE, сілан, праймер для м/кераміки, шпр.1.2мл, №410 (ULTRADENT);
- індикатор карієсуSABLE SEEK №1805 шпр.1.2мл (ULTRADENT)
- оксид цинку (LaTuS), 80 г;
- папір артикуляційний червоно-синій, 80мк,144шт, Бехт, Becht;
- структур VOCO для виготовлення тимчасових коронок (А - 3);

- PORCELAIN ETCH, порцелян етч, №406 протр.д/керам., шпр.1.2мл (ULTRADENT);

- реплекс LC (LaTuS).

Структура керування даного підприємства являє собою просту ієрархічну систему, на люд.і якої стоїть Директор підприємства. Також до системи керування відносяться заступник Директора по фінансам та обліку, технічний директор, директор по загальним питанням. Структура представлена на рисунку 2.1 [53].



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Укр_Медмаркет»

2.2 Аналіз використання основних фондів

Основні фонди – це сукупність засобів виробництва, що служать, більше одного виробничого циклу (року), поступово переносять свою вартість на створюваний продукт шляхом її включення в собівартість продукції [29].

До основних виробничих фондів відносять:

- будинки,
- споруди,
- машини,
- обладнання та інші.

В процесі експлуатації тільки виробничі основні фонди переносять свою вартість (у вигляді амортизації) на вартість продукції. Підприємство застосовує норми і методи нарахування амортизації основних засобів, передбачені податковим законодавством. Нарухування амортизації проводиться щомісяця.

Основні фонди по своєму призначенню поділяються на виробничі і невиробничі, по приналежності – на власні і орендовані, по характері використання – на діючі та бездіяльні.

Власні основні фонди – це фонди, що числяться на балансі даного підприємства.

Основні засоби, якщо їхня вартість менше 1000 грн і термін служби більш року, підприємство вважає малоцінними необоротними активами. Знос малоцінним необоротних активів нараховується в такий спосіб:

- 100% вартості в першому місяці використання, тобто при введені експлуатацію.

Амортизація основних фондів - це поступове перенесення вартості засобів праці по мірі їх морального та фізичного зносу на вироблену продукцію. Грошовим вираженням амортизації служать амортизаційні відрахування, що включаються в собівартість продукції [31].

Дані про наявність основних фондів наведено у таблиці 2.1, динаміка показників основних фондів на рисунку 2.2, а їх структуру – у таблиці 2.2 та на рисунку 2.2.

Таблиця 2.1– Аналіз основних фондів ТОВ «Укр_Медмаркет»

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна		
						абс. (+,-)	відн., %	
							до 2021 р.	до 2018 р.
Будинки та споруди, тис. грн	6406	6263	6640	6371	6361	-10	99,84	99,30
Машини та обладнання тис. грн	508	518	547	486	546	+60	112,35	107,48
Транспортні засоби, тис. грн	333	513	532	748	921	+173	123,13	276,58
Інші основні фонди, тис. грн	262	251	268	249	273	+24	109,64	104,20
Разом	7509	7545	7987	7854	8101	-	-	-

Аналізуючи дані таблиці можна зробити висновок, що за період з 2018 р. по 2022 р. загальна вартість основних засобів збільшилась з 7509 тис. грн у 2018 р. до 8101 тис. грн у 2022 р., ми маємо такий темп росту головним чином за рахунок збільшення вартості транспортних засобів; машин та обладнання, та інших основних фондів.

Відбулося зменшення вартості основних фондів групи будинки, споруди.

Взагалі спостерігаємо тенденцію зростання вартості основних фондів на протязі аналізує мого періоду, можна сказати, що групи транспортні засоби, машини і обладнання та інші основні фонди оновлюють основні засоби.

Таким чином аналізуючи дані таблиці 2.2, можна сказати, що найбільшу питому вагу у структурі основних фондів у 2022 р. займала група будинки і споруди (78,52%), потім транспортні засоби (11,37%), машини та обладнання (6,74%), інші основні фонди (3,37%).

Аналізуючи динаміку структури основних фондів за групами за 2018р. та 2022 р., можна відмітити тенденцію до зростання вартості за групами: транспортні засоби, машини та обладнання, інші основні фонди.

Зменшення структури основних фондів відбулося за групою будинки і споруди.

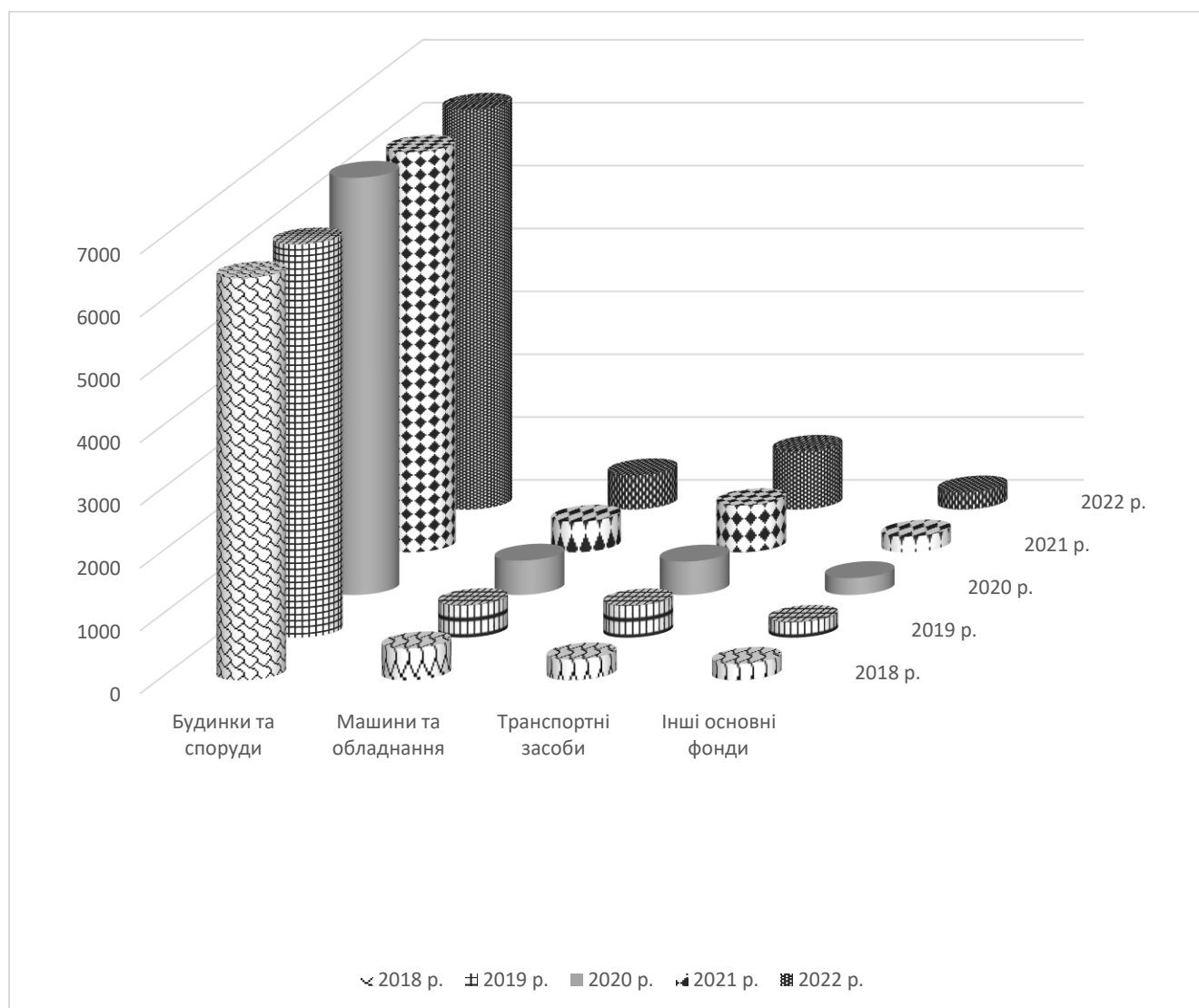


Рисунок 2.2 – Динаміка показників основних фондів, у % до 2018 р.

Таблиця 2.2 – Структура основних фондів за групами ТОВ «Укр_Медмаркет»

Показник	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %
Будинки, споруди	6406	85,31	6263	83,01	6640	83,14	6371	81,12	6361	78,52
Машини, обладнання	508	6,77	518	6,87	547	6,85	486	6,19	546	6,74
Транспортні засоби	333	4,43	513	6,80	532	6,66	748	9,52	921	11,37
Інші основні фонди	262	3,49	251	3,32	268	3,35	249	3,17	273	3,37
Разом	7509	100	7545	100	7987	100	7854	100	8101	100

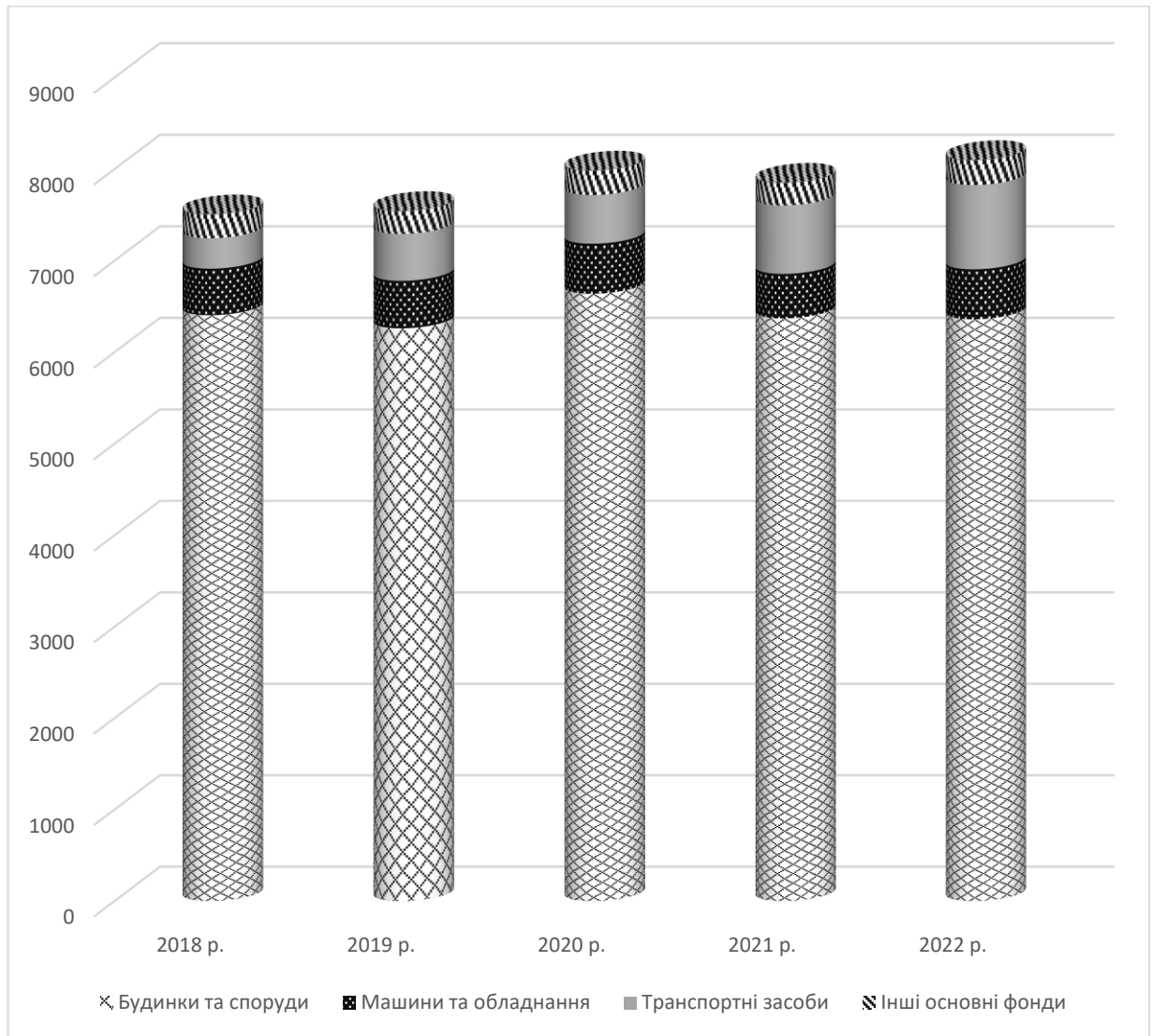


Рисунок 2.3 - Структура основних фондів за групами 2018-2022рр, %

У таблиці 2.3 наведено аналіз показників наявності, руху та технічного стану й ефективності використання основних виробничих фондів, а на рисунках 2.4 та 2.5 – їх динаміку.

Аналізуючи дані таблиці 2.3, можна зробити висновок, що середньорічна вартість основних фондів збільшилась, з 7484 тис. грн у 2018 р. до 7977,5 тис. грн у 2021 р., середньорічний темп зростання склав 106,59%.

Сума зносу основних фондів також збільшилась з 1975 тис. грн до 2853 тис. грн.

Коефіцієнт зносу теж постійно збільшується, і середньорічний темп зросту складає 136,98%, що говорить про велику ступінь зносу основних фондів.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників наявності, руху та технічного стану й ефективності використання основних фондів

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна		
						абс. (+,-)	від., %	
							до 2021 р.	до 2018р.
Вартість на початок року, тис. грн	7459	7509	7545	7987	7854	-133	98,33	105,30
Вартість на кінець року, тис. грн	7509	7545	7987	7854	8101	+247	103,14	107,88
Середньорічна вартість, тис. грн	7484	7527	7766	7920,5	7977,5	+57	100,72	106,59
Сума вибуття основних засобів, тис. грн	643	613	78	783	653	-130	83,40	101,56
Сума оновлення основних засобів, тис. грн	693	649	520	650	900	+250	138,46	129,87
Знос основних засобів, тис. грн	1975	2210	2530	2662	2853	+191	107,18	144,46
Коефіцієнт оновлення	0,092	0,086	0,065	0,083	0,111	+0,028	133,73	120,65
Коефіцієнт вибуття	0,086	0,082	0,010	0,098	0,083	-0,015	84,69	96,51
Коефіцієнт зносу	0,265	0,294	0,335	0,333	0,363	+0,03	109,01	136,98
Фондовіддача	0,179	0,166	0,107	0,116	0,214	+0,098	184,48	119,55
Фондоємкість	5,600	6,031	9,342	8,593	4,683	-3,910	54,50	83,63

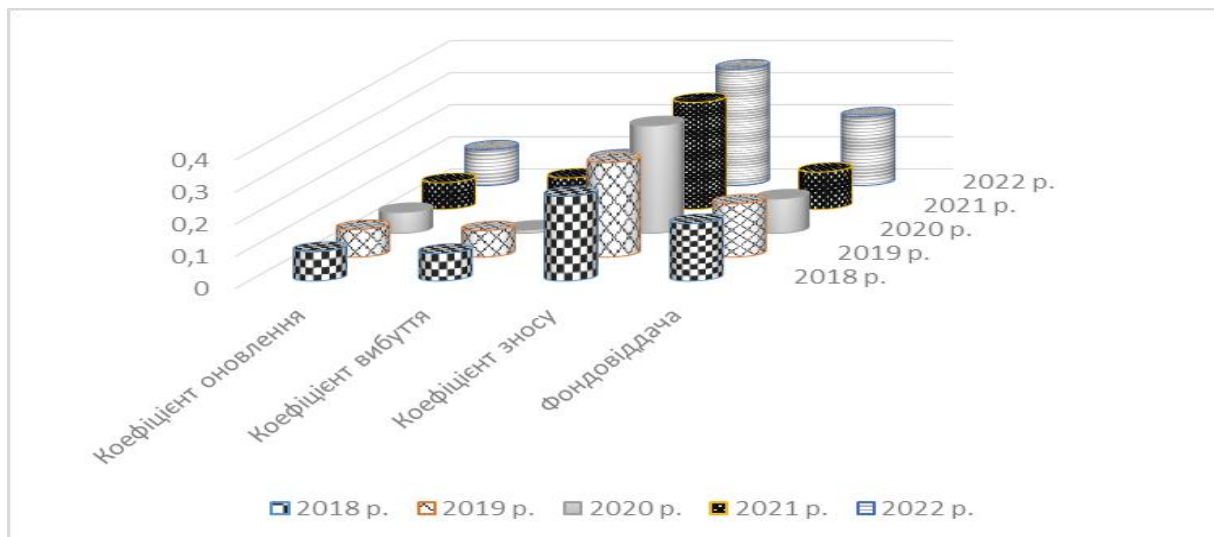


Рисунок 2.4 – Динаміка показників, що характеризують ефективність використання основних виробничих фондів, у % до 2018 року

Дуже негативним явищем є зростання коефіцієнту вибуття, яке спостерігалось у 2021 році і сума вибуття склала 783 тис. грн, при значно більших темпах росту коефіцієнту оновлення, ріст якого спостерігався у 2022 році і становить 120,65% у порівнянні з 2018 роком. Взагалі, за правилами, коефіцієнт вибуття повинен бути меншим ніж коефіцієнт оновлення, що ми і спостерігаємо на даному підприємстві.

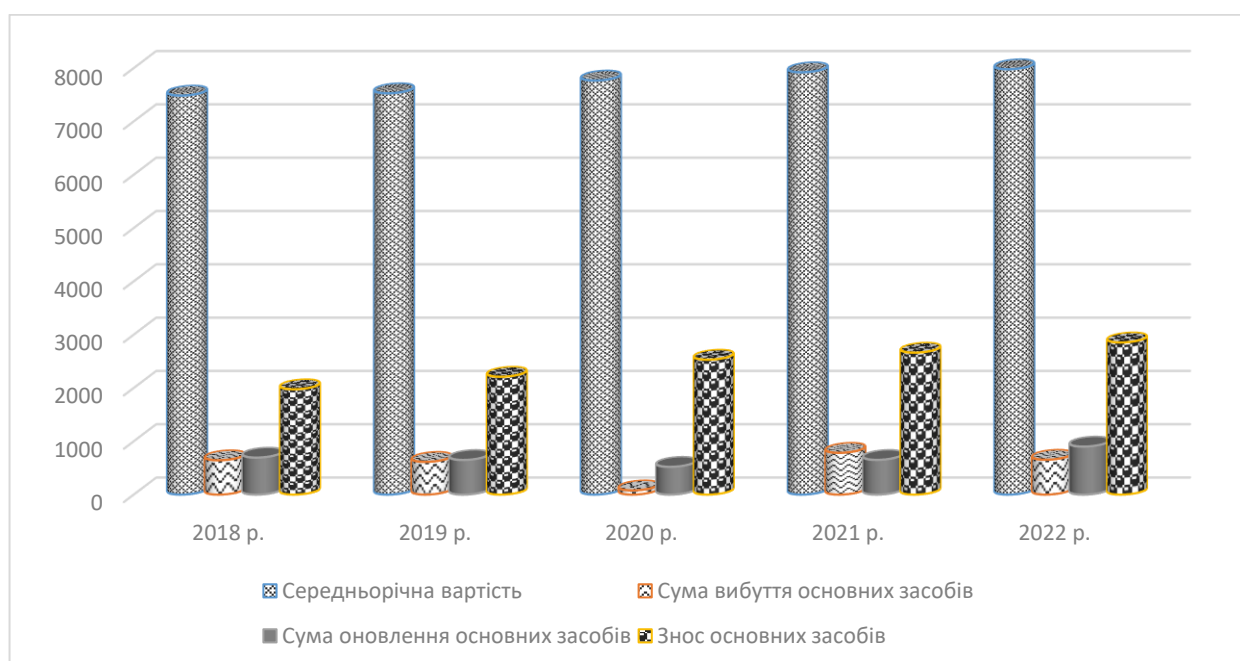


Рисунок 2.5 - Динаміка показників наявності, руху та технічного стану основних фондів, у % до 2018 р.

Позитивним фактором є зростання фондоддачі з 0,204 тис. грн у 2018 р. до 0,254 тис. грн у 2022 р., яка показує: скільки робіт з однієї гривні основних засобів виробляється з використання однієї гривні основних засобів. Зниження фондоємкості з 4,910 тис. грн до 3,945 тис. грн. За період який аналізується часу., де середньорічний темп зниження складає 87,06%, говорить про зменшення вартості основних засобів.

2.3 Аналіз продуктивності праці

Продуктивність праці - найважливіший економічний показник, що характеризує ефективність витрат праці в матеріальному виробництві як окремого працівника, так і колективу підприємства в цілому [21].

Продуктивність праці — це показник, за рівнем та динамікою якого оцінюється використання трудових ресурсів.

Він визначається як відношення об'єму виробництва до чисельності працівників [21].

Дані, що характеризують продуктивність праці за період з 2018– 2022 роки ТОВ «Укр_Медмаркет» наведено в таблиці 2.4 та на рисунку 2.6.

Аналізуючи дані таблиці 2.4, можна зробити висновок, що за період який аналізується продуктивність праці збільшилась з 24,382 тис грн на 1 люд.овіка у 2018 р. до 30,893 тис грн на 1 люд.овіка у 2022 р.

Середньорічний темп росту за цим показником збільшився, головним чином, за рахунок:

- збільшення обсягу реалізації продукції,
- поліпшення технологій,
- поліпшення організації робочих місць,
- за рахунок соціального фактору.

Таблиця 2.4 – Аналіз продуктивності праці ТОВ «Укр_Медмаркет» за період з 2018 – 2022 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна	
						абс. (+;-), до 2021 р.	від.,%, до 2018р.
Обсяг реалізованої продукції, тис грн	1341	1251	855	914	1730	189,28	129,01
Середньо-облікова чисельність, люд.	55	57	56	50	56	112,00	101,82
Продуктивність праці, тис грн/люд.	24,382	21,947	15,268	18,280	30,893	169,00	126,70

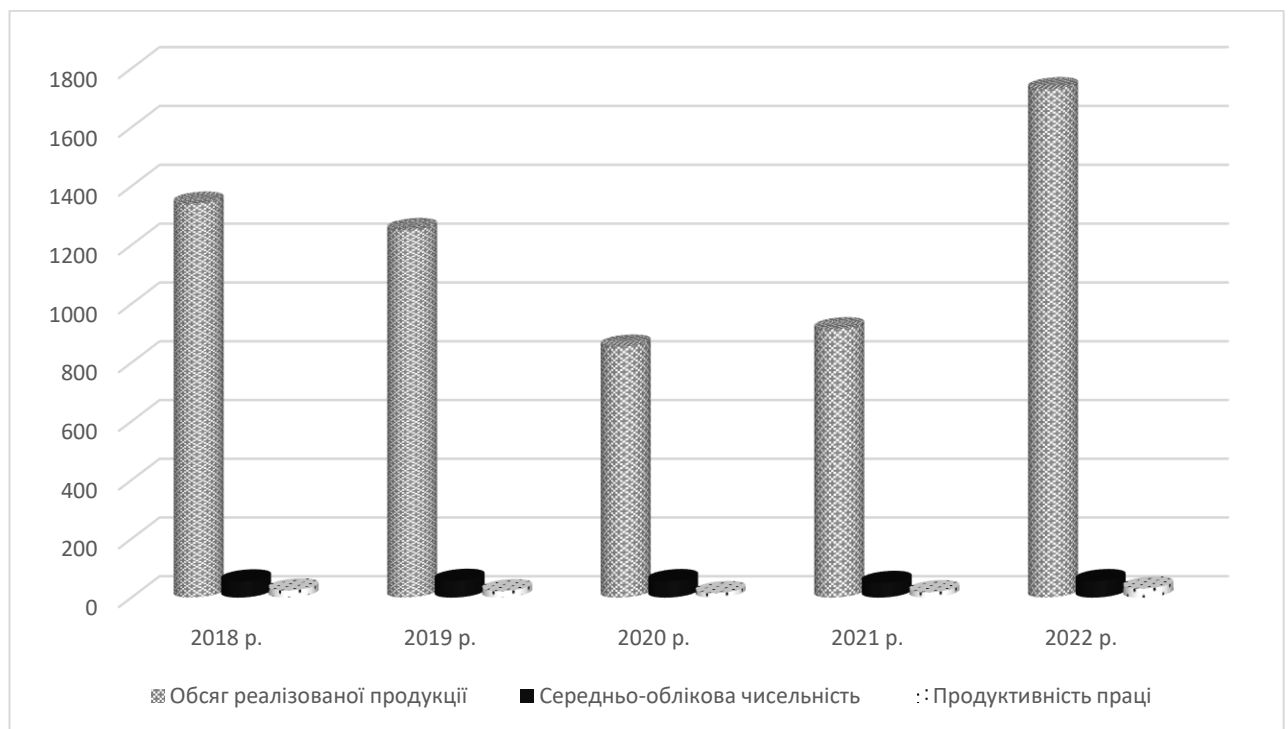


Рисунок 2.6 - Динаміка показників що характеризують рівень продуктивності праці підприємства , у % до 2018 р.

При розгляданні плану з праці основна увага приділяється аналізу чисельності робітників, використанню фонду заробітної плати, зростанню продуктивності праці.

Метою аналізу виконання плану по праці є виявлення внутрішніх резервів зростання продуктивності праці і економного використання фонду оплати праці.

Одним з важливих питань аналізу праці та заробітної платні є аналіз утримання контингенту з основної діяльності.

До показників праці відносять [21]:

- контингент,
- фонд оплати праці,
- середньомісячну заробітну платню
- продуктивність праці.

Заробітна плата – це частина загального, створеного на підприємстві за певний період часу доходу, вираженого в грошовій формі і призначеного для індивідуального використання у відповідності з кількістю та якістю праці кожного робітника [21].

Дані, які характеризують показники з праці, наведено в таблиці 2.5, а їх динаміка на рисунку 2.7.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників по труду та заробітної платні підприємства за 2018-2022 р.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Загальний контингент, люд.	55	57	56	50	56
Фонд заробітної плати, тис. грн	2079,3	2408,2	2661,4	2592,1	3112,9
Продуктивність праці, тис грн/люд.	24,382	21,947	15,268	18,280	30,893
Середньомісячна заробітна плата, грн	8150,45	9520,80	10960,35	11320,2	12632,35

Виходячи з даних таблиці можна зробити висновок щодо негативних явищ, що були виявлені у процесі аналізу, слід віднести перевищення темпів росту заробітної плати над темпами росту продуктивності праці, що графічно наведено на малюнку 2.7

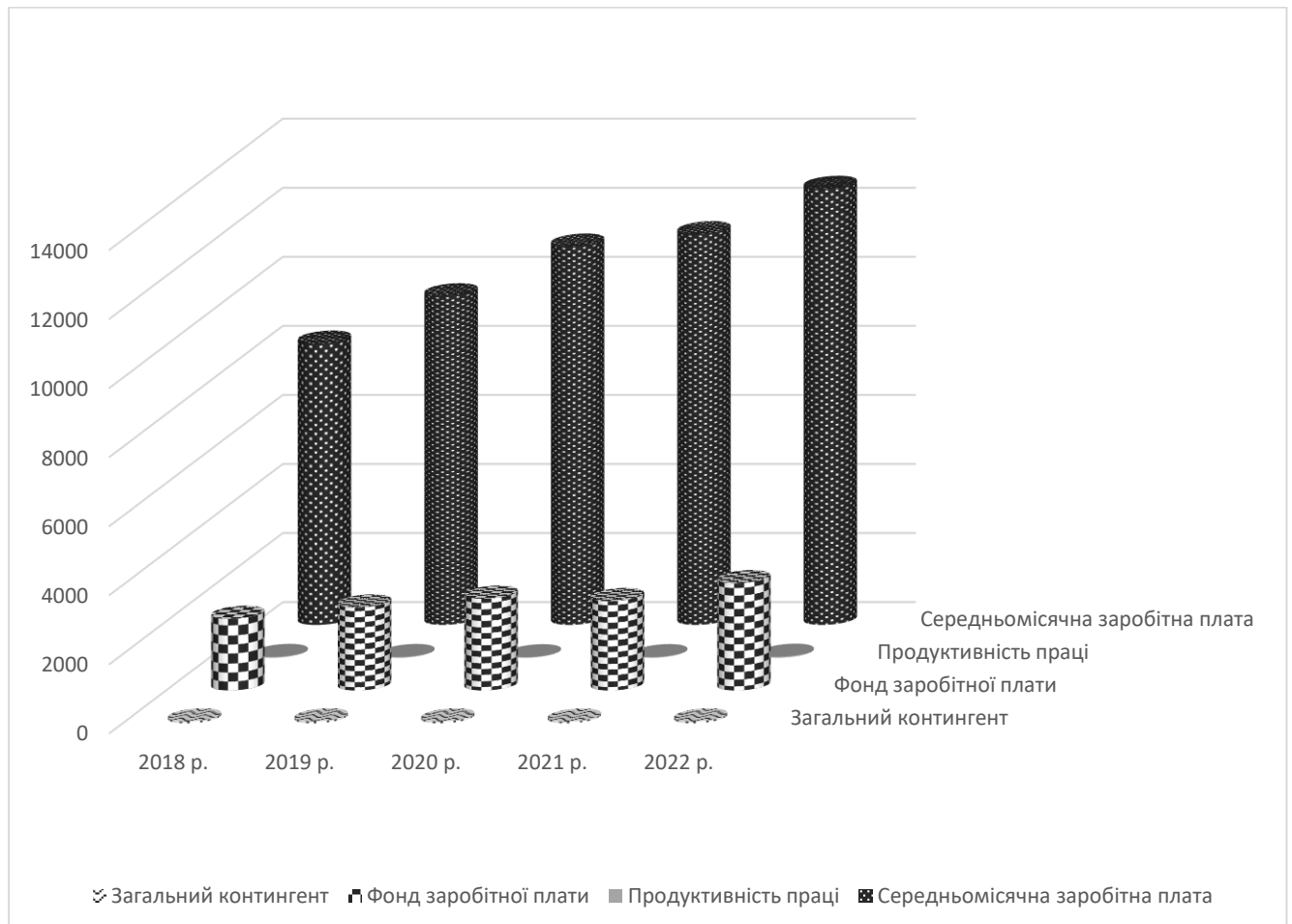


Рисунок 2.7 - Динаміка показників по праці та заробітній платі, у % до 2018 р.

Але така ситуація обумовлена об'єктивними причинами (такими як, перш за все, підвищення мінімальної заробітної плати на загальнодержавному рівні).

На зростання середньомісячної заробітної плати вплинули наступні фактори:

- збільшення мінімальної заробітної плати,
- зменшення чисельності контингенту,
- збільшення премій по фонду заробітної платні,
- підвищення кваліфікації.

2.4 Аналіз операційних витрат

Операційні витрати плануються за статтями номенклатури витрат та за елементами витрат [30]:

- заробітна плата;
- відрахування на соціальні заходи;
- паливо;
- електроенергія;
- матеріали;
- амортизаційні відрахування;
- інші витрати.

Динаміка експлуатаційних витрат за елементами ТОВ «Укр_Медмаркет» з 2018 по 2022 роки наведена у таблиці 2.6, та на рисунку 2.8 а їх структура – у таблиці 2.7 і на рисунку 2.9.

Для більшого зменшення експлуатаційних витрат необхідно:

- більш активно впроваджувати прогресивні технології,
- ще більш підвищення продуктивності праці,
- підвищення рівня механізації та автоматизації процесів виробництва та управління.

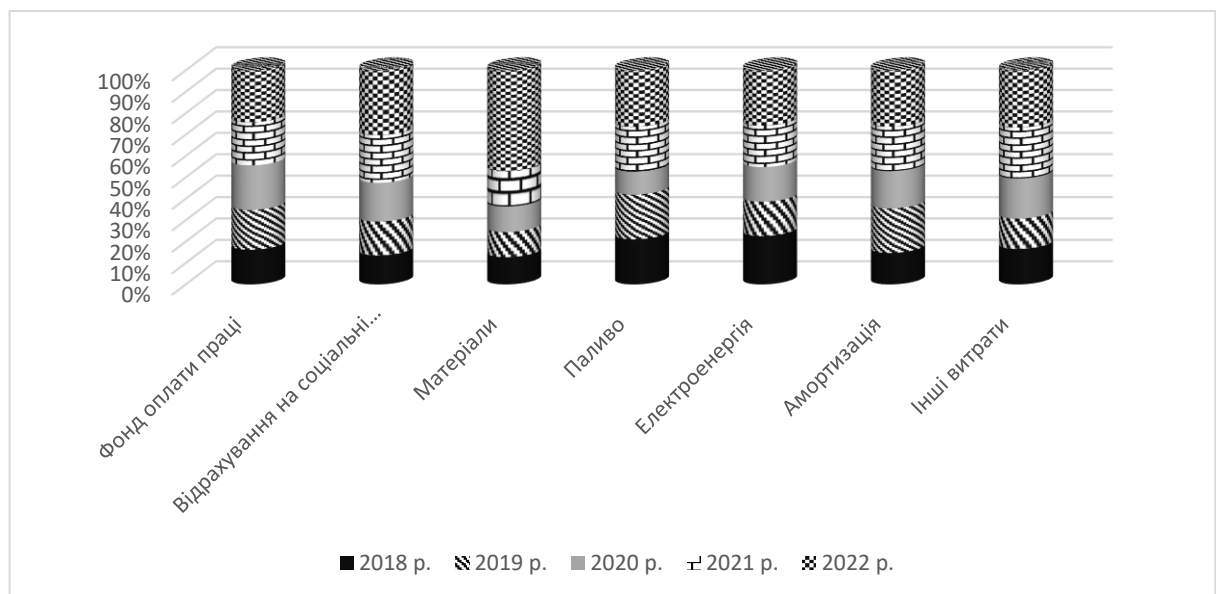


Рисунок 2.8 - Структура операційних витрат підприємства, %

Таблиця 2.6 – Аналіз операційних витрат за елементами

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна		
						абс. (+,-)	відн., %	
							до 2021 р.	до 2018 р.
Операційні витрати, тис. грн, усього, у тому числі:	4466,297	4859,2272	5382,3552	6028,12	7756,9392	+1728,8192	128,68	173,68
Фонд оплати праці, тис. грн	2079,297	2408,2272	2661,3552	2592,120	3112,9392	+520,872	120,09	149,71
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	276	325	368	455	617	+162	135,60	223,55
Матеріали, тис. грн	255	237	237	328	946	+618	293,9	370,98
Паливо, тис. грн	4	4	2	4	5	+1	125,00	125
Електроенергія, тис. грн	7	5	5	6	8	+2	133,33	114,29
Амортизація, тис. грн	512	728	604	723	916	+193	126,6	178,9
Інші витрати, тис. грн	1333	1152	1505	1920	2152	+232	112,08	161,44

Таблиця 2.7 – Структура операційних витрат за елементами, 2018-2022 рр.

Показник	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %
Операційні витрати, тис. грн усього, у тому числі:	4466,3	100	4859,23	100	5382,36	100	6028,12	100	7756,94	100
Фонд оплати праці	2079,3	46,55	2408,23	49,56	2661,36	49,44	2592,12	43,00	3112,94	40,13
Відрахування на соціальні заходи	276	6,17	325	6,69	368	6,84	455	7,55	617	7,95
Матеріали	255	5,71	237	4,88	237	4,4	328	5,44	946	12,20
Паливо	4	0,1	4	0,08	2	0,05	4	0,07	5	0,07
Електроенергія	7	0,16	5	0,1	5	0,09	6	0,10	8	0,10
Амортизація	512	11,47	728	14,98	604	11,22	723	11,99	916	11,81
Інші витрати	1333	29,84	1152	23,71	1505	27,96	1920	31,85	2152	27,74

Аналізуючи динаміку структури витрат за елементами, можна відмітити тенденцію до зростання витрат за всіма елементами.

Аналізуючи динаміку структури витрат за елементами, можна відмітити тенденцію до зростання витрат за всіма елементами.

Таким чином, аналізуючи дані таблиці 2.7, можна сказати, що найбільшу питому вагу у структурі експлуатаційних витрат за аналізує мий період займав елемент фонд оплати праці, матеріали, інші витрати, амортизація.

2.5 Аналіз собівартості продукції

Собівартість продукції - один з найважливіших економічних показників діяльності промислових підприємств і об'єднань, що виражає в грошовій формі всі витрати підприємства, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції. Собівартість показує, у що обходиться підприємству продукція, що випускається їм. У собівартість включаються перенесені на продукцію витрати минулої праці (амортизація основних фондів, вартість сировини, матеріалів, палива й інших матеріальних ресурсів) і витрати на оплату праці працівників підприємства (заробітна плата) [31].

Аналіз собівартості наведений у таблиці 2.8, а її динаміка на рисунку 2.9.

Таблиця 2.8 – Аналіз собівартості продукції підприємства

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна		
						абс. (+,-)	відн., %	
							до 2021 р.	до 2018 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Обсяг реалізованої продукції, тис грн	1341	1251	855	914	1730	+816	189,28	129,01
Матеріали, тис. грн	255	237	237	328	946	+618	288.4	370.9

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Операційні витрати, тис. грн	3368	3675	4194	5093	6902	+1809	135.6	204.9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1141	1105	752	820	1449	+629	176,7	126,9

Аналізуючи дані таблиць 2.8, можна сказати, що собівартість реалізованої продукції, збільшилась на 26,9% протягом періоду який аналізуємо.

Це сталося, головним чином, за рахунок впливу операційних витрат, тому що вони значно підвищились із-за підвищення вартості матеріалів.

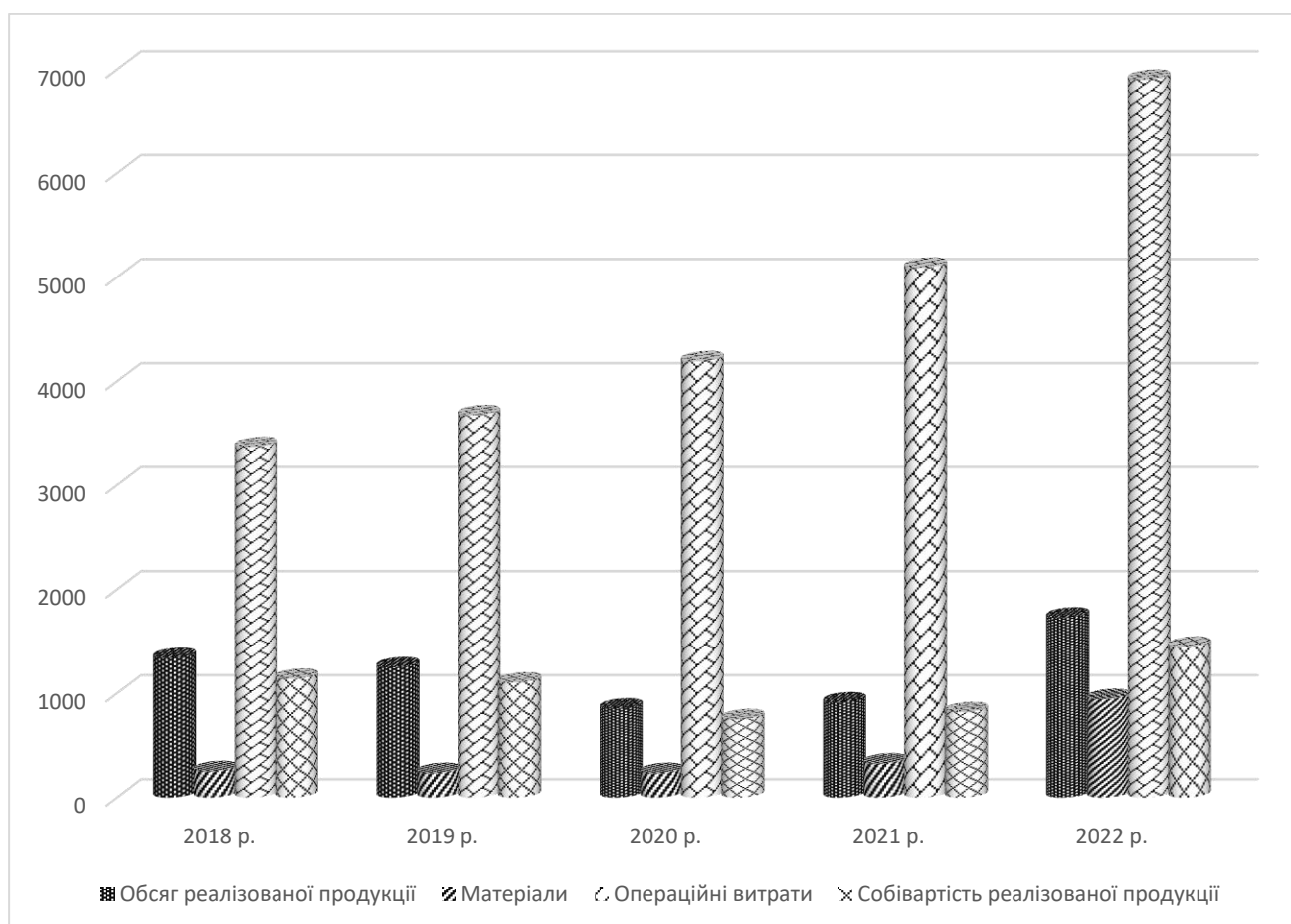


Рисунок 2.9 – Динаміка показників, що характеризують рівень собівартості послуг, у % до 2018 року

2.6 Аналіз доходів

Доходи підприємства - економічний показник роботи підприємства, що відбиває фінансові надходження від всіх видів діяльності [32].

Чистий прибуток - частина балансового прибутку підприємства, що залишається в його розпорядженні після сплати податків, зборів, відрахувань, обов'язкових платежів у бюджет.

Із чистого прибутку виплачуються дивіденди акціонерам, виробляються реінвестиції у виробництво й формування фондів і резервів [32].

Аналіз доходів та прибутку (збитку) ТОВ «Укр_Медмаркет» за період з 2018 по 2022 рр. наведено в таблиці 2.9, а їх динаміка на рисунку 2.10.

Таблиця 2.9 – Динаміка доходів підприємства

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна		
						абс. (+,-)	відн., %	
							до 2021 р.	до 2018 р.
Чистий прибуток, тис. грн	770	1482	1294	1409	1658	+249	117,67	215,32
Доход від реалізованих послуг, тис. грн	1519	1430	953	1021	1991	+970	195,00	131,07
Доходи від участі в капіталі, тис. грн	2398	1852	3437	1824	4109	+2285	225,27	171,35
Інші фінансові доходи, тис. грн	845	2590	2349	4246	3942	-304	92,84	466,51
Інші доходи, тис. грн	936	773	2910	372	300	-369	0,81	32,05
Доходи від іншої операційної діяльності, тис. грн	1040	1102	1717	2415	2957	+542	122,44	284,33

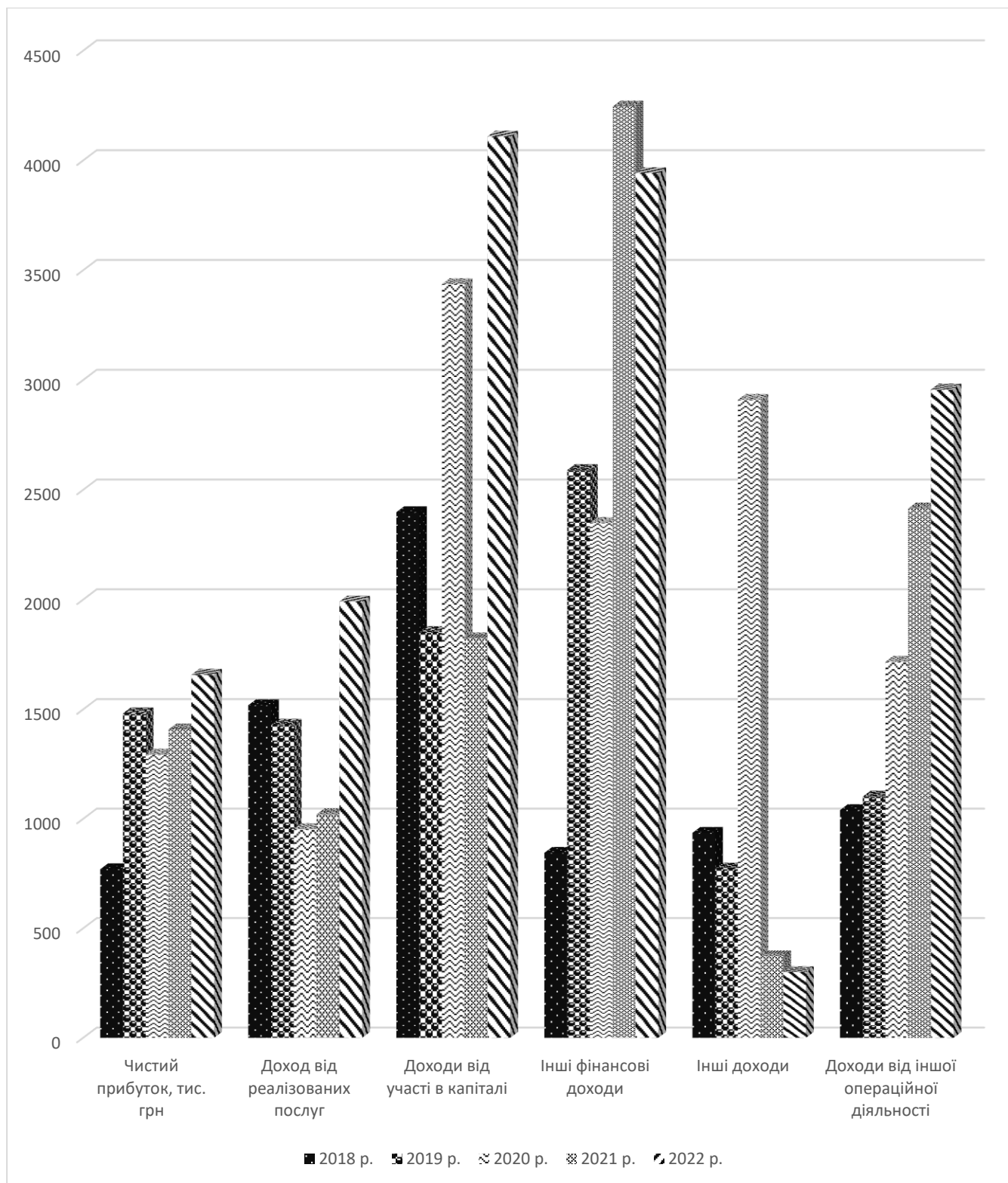


Рисунок 2.10 – Проказники доходів підприємства за 2018-2022 рр.

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок, що за період з 2018 р. по 2022 р. , чистий прибуток збільшилися з 770 тис. грн у 2018 р. до 1658 тис. грн у 2022 р.

Це відбулося завдяки збільшенню доходів від участі в капіталі з 2398 тис. грн у 2018 р. до 4109 тис. грн у 2022 р., доходів від реалізованих послуг на 472 тис. грн, інших фінансових доходів та доходів від іншої операційної діяльності, відповідно на 3097 тис. грн та 1917 тис. грн.

Але було і негативне явище відбулося зменшення інших доходів з 936 тис. грн у 2018 році до 3 тис. грн у 2022 році.

2.7 Аналіз прибутку та рентабельності підприємства

Прибуток - перевищення доходів від продажу товарів і послуг над витратами на виробництво й продаж цих товарів.

Прибуток обчислюється як різниця між виторгом від реалізації продукту господарської діяльності й сумою витрат факторів виробництва на цю діяльність у грошовому вираженні [33].

Рентабельність - показник ефективності діяльності підприємства, що характеризує рівень віддачі від витрат і ступінь використання засобів.

Рентабельність - відношення прибутку до витрат [33].

Фінансові результати ТОВ «Укр_Медмаркет» представлені у таблиці 2.10.

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок, що за період з 2018 р. по 2022 р., прибуток від реалізованої продукції зменшився з 200 тис. грн у 2018 році до -219 тис. грн у 2022 році. Також відбулося значне зменшення прибутку по іншим фінансовим операціям.

Але є і позитивне явище, збільшення прибутку від участі в капіталі з 938 тис. грн до 3825 тис. грн за аналізує мий період часу.. Також відбулося збільшення прибутку від іншої операційної діяльності з 219 тис. грн у 2018 році до 1721 тис. грн у 2022 році.

Таблиця 2.10 - Фінансові результати підприємства, 2018-2022 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна		
						абс. (+,-)	відн., %	
							до 2021 р.	до 2018 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Доходи від реалізованих послуг, тис. грн	1519	1430	953	1021	1991	+970	195,00	131,07
Витрати від реалізованих послуг, тис. грн	1319	1284	850	927	2210	+1283	238,40	167,55
Прибуток (збиток) від реалізованих послуг, тис. грн	200	146	103	94	-219	-313	-232,98	-109,50
Рентабельність реалізованих послуг, %	15,16	11,37	12,12	10,14	-9,91	-20,05	-	-
Доходи від участі в капіталі, тис. грн	2398	1852	3437	1824	4109	+2285	225,27	171,35
Витрати від участі в капіталі, тис. грн	1460	1600	2370	2507	284	-2223	11,33	19,45
Прибуток (збиток) від участі в капіталі, тис. грн	938	252	1057	-683	3825	+4508	-560,03	407,78
Рентабельність участі в капіталі, %	64,25	15,75	44,60	-27,24	1346,83	+2029,83	---	---
Інші фінансові доходи, тис. грн	845	2590	2349	4246	3942	-304	92,84	466,51
Фінансові витрати, тис. грн	1524	1809	2346	3379	7231	+3852	214,00	474,48
Прибуток (збиток) від інших фінансових операцій, тис. грн	-679	781	13	867	-3289	-4156	-379,35	484,39
Рентабельність інших фінансових операцій, %	-44,55	4,48	0,55	25,66	-45,48	-71,14	-	-

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Інші доходи, тис. грн	936	773	2910	372	3	-369	0,81	3,21
Інші витрати, тис. грн	844	765	3407	764	383	-381	50,13	45,38
Прибуток (збиток) від інших операцій, тис. грн	92	8	-497	-392	-380	+12	96,94	-413,04
Рентабельність інших операцій, %	10,90	1,05	-14,59	- 51,31	-99,22	-47,91	---	---
Доходи від іншої операційної діяльності, тис. грн	1040	1102	1717	2415	2957	+542	122,44	284,33
Витрати від іншої операційної діяльності, тис. грн	821	807	1099	892	1236	+344	138,57	150,55
Прибуток(збиток) від іншої операційної діяльності, тис. грн	219	295	618	1523	1721	+198	113,00	785,84
Рентабельність іншої операційної діяльності, %	26,67	36,56	56,23	17,07	139,24	+122,1 7	-	-

2.8 Аналіз фінансового стану підприємства

Фінансовий стан підприємства - це комплексне поняття, що характеризується системою показників, що відбивають наявність, розміщення й використання фінансових ресурсів підприємства, виконання його зобов'язань перед державою й іншими господарюючими суб'єктами [34].

Кредиторська заборгованість - кошти, тимчасово притягнуті підприємством, установою, організацією й підмети поверненню відповідним фізичним або юридичним особам.

Дебіторська заборгованість - сума боргів, що належать підприємству, від юридичних або фізичних осіб у підсумку господарських взаємин з ними. Звичайно борги утворюються від продажів у кредит.

Дебіторська заборгованість - рахунку, що належать до одержання й утворюються у зв'язку з поставками в кредит [35].

Стан дебіторської і кредиторської заборгованості, їх розмір і якість впливає на фінансовий стан підприємства.

У 2022 році розмір дебіторської заборгованості в порівнянні з 2021 роком скоротився . Темп зростання дебіторської заборгованості складає 44,15%. На 34,32 збільшився середній термін погашення дебіторської заборгованості.

Кредиторська заборгованість підприємства також збільшилась на 82 тис грн. Обороти кредиторської заборгованості збільшився на 22,21 днів. Таким чином, можна зробити висновок, що стан розрахунків даного підприємства, в порівнянні з попереднім роком, погіршився.

Звичайно кредиторську заборгованість становлять нездійснені платежі постачальникам за відвантажені товари, неоплачені податки, невикладена нарахована заробітна плата, не внесені страхові внески, неоплачені борги.

Аналіз показників, які характеризують стан дебіторської та кредиторської заборгованості представлені у таблиці 2.11, а їх динаміка на рисунках 2.11 та 2.12.

Таблиця 2.11– Аналіз показників, які характеризують стан дебіторської та кредиторської заборгованості

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна		
						абс. (+,-)	до 2021 р.	до 2018 р.
Кредиторська заборгованість, тис.грн	64	35	108	86	168	+82	195,35	262,50
Дебіторська заборгованість, тис. грн	1692	2367	1462	1110	747	-363	67,30	44,15
Тривалість обороту дебіторської заборгованості по підприємству, днів	55,12	53,10	35,75	33,86	69,18	+34,32	204,31	125,51
Тривалість обороту кредиторської заборгованості по підприємству, днів	29,15	28,82	13,74	11,96	34,17	+22,21	285,70	117,22
Тривалість обороту кредиторської заборгованості по галузі, днів	225	219	198	192	230	+38	119,79	102,22
Тривалість обороту дебіторської заборгованості по галузі, днів	130	128	106	100	125	+25	125,00	96,15

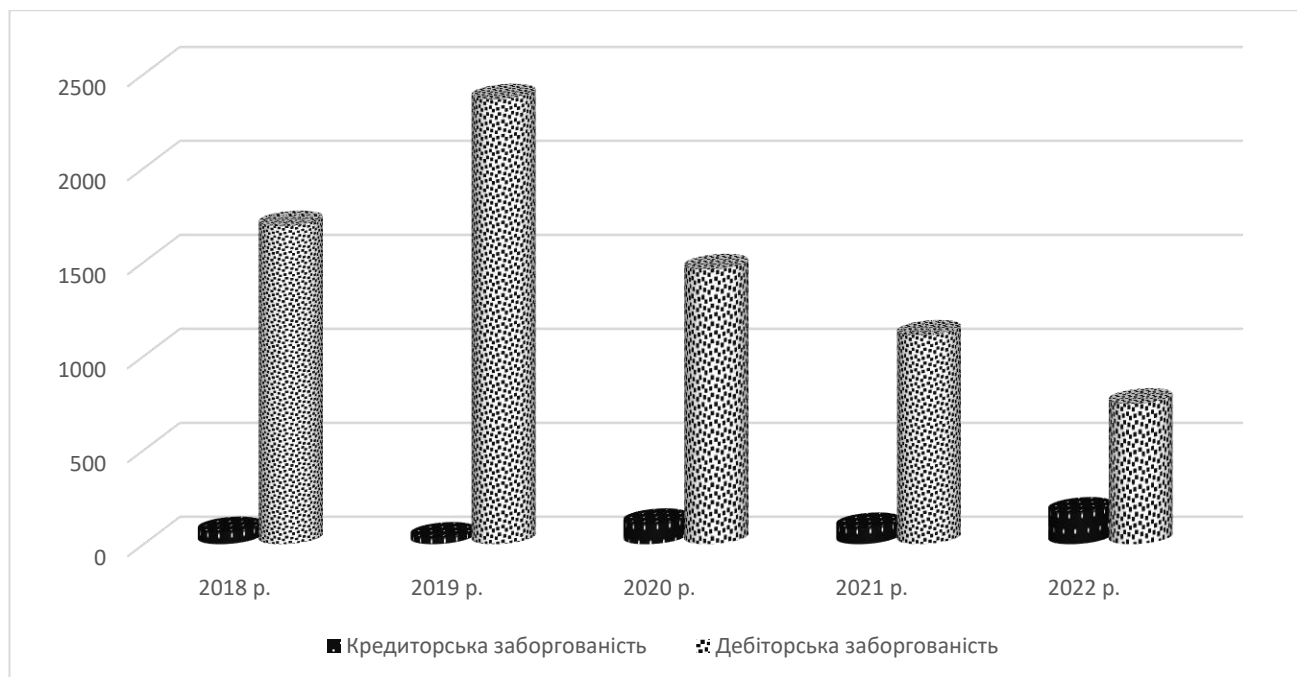


Рисунок 2.11 – Динаміка показників заборгованості, у % до 2018 року

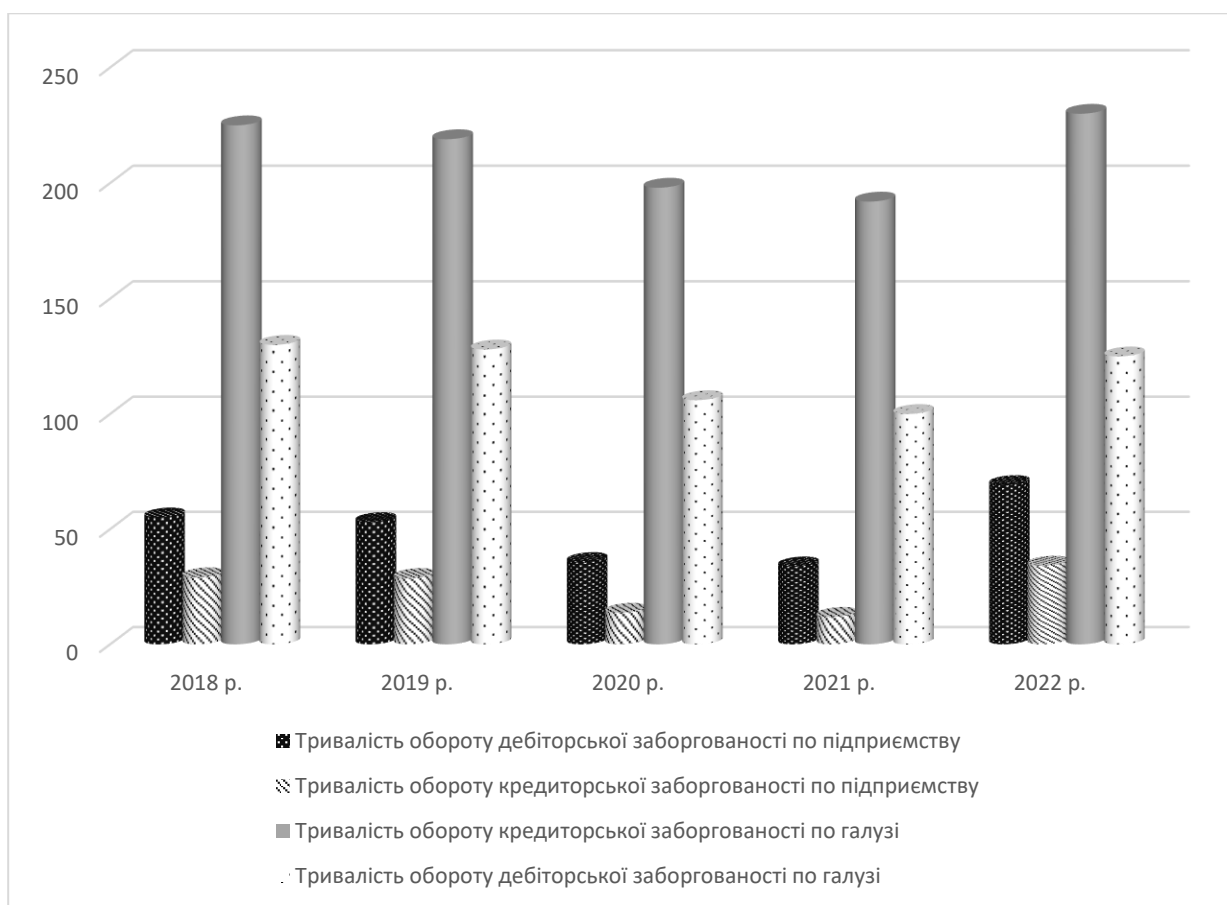


Рисунок 2.12 – Динаміка показників тривалості заборгованості, у % до 2018 року

Висновки до розділу 2

Підприємство займається торгівлею стоматологічними матеріалами, обладнанням та інструментами. Структура керування розроблена й впроваджена відповідно до існуючих технологічних процесів виробництва. Організаційна структура керування враховує особливості ведення господарства в нових економічних відносинах, зв'язаних формою власності.

Структура керування даного підприємства являє собою просту ієрархічну систему, на люд.і якої стоїть Директор підприємства. Також до системи керування відносяться заступник Директора по фінансам та обліку, технічний директор, директор по загальним питанням.

Аналізуючи дані проведеного аналізу можна зробити висновок, що за період з 2018 р. по 2022 р. загальна вартість основних засобів збільшилась з 7509 тис. грн у 2018 р. до 8101 тис. грн у 2022 р., ми маємо такий темп росту головним чином за рахунок збільшення вартості транспортних засобів; машин та обладнання, та інших основних фондів.

Відбулося зменшення вартості основних фондів групи будинки, споруди.

Взагалі спостерігаємо тенденцію зростання вартості основних фондів на протязі аналізує мого періоду, можна сказати, що групи транспортні засоби, машини і обладнання та інші основні фонди оновлюють основні засоби.

Можна сказати, що найбільшу питому вагу у структурі основних фондів у 2022 р. займала група будинки і споруди (78,52%), потім транспортні засоби (11,37%), машини та обладнання (6,74%), інші основні фонди (3,37%).

Аналізуючи динаміку структури основних фондів за групами за 2018 р. та 2022 р., можна відмітити тенденцію до зростання вартості за групами: транспортні засоби, машини та обладнання, інші основні фонди.

Зменшення структури основних фондів відбулося за групою будинки і споруди.

Середньорічна вартість основних фондів збільшилась, з 7484 тис. грн у 2018 р. до 7977,5 тис. грн у 2021 р., середньорічний темп зростання склав 106,59%.

Сума зносу основних фондів також збільшилась з 1975 тис. грн до 2853 тис. грн

Коефіцієнт зносу теж постійно збільшується, і середньорічний темп зросту складає 136,98%, що говорить про великий рівень ступінь зносу основних фондів.

Дуже негативним явищем є зростання коефіцієнту вибуття, яке спостерігалось у 2021 році і сума вибуття склала 783 тис. грн, при значно більших темпах росту коефіцієнту оновлення, ріст якого спостерігався у 2022 році і становить 120,65% у порівнянні з 2018 роком. Взагалі, за правилами, коефіцієнт вибуття повинен бути меншим ніж коефіцієнт оновлення, що ми і спостерігаємо на даному підприємстві.

Позитивним фактором є зростання фондівддачі з 0,204 тис. грн у 2018 р. до 0,254 тис. грн у 2022 р., яка показує: скільки робіт з однієї гривні основних засобів виробляється з використання однієї гривні основних засобів. Зниження фондоемкість з 4,910 тис. грн до 3,945 тис. грн За період який аналізується часу., де середньорічний темп зниження складає 87,06%, говорить про зменшення вартості основних засобів.

За період який аналізується продуктивність праці збільшилась з 24,382 тис грн на 1 люд.овіка у 2018 р. до 30,893 тис грн на 1 люд.овіка у 2022 р.

Середньорічний темп росту за цим показником збільшився, головним чином, за рахунок:

- збільшення обсягу реалізації продукції,
- поліпшення технологій,
- поліпшення організації робочих місць,
- за рахунок соціального фактору.

При розгляданні плану з праці основна увага приділяється аналізу чисельності робітників, використанню фонду заробітної плати, зростанню продуктивності праці.

Метою аналізу виконання плану по праці є виявлення внутрішніх резервів зростання продуктивності праці і економного використання фонду оплати праці.

Одним з важливих питань аналізу праці та заробітної платні є аналіз утримання контингенту з основної діяльності.

До показників праці відносять:

- контингент,
- фонд оплати праці,
- середньомісячну заробітну платню
- продуктивність праці.

Але така ситуація обумовлена об'єктивними причинами (такими як, перш за все, підвищення мінімальної заробітної плати на загальнодержавному рівні).

На зростання середньомісячної заробітної плати вплинули наступні фактори:

- збільшення мінімальної заробітної плати,
- зменшення чисельності контингенту,
- збільшення премій по фонду заробітної платні,
- підвищення кваліфікації.

Аналізуючи динаміку структури витрат за елементами, можна відмітити тенденцію до зростання витрат за всіма елементами.

Проаналізувавши структуру витрат можна сказати, що найбільшу питому вагу у структурі експлуатаційних витрат за аналізує мий період займав елемент фонд оплати праці, матеріали, інші витрати, амортизація.

Собівартість реалізованої продукції, збільшилась на 26,9% протягом періоду який аналізуємо.

Це сталося, головним чином, за рахунок впливу операційних витрат, тому що вони значно підвищились із-за підвищення вартості матеріалів.

Чистий прибуток збільшилися з 770 тис. грн у 2018 р. до 1658 тис. грн у 2022 р. Це відбулося завдяки збільшенню доходів від участі в капіталі з 2398 тис. грн у 2018 р. до 4109 тис. грн у 2022 р., доходів від реалізованих послуг на 472 тис. грн, інших фінансових доходів та доходів від іншої операційної діяльності, відповідно

на 3097 тис. грн та 1917 тис грн. Але було і негативне явище відбулося зменшення інших доходів з 936 тис грн у 2018 році до 3 тис грн у 2022 році.

Прибуток від реалізованої продукції зменшився з 200 тис. грн у 2018 році до -219 тис. грн у 2022 році. Також відбулося значне зменшення прибутку по іншим фінансовим операціям. Але є і позитивне явище, збільшення прибутку від участі в капіталі з 938 тис. грн до 3825 тис. грн за аналізує мий період часу.. Також відбулося збільшення прибутку від іншої операційної діяльності з 219 тис. грн у 2018 році до 1721 тис. грн у 2022 році.

Стан дебіторської і кредиторської заборгованості, їх розмір і якість впливає на фінансовий стан підприємства.

У 2022 році розмір дебіторської заборгованості в порівнянні з 2021 роком скоротився . Темп зростання дебіторської заборгованості складає 44,15%. На 34,32 збільшився середній термін погашення дебіторської заборгованості.

Кредиторська заборгованість підприємства також збільшилась на 82 тис грн Оборот кредиторської заборгованості збільшився на 22,21 днів. Таким чином, можна зробити висновок, що стан розрахунків даного підприємства, в порівнянні з попереднім роком, погіршився.

Звичайно кредиторську заборгованість становлять нездійснені платежі постачальникам за відвантажені товари, неоплачені податки, невикладена нарахована заробітна плата, невнесені страхові внески, неоплачені борги.

3 Напрями підвищення якості послуг товариства з обмеженою відповідальністю «Укр_Медмаркет»

3.1 Впровадження системи управління клієнтським досвідом

Для забезпечення функціонування системи управління клієнтським досвідом ТОВ «Укр_Медмаркет» повинно сформувати 6 складових. До них належать: представлення бренду, забезпечення комплексу каналів комунікації, надання сервісу, фізичне та соціальне середовище, ціна та просування.



Рисунок 3.1 - Модель управління клієнтським досвідом [10]

Першим елементом є представлення бренду. Сам продукт є однією з найважливіших точок контакту зі споживачем, оскільки його використання має забезпечити усі емоції, які обіцяє бренд. Другим елементом є мультиканальна взаємодія зі споживачем. Цей елемент пов'язаний з низкою проблем, які потрібно вирішити, а саме, як інтегрувати дані з різних каналів, як зрозуміти поведінку споживача, як оцінити кожен з каналів, як розподілити ресурси між каналами та як координувати стратегії розвитку кожного з каналів.

Третім елементом є надання сервісу. Сервіс для клієнта має бути зручним та зрозумілим. Четвертим важливим елементом є фізичне середовище отримання

клієнтського досвіду. Наступним елементом є соціальне середовище, яке, включає, в першу чергу, можливості взаємодії з іншими споживачами за допомогою онлайн-додатків, платформ, соціальних медіа, які допомагають поширювати корисний для клієнта контент. Крім того, саме інформація від інших споживачів про їх досвід викликає найбільшу довіру. Також для компанії це можливість отримати зворотній зв'язок від споживачів про їх клієнтський досвід. Останнім елементом у цьому блоці є ціна та просування. Клієнтський досвід також визначається ціною, яку він сплатив за товару або послугу.

Другим блоком моделі є безпосередньо клієнтський досвід, який включає різні його аспекти - ціннісний, ресурсний, емоційний, раціональний, прагматичний, налагодження відносин. Елементи клієнтського досвіду можуть розглядатись в аспекті їх представлення або контексту. В аспекті представлення розглядається функціональність продукту та сервіс. Контекстний аспект пов'язаний з атмосферою, наприклад, звуком, дотиком, смаком, запахом тощо. Інший підхід до структуризації клієнтського досвіду передбачає виділення трьох аспектів клієнтського досвіду - функціональний, механічний та людський. Функціональний аспект пов'язаний з якістю сервісу, механічний - з дизайном, кольором тощо, а людський - з поведінкою працівників компанії. Ще один підхід передбачає виділення вже 6 складових клієнтського досвіду - сенсорний, емоційний, когнітивний, прагматичний, стиль життя та розвиток відносин.

Третій блок моделі включає в себе емоційний стан клієнта після здійснення покупки або отримання послуги та також визначає можливість здійснення повторної покупки. Коли споживач отримує позитивний клієнтський досвід це створює відчуття задоволення. Також в процесі покупки і використання продукту покупець отримує нові знання та навички. Можливі випадки, коли клієнт відчуває ностальгію. Тому компанії приділяють також увагу дослідженню емоційного стану та рівня задоволеності у післяпродажний період [10].

Виходом моделі є задоволення споживачів, яке безпосередньо впливає на ймовірність повторних покупок. Також результатом позитивного клієнтського досвіду є лояльність споживача. І третій результат - це споживчий капітал.

Драйверами споживчого капіталу є ціннісний капітал, капітал бренду та капітал утримання. Дослідження свідчать про позитивний ефект клієнтського досвіду на всі складові капіталу бренду - обізнаність про бренд, асоціацію з брендом та лояльність до бренду.

Карта подорожі споживача за своїм змістом є історією клієнтського досвіду, починаючи з першого контакту, через процес залучення, і закінчуючи довгостроковими відносинами з компанією. Ця карта може показувати як один аспект подорожі або давати загальну картину про всі її етапи. Часто в ній знаходять своє відображення ключові аспекти взаємодії, які розкривають, що відчуває клієнт, чого він хоче, та які емоції і питання у нього виникають. Тобто це ще один інструмент, який дозволяє детально охарактеризувати взаємодію компанії зі своїми клієнтами.

Отже, подорож споживача можна представити у вигляді карти, яка за своїм змістом є ілюстрацією усіх кроків взаємодії споживача з компанією, включаючи взаємодію з продуктом, онлайн-досвід, покупку, сервіс тощо. Карта подорожі споживача включає, як правило три зони: А - лінза, В - досвід користувача та С - інсайти. Зона А забезпечує сфокусованість на цілях, зона В - описує досвід користувача, зона С передбачає збір даних та аналіз результатів. Згідно досліджень, до карти, переважно, включають зони А та В, використовуючи прототипи та сценарії. Крім того, до карти включають дії, думки та емоції. Таким чином, карта подорожі споживача включає такі компоненти:

- канали комунікації та точки контакту;
- персони;
- час, витрачений на прийняття рішення споживачем та саму покупку;
- емоційні підйоми та спади, які характерні для клієнта в процесі взаємодії з компанією;
- таймлан - кількість часу, відведена на прийняття рішення про покупку.

Сам процес створення карти подорожі споживача передбачає, в першу чергу, визначення мети її складання, по-друге, проведення дослідження шляхом опитування споживачів, опрацювання скарг тощо, по-третє, складання переліку

усіх точок контакту та каналів комунікації, по-четверте, складання попереднього ескізу карти. У більш деталізованому вигляді процес створення карти подорожі споживача передбачає такі кроки:

- характеристика споживача, опис його, виділення типів клієнтів;
- з'ясування етапів взаємодії клієнта з компанією;
- визначення очікувань споживачів та ступеня відповідності товару чи послуги цим очікуванням;
- опис ситуацій, які виникають на шляху клієнта;
- фіксація емоційних реакцій клієнта на кожному етапі подорожі;
- визначення моментів прийняття рішень клієнтом;
- ідентифікація потенційних можливостей для покращення якості обслуговування споживачів;
- складання плану дій з реалізації заходів, визначених у попередньому пункті [11].

Проведене опитування спеціалістів у галузі управління досвідом дозволило визначити такі основні переваги та недоліки цього інструменту. До його переваг фахівці віднесли виявлення загальних проблем та бачення (32% респондентів, виявлення прихованих проблем (24%), полегшення співпраці між підрозділами (18%), підвищення клієнтоорієнтованості (18%). До недоліків карт подорожей споживачів фахівці віднесли складність у розумінні процесу та описі проекту (52%), об'єктивному відображенні реальності (15%), узгодження роботи фахівців різних підрозділів (15%). Крім того, респонденти відмітили, що цей інструмент не спрацює за відсутності єдиної цілі, достатньої кількості достовірних даних, популяризації результатів, ефективної взаємодії між різними підрозділами [57].

За даними звіту The Economist Intelligence Unit респонденти визначили п'ять основних факторів, які роблять клієнтський досвід позитивним: 47% - швидка відповідь на запити та скарги, 46% - простий та зрозумілий процес оформлення покупки, 34% - можливість відслідковувати замовлення в режимі реального часу, 25% - зрозумілість та доступність інформації про продукт на різних платформах, 22% - можливість взаємодіяти з компанією через різні канали [62].

Ряд дослідників намагаються довести наявність зв'язку між клієнтським досвідом та показника діяльності компанії. Вважається, що інвестування в управління клієнтським досвідом сприяє зростанню прибутку та підвищенню лояльності клієнтів. За даними Gartner, аналітики якої провели аналіз даних двох компаній вартістю понад 1 млрд. дол. США, у транзакційному бізнесі клієнти, які мали кращий досвід, витрачали на 140% більше, ніж клієнти з гіршим досвідом, а у бізнесу з передплати, споживачі, які мали кращий досвід, у 74% випадків залишались передплатниками, а серед тих споживачів, які мали гірший досвід, лише 43% залишались передплатниками на наступний рік [56].

Тобто для того щоб скласти ефективну карту подорожі споживача, необхідно, в першу чергу, подивитись на сам процес продажу з точки зору покупця, оскільки карта повинна відображати усі процеси, у яких він бере участь. Особливо слід звернути увагу на процеси, які відбуваються поза контролем компанії, наприклад, спілкування споживачів у соціальних мережах.

Складання карти передбачає акумулювання значного обсягу інформації і для того щоб зробити її якісно не достатньо використовувати лише стандартні дані. Доцільно провести більш глибоке дослідження цільової аудиторії за допомогою тих же соціальних мереж.

Карта складається ставиться від імені покупця і виглядає як графік, таблиця або інфографіка з точками і каналами його взаємодії з продуктом з моменту першого дотику. На такій карті відображаються дії клієнта, його думки, емоції та проблеми, з якими він стикається.

За допомогою докладної карти подорожі клієнта можна відстежити всі питання та сумніви, які з'являються у нього, коли він познайомився з компанією, проблеми вибору, складнощі зі здійсненням замовлення або отриманням доставки.

Робота з картою подорожі клієнта дозволяє:

- підвищити лояльність споживачів, а значить, скоротити відтік та збільшити відсоток повторних покупок. Клієнти, які на шляху до мети зустрічають мінімум перешкод, охочіше повертаються в компанію знову;

- скоротити цикл продажів та збільшити конверсію. Карта подорожі допомагає прибрати точки взаємодії та спростити шлях клієнта. А чим швидше клієнт отримує бажане, тим менше шансів, що він відмовить ся від продукту дорогою;

- підвищити клієнтоорієнтованість компанії. З карткою кожен співробітник розуміє, як компанія взаємодіє з клієнтами та як його дії впливають на клієнтський досвід. Робота з картою подорожі допоможе змістити акцент з проблем організації на проблеми клієнта;

- знизити ризик невдачі нового продукту. Карта подорожі клієнта виступає як інструмент дослідження потреб майбутніх клієнтів, вона дозволяє заздалегідь побачити і усунути можливі проблеми;

- знайти точки зростання для наявних продуктів та послуг.

Карту подорожі клієнта доцільно скласти окремо для різних груп покупців, клієнтський досвід яких різниться. Наприклад, для покупців, які надають перевагу придбанню товару чи магазині, та покупців, які використовують лише онлайн-покупці, ці карти будуть різними.

Відмінною рисою управління клієнтським досвідом як концепції є акцентування уваги на емоціях клієнтів. Тому емоційна складова повинна знайти своє відображення на карті подорожі споживача.

Точки контакту також мають знайти своє відображення на карті досвіду споживача. Знову ж таки необхідно визначити і точки, які знаходять поза зоною прямого контролю компанії.

Далі слід синтезувати отримані дані, виділивши ключові етапи у взаємодії зі споживачем, та відповідно до принципу Парето визначити ті 20% взаємодії, які забезпечують 80% позитивного клієнтського досвіду.

Необхідно зіставити якість клієнтського досвіду за оцінками споживачів та оцінками самої компанії. Як показують різноманітні дослідження, розриви може виявитись дуже суттєвим.

Також необхідно чітко визначити часові межі кожного з етапів на карті подорожі споживача, як фактичний час так і часові проміжки, на які очікують споживачі, наприклад, відповіді на запит тощо [56].

Наступним елементом клієнтського досвіду є точки контакту - це багаточисельні та різноманітні ситуації, місця та інтерфейси контакту з клієнтом компанії. До точок контакту належать сам продукт, місця продажу, реклама, веб-сайт, сервісне обслуговування, програми лояльності, персонал компанії тощо. У найбільш загальному вигляді всі точки контакти можна розділити на дві групи: група 1 - продукт та його характеристики та група 2 - процеси обслуговування та середовище. Крім того точки контакту поділяють на такі типи: точки-контакту створені та контрольовані компанією (брендом), внутрішні точки контакту, які виникають безпосередньо в момент продажу, неочікувані точки контакту, тобто спілкування споживачів між собою за допомогою різноманітних каналів, та ініційовані покупцями точки контакту, наприклад це різні реферальні платформи.

Фахівці компанії МакКінсі наголошують на тому, що компанії в управлінні клієнтським досвідом повинні орієнтуватись на управління подорожжю клієнта в цілому, а не лише удосконалювати якість контакту на кожній точці контакту. Подорож клієнта є основою, яка дозволяє компанії організувати та мобілізувати співробітників навколо ідеї надання споживачу якомога більшої цінності. Більшість організацій зосереджуються на точках контакту і втрачають бачення всієї картини [55].

Відповідно процес клієнтського досвіду є замкненим процесом, який включає в себе чотири основні фази - вибору клієнтом набору брендів, їх оцінка, вибір і покупка, та подальші рішення та очікування клієнта, ґрунтуючись на отриманому досвіді замовлення, придбання та користування.

Управління клієнтським досвідом, на думку фахівців компанії МакКінсі, включає в себе, перш за все розробку бачення клієнтського досвіду, на наступному етапі складається карта подорожі споживача, створюється організаційна структура, на основі крос-функціонального підходу, яка відповідатиме за

забезпечення високої якості клієнтського досвіду, а також система моніторингу (оцінки клієнтського досвіду).

В цілому інформацію про точки контакту можна узагальнити також за допомогою Колеса точок контакту.

Колесо розбивається на три основні сегменти - досвід до здійснення покупки, досвід покупки та досвід після покупки. Досвід перед здійсненням покупки показує широкий спектр взаємодій споживача з брендом або продуктом, до того як клієнт приймає остаточне рішення про покупку. Ці точки контакту зорієнтовані на підвищення впізнаваності бренду, вони підкреслюють особливості бренду та його переваги, збільшують вартість бренду в очах споживачів. Потенційний клієнт визначається з тим наскільки конкретний продукт відповідає його потребам. До інструментів, які можуть використовуватись на цьому етапі можна віднести зв'язки з громадськістю, які забезпечують створення позитивної думки про бренд, а також веб-сайти та реклама.

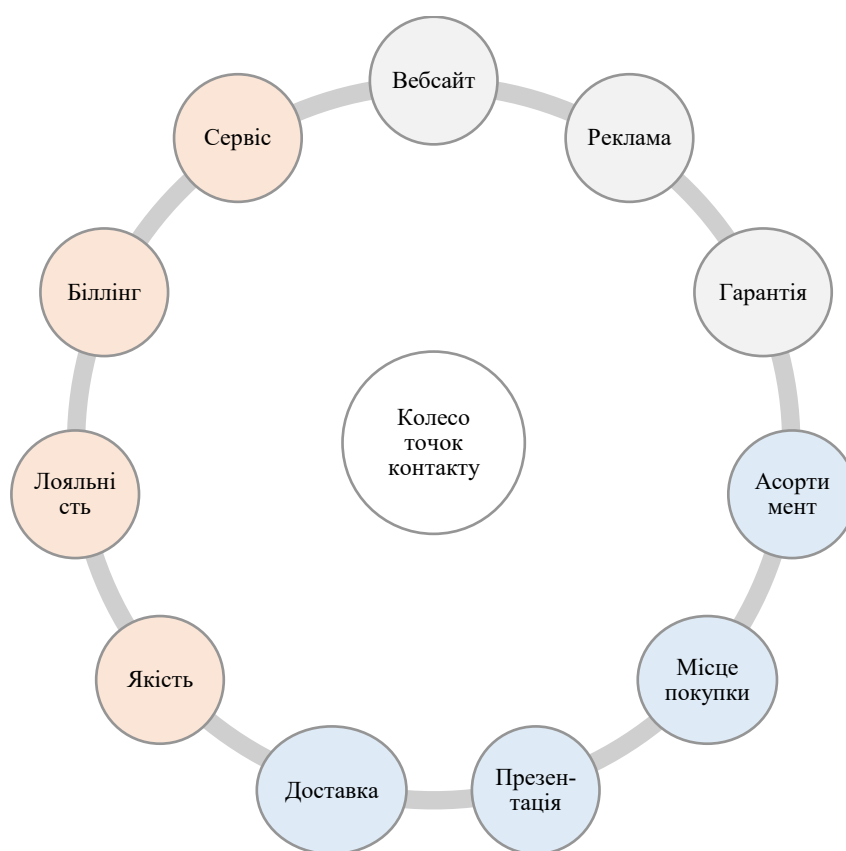


Рисунок 3.2 - Колесо точок контакту [10]

Досвід споживача на етапі покупки включає презентацію у магазині, точки продажу, дисплеї та допомогу від менеджера продажу. Ці точки взаємодії безпосередньо впливають на рішення про покупку та допомагають почуватись впевнено у тому продукті, який вони купують [10].

В період після придбання товару клієнту можу надаватись післяпродажні послуги, пропонуватись участь у програмах лояльності, надсилатись інформаційні бюлетені та повідомлення електронною поштою для забезпечення наступних продажів.

Таким чином, можна сформулювати три основні закони управління точками контакту. Перший закон полягає в тому, що у кожній організації є більше ніж одна точка контакту. Так точки контакту для бізнесу це сайт, офіс, вивіска, документація, реклама, корпоративні автомобілі, комерційні пропозиції, для продукту - упаковка, викладка, дизайн, назва, інструкція з експлуатації, гарантійний талон тощо, для послуги - назва, презентація, буклет, для співробітників - посмішка, охайний вигляд, фірмовий одяг, бейдж, мова, ввічливість. Другий закон полягає в тому, що точки контакту утворюють ланцюги контакту, які можна представити у якості карти подорожі споживача. Та третій закон полягає в тому, що точками контакту необхідно управляти як цілісним процесом, а не запроваджувати лише покращення в окремих точках.

Створення дієвої системи моніторингу клієнтського досвіду є визначальним елементом ефективного управління ним. Фахівці компанії МакКінсі пропонують будувати її на таких засадах:

- прив'язка показників клієнтського досвіду до основних показників ефективності бізнесу;
- оцінка ефективності не кожної точки контакту окремо, а подорожі споживача в цілому;
- побудова системи метрик, які можуть бути застосовані для побудови подорожей споживачів;
- залучення працівників до оцінки клієнтського досвіду;

- формування культури надання найкращого клієнтського досвіду [55].

У найбільш загальному випадку клієнтський досвід може бути оцінений за двома групами показників: фізичними (час очікування, чистота, функціональність, температура, дизайн тощо) та емоційними. Вплив цих факторів на якість досвіду клієнта можна виміряти за допомогою статичних методів, зокрема кореляційно-регресійного аналізу, або графічних, наприклад, матриці впливу.

Найбільш загальним підходом до оцінки клієнтського досвіду є методика побудови відповідної карти. Карта досвіду передбачає оцінку досвіду споживача на усіх етапах життєвого циклу та порівняння очікувань споживачів з отриманим досвідом. Основні етапи створення карти досвіду споживача представлено на рисунку 3.3.

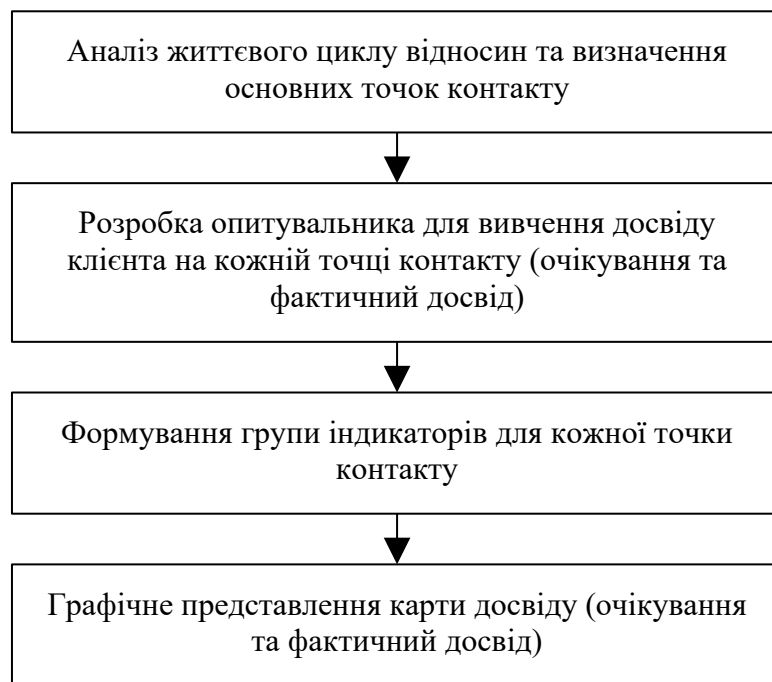


Рисунок 3.3 - Методика складання карти досвіду споживачів [11]

Завдання оцінки клієнтського досвіду ускладнюється, якщо мова йде про багатоканальний досвід взаємодії клієнта з компанією. Тоді застосовуються більш складні методики оцінки такого досвіду, наприклад, спостереження за процесом, який включає в себе взаємодію з кількома точками контакту одночасно, вивчення

одного й того ж самого процесу на різних пристроях, використання досвіду взаємодії клієнта з продуктом у точках продажу тощо.

Одним з факторів ефективної оцінки управління клієнтським досвідом є визначення її чіткої мети. У найбільш загальному випадку така оцінка має дати відповіді на такі питання:

- чи готові наші клієнти платити більше за кращий досвід?
- наскільки рідше задоволені клієнти залишають нас та як довго вони будуть з нами, якщо ми надаємо кращий досвід?
- чи будуть споживачі купувати більше, якщо ми надаємо їм кращий досвід?
- чи реалізуємо ми усі можливості за поточного рівня задоволеності споживачів, навіть не перевищуючи очікування споживачів?
- чи рекомендують нас клієнти іншим людям? [6].

Серед методичних прийомів до оцінки досвіду споживача можемо виділити такі основні.

Методика розрахунку Індексу споживчої лояльності, запропонована Фредеріком Райхельдом, передбачає здійснення кількох кроків.

1 Споживачам пропонується відповісти на питання «Яка ймовірність того, що Ви порекомендуєте компанію / товар / бренд своїм друзям / знайомим / колегам?» за 10-тибальною шкалою (0 - ні в якому разі не рекомендуватиму, 10 - обов'язково порекомендую).

2 На основі отриманих оцінок всі споживачі поділяються на три групи: 9-10 балів - прихильники товару / бренду (промоутери), 7-8 балів - нейтральні споживачів 0-6 балів - критики.

3 Безпосередньо розрахунок індексу передбачає знаходження різниці між відсотком прихильників та критиків.

Методика Індекс зусиль споживача може реалізовуватись двома шляхами. Перший передбачає відповідь споживача на питання «Скільки зусиль Ви приклали для вирішення Вашого запиту?» на основі 5-ти бальної шкали (1 - мало зусиль, 5 - багато зусиль). Другий, більш сучасний, пропонує оцінити твердження «Організація забезпечила легкі обробку та виконання мого запиту». Відповідно

використовується шкала відповідей від «Повністю згоден» до «Абсолютно незгоден». Показник Індекс зусиль споживача має цілий ряд переваг, здатних зробити його незамінним помічником в справі підвищення якості клієнтського сервісу. По-перше, він дозволяє комплексно оцінити рівень наданої послуги: не просто роботу конкретного співробітника / оператора контакт-центру, а й ефективність ІТ-систем, сайту, повідомлень і т.д. Також багато компаній при отриманні негативної оцінки за показником Індекс зусиль споживача пропонує клієнт конкретизувати проблему.

По-друге, ця оцінка, включена в систему мотивації співробітників, здатна коректно оцінювати їх внесок в послугу, рівень сервісу і в кінцевий показник лояльності клієнтів. Завдяки цьому підвищується персональна зацікавленість персоналу в підвищенні якості обслуговування покупців. По-третє, крім усім відомої «воронки продажів» в маркетингу, існує і її аналог в області сервісу. Чим більше часу і зусиль клієнт витрачає на взаємодію з компанією, тим вище ймовірність, що він отримає негативний досвід / враження або взагалі відмовиться від подальшої взаємодії. Уникнути цього просто: Індекс зусиль споживача вважає → знижує кількість перешкод на шляху клієнта → клієнта стає лояльніше → купує більше / частіше, рекомендую колега / друг [8].

Таким чином, індекс зусиль споживача змушує компанію думати не про рівень продажів (який залежить від рівня лояльності, який вимірюється компанія), а про клієнта і його найцінніший ресурс - час. Якщо компанія використовує індекс зусиль споживача - це хороший показник її клієнто- і сервісоорієнтованості.

Згідно з даними клієнтів Контакт, якщо проблема клієнта вирішується при першому контакті, його рівень лояльності може збільшитися до 75%, в той час як кожне наступне взаємодія по одному і тому ж питанню знижує цей показник на ~ 40%.

Консультанти компанії СЕВ зазначають, що індикатор індекс зусиль споживача був розроблений для вимірювання рівня зусиль, які клієнт прикладає при взаємодії з компанією. Існувало кілька передумов для його створення. По-перше, була потреба в універсальному інструменті, за допомогою якого можна

було б оцінити досвід взаємодії клієнта з компанією, задавши йому всього питання. Складність полягала в тому, що збільшення числа питань різко скорочувало кількість заповнених анкет. По-друге, результати досліджень М. Діксона, К. Фрімана та Н. Томана показали, що в середньому, 22% повторних дзвінків всеодно здійснюються, навіть якщо клієнт вирішив, що вирішення його основного питання за першого звернення було задоволено, 20% клієнтів, яких задовольнила якість обслуговування, насправді планують припинити взаємодію з компанією, 28% клієнтів, які не задоволені обслуговуванням, насправді планують продовжувати користуватись послугами компанії.

Крім того, було виявлено, що гіпотеза про взаємозв'язок показників задоволеності клієнтів та їх лояльності не є вірною. Фактична кореляція між ними в цілому виявилась низькою. Високий рівень задоволеності визначався якістю поставлених товарів та наданих послуг, а не швидкістю, з якою вирішувались питання клієнтів [63].

Завдяки індексу зусиль споживача у компаній з'явилась можливість оцінювати ймовірність покупок. Однак у подальшому було виявлено ряд дефектів, переважно лінгвістичного характеру, що викривлювали результати опитування. Відповідно, з врахуванням виявлених недоліків було розроблено показник Індекс зусиль споживача 2.0. Питання було переформульовано таким чином: «Чи згодні Ви з твердженням: компанія дала мені можливість легко вирішити мою проблему». Шкала оцінки була замінена на семибальну.

Слід зазначити, що індекс зусиль споживача 2.0 описує характер комунікації клієнта та компанії і не охоплює інші рівні взаємодії, тому обов'язково поряд з цим показником слід використовувати інші. Також було визначено, що лояльність клієнтів змінюється нелінійно, тобто при зміні оцінки з 1 на 5 приріст лояльності складає до 22%, однак за подальшого збільшення показника до 7, показник лояльності збільшується лише на 2%. Усі відгуки, які отримали менше 3 слід перевірити. Найкращий період для здійснення опитування це 1-2 днів після останнього контакту клієнта з компанією. Також в процес оцінки результатів може

використовуватись як гістограма розподілу оцінок, так і кількість отриманих відповідей до кількості запитів.

Крім того для оцінки клієнтського досвіду можуть використовуватись більш традиційні показники, такі як коефіцієнт відтоку, час першого відклику.

Коефіцієнт відтоку – це відсоток користувачів, які не здійснюють повторних покупок або відписуються від послуги. Його можна розрахувати поділивши число втрачених клієнтів на кількість активних клієнтів для певного моменту часу.

Час першого відклику – це середня кількість часу, яка потрібна споживачу, щоб отримати відповідь з вирішення проблеми, що в нього виникла. Враховується час, який необхідний, щоб повністю розглянути звернення користувача для служби підтримки – від моменту ініціації до повноцінного вирішення проблеми клієнта [8].

Інший підхід до оцінки взаємодії брендів зі споживачами використовує консалтингова компанія Форрестер. Її фахівцями був розроблений «Індекс споживчого досвіду», який дозволяє надати кількісну оцінку якості взаємодії, порівняти враження споживачів компанії з конкурентами в галузі, визначити найбільш ефективні напрямки щодо інвестування в покращення досвіду. Для розрахунків індексу проводиться опитування клієнтів за трьома напрямками: задоволення потреби, простота і приємність. Респондентам ставиться запитання: «Думаючи про вашу взаємодію з цими компаніями протягом останніх 90 днів...:

- наскільки ефективною була компанія щодо задоволення ваших потреб?
- наскільки легко було мати справу з ними?
- наскільки приємно було мати з ними справу?»

Споживачі дають відповідь на ці запитання за п'ятибальною шкалою: «не задовольняє жодної з моїх потреб (1 бал) – задовольняє усі мої потреби» (5 балів); «дуже складно (1 бал) – дуже легко (5 балів); «зовсім не приємно (1 бал) – дуже приємно» (5 балів) [56].

З метою отримання більш комплексної оцінки компанії застосовують набір показників або формують на їх основі інтегральний показник. Так до інтегральних підходів належить показник TRI*M - інтегральна оцінка задоволеності клієнтів у

порівнянні з конкурентами. TRI*М включає наступні основні сфери досліджень і продукти:

- TRI*М Customer Relationship Assessment TM. Стійкі взаємини з клієнтами мають ключове значення для зростання бізнесу. Сьогодні ж, в наш конкурентний «цифровий» століття, компаніям стає все важче, більш ніж коли-небудь, сформувані і зберегти клієнтську базу.

Методика TRI*М Customer Relationship Assessment TM враховує комплексну структуру сучасного світу, унікальність окремих клієнтів і зростаючу конкуренцію на ринках. Результати досліджень дозволяють отримати реальні інсайти, на підставі яких можливе створення «оптимального» клієнтського досвіду - розуміння балансу між задоволенням потреб клієнтів і факторами, що забезпечують прибутковість бізнесу. Результати подібних досліджень можуть бути основою для створення клієнто-орієнтованих бізнес-стратегій.

- TNS Real-time Customer Feedback TM використовує систему, а також інформаційні платформи, для отримання безперервної зворотного зв'язку з клієнтами, відстеження важливих подій в сфері клієнтського досвіду і ключових touchpoints - контактів споживача з брендом.

Методика TNS Real-time Customer Feedback TM дозволяє комбінувати всю необхідну аналітичну і дослідницьку інформацію на одному порталі, розробленому індивідуально для кожного підприємства. Розміщена на такому порталі інформація дає можливість миттєво отримувати інсайти про клієнтський досвід, якість надаваних послуг і задоволеності клієнтів. Портал дозволяє заздалегідь прогнозувати можливі проблеми, допомагаючи нашим замовникам управляти очікуваннями своїх споживачів, якістю послуг, що надаються. Результатом такої роботи стає системне управління клієнтським досвідом в компанії, що, в свою чергу, сприяє зростанню її бізнесу [56].

В цілому побудова системи ефективного моніторингу клієнтського досвіду включає в себе, на думку фахівців консалтингової компанії Форрестер, такі етапи.

- 1 Вибір сегменту клієнтів.

- 2 Визначення досвіду, який буде вимірюватись.

- 3 Вибір метрик для кожного типу досвіду.
- 4 Розробка стратегії збору даних.
- 5 Встановлення цільових показників для кожного показника.
- 6 Формування плану дій з досягнення цільових показників.
- 7 Поширення інсайтів, отриманих в ході оцінки клієнтського досвіду.

За даними компанії МакКінсі, які поліпшують клієнтський досвід мають можливість збільшити свій дохід в середньому на 10-15%. Також за даними аналізу різних галузей. Так щорічний приріст споживачів, які здійснювали повторні покупки, у компаніях, які надавали середній рівень клієнтського досвіду, складав 5-10%, а компаній, які забезпечували високий рівень клієнтського досвіду у тій самій галузі приріст таких споживачів складав 30-50% [62].

3.2 Використання сучасних технологій для підвищення якості послуг

Використання сучасних технологій для підвищення якості послуг торгового центру можна розглядати як для орендарів так і для відвідувачів. Серед сучасних технологічних трендів поліпшення якості сервісу слід виділити різноманітне програмне забезпечення для ефективної комунікації з орендодавцями та управлінням торговою нерухомістю, мобільні додатки для відвідувачів, чат-боти для замовлення послуг тощо.

Одним з основних трендів сьогодні є омніканальність при здійсненні покупок споживачами як роздрібними так і гуртовими. Наразі поширеними є такі нові моделі здійснення покупок, по-перше, коли відвідувачі вибирають товар в торговому центрі, а покупку здійснюють за допомогою інтернету. По-друге, не менш популярна модель, коли покупець шукає товари в інтернеті, а купує у торговому центрі. Згідно з дослідженнями близько 50% покупок в офлайн відбувається після того, як споживачі познайомляться з інформацією про товар в

інтернеті. Основні причини для здійснення покупки по інтернету згідно з дослідженнями Merchant Warehouse:

- 47% покупців не хочуть платити за доставку.
- 46% покупцям потрібно побачити товар перед покупкою;
- 23% не хочуть чекати доставки, а хочуть зробити покупку негайно;
- для 37% покупців важлива наявність опції повернення товару в конкретному магазині [41].

Тобто для того, щоб клієнт зробив покупку в торговому центрі, потрібно бути присутнім онлайн і створити привабливі умови для пошуку товарів і здійснення покупки. Наразі ТОВ «Укр_Медмаркет» має онлайн-майданчик для продажу продукції своїх орендарів <https://kmm.com.ua/>. Але він потребує удосконалення та доповнення сервісів. Омніканальність не обмежується тільки реалізацією нових способів пошуку і замовлення товарів. Є інша складова, пов'язана з логістикою.

Вартість і терміни доставки є ключовими факторами прийняття рішення про покупку в інтернеті. Тому торгові центри можуть залучати покупців за рахунок пропозиції вигідних умов доставки покупок. Подібні схеми доставки вкрай привабливі для орендарів торгових центрів. За дослідженнями А.Т. Kerney 23% клієнтів купують більше товарів при замовленні онлайн. При цьому згідно з тим же дослідженням 20% покупців, які повернули замовлення назад в магазин, тут же роблять інше замовлення.

Згідно з дослідженнями Fung Business Intelligence Centre на сьогоднішній день покупці активно використовують мобільні телефони для пошуку інформації під час відвідування торгового центру. На сьогоднішній день типовий мобільний додаток торгового центру - статичний і малоінформативний дубль сайту часто з неактуальною інформацією і купую негативних відгуків на маркетплейсах.

Останнім часом зароджується нове покоління мобільних рішень для торгових центрів. Активне використання геолокаційних технологій, реалізація моделей персоніфікованих комунікацій, об'єднання онлайн і офлайн клієнтського досвіду є сьогодні найбільш актуальними [42].

Один з напрямків застосування мобільних технологій - підвищення зручності здійснення покупок і комфортабельності перебування в торговому центрі. Відмінна ілюстрація даного підходу - сервіс пошуку місця для паркування. Спеціальні датчики фіксують наявність вільних місць і відображають дану інформацію в мобільному додатку торгового центру. Вбудована система навігації дозволяє відвідувачам знайти вільне місце і припаркуватися. Цей і подібні сервіси змінюють модель взаємодії торгового центру і відвідувачів.

Потрібно зміни не тільки інтерфейсів взаємодії, але і процесів в цілому. Потрібно радикально переглянути всі елементи роботи торгового центру - від способів здійснення покупок до організації торгового простору. Головна мета - поліпшення і персоніфікація клієнтського досвіду:

- як покупцеві краще спланувати відвідування?
- як мінімізувати час на пошуки потрібних товарів і послуг? Що робити, якщо відвідувач не знайшов потрібний йому товар?
- як зробити покупку вигідніше для конкретного користувача в конкретній категорії?
- коли і як запропонувати клієнту сходити в кіно або відвідати ресторан, щоб перекусити?
- як підвищити задоволеність від відвідування ? [44]

Торгово-медичний центр має набагато менше можливостей з персоніфікації відносин з клієнтами в порівнянні з електронною комерцією, де практично кожен рух мишки може бути вимірний і використаний для підвищення конверсії продажів. У торгово-медичних центрах мало інформації про клієнтів. Нові технології дозволяють оцифрувати поведінку відвідувачів і створювати персоніфікований клієнтський досвід.

Датчики відвідуваності, wi-fi аналітика, i Beacons, дані з відеокамер з функцією розпізнавання обличчя - далеко неповний перелік технологій, які можна впровадити у торговому центрі.

Наприклад, найбільший американський оператор торговельної нерухомості Simon Property Group встановив в своїх торгових центрах близько 5000 beacon-

маячків, за допомогою яких відвідувачі отримують персоніфіковані пропозиції на смартфон. Зміст пропозицій формується динамічно з урахуванням профілю відвідувача - соціо-демографічний профайл, історія попередніх відвідувань, переваги та інтереси.

ТРЦ Trinity Leeds впровадив цікаве ноу-хау. Відвідувачі отримують персональні пропозиції на Apple Watch з урахуванням їх місцезнаходження. У ряді торгових центрів геолокаційні технології використовуються для створення консьерж-сервісів, які допомагають відвідувачі краще орієнтуватися і знаходити потрібні магазини. Оптимальний маршрут будується з урахуванням клієнтських переваг і минулих відвідувань [43].

Wi-fi-аналітика корисна для дослідження споживчого трафіку. Її застосування найбільш ефективно у поєднанні з іншими інструментами відстеження відвідувачів, наприклад, з програмою лояльності. Крім трекінгу місцезнаходження відвідувачів у публічних мереж є ще кілька корисних властивостей.

По-перше, відвідувачі, які користуються wi-fi, проводять в ТЦ в два рази більше часу, ніж ті, хто не користуються. До такого висновку прийшли в Westlake Shopping Center (США) в результаті досліджень. По-друге, сторінка авторизації користувача - відмінна майданчик для просування мобільного додатка, сервісів ТЦ, а також акцій орендарів. Сторінка може формуватися динамічно з урахуванням профілю клієнта.

Персоніфікація комунікацій з відвідувачами починається з встановлення довірчих контактів. Клієнти повинні погодитися надавати дані про себе, свої покупки, місцезнаходження, контакти. Програми лояльності - один з ефективних способів збору даних про відвідувачів і персоніфікацію взаємодії з ними. Нові формати програм дозволяють отримувати велику кількість інформації про відвідувачів і його перевагах. Наприклад, ТОВ «Укр_Медмаркет» може реалізувати програму лояльності, побудовану на принципі «бонуси за відвідування». Використання даної схеми дозволяє відстежувати переміщення покупців по ТЦ, визначати поведінкові патерни і виявляти переваги. На підставі

цих даних будується персоніфікована модель стимулювання відвідувачів. Застосування алгоритмів машинного навчання дозволяє виявляти найбільш привабливі для конкретної людини пропозиції [52].

Наступний крок в області персоніфікації відвідування ТЦ - використання ботів для онлайн-консультацій відвідувачів під час їх перебування в торговому центрі. Поради віртуальних помічників можуть набагато корисніше за співробітників ТЦ або інформаційних панелей.

Згідно з дослідженнями компанії Nielsen*, найбільш надійними джерелами інформації про товари та послуги споживачі вважають рекомендації знайомих та відгуки споживачів, розміщені у мережі Інтернет.

З метою покращення якості плуг ТОВ «Укр_Медмаркет» здійснило збір даних за допомогою текстової аналітики відгуків у формі аналізу позитивних та негативних відгуків клієнтів, а також огляду внутрішніх документів компанії та оперативних звітів відділів маркетингу.

Для визначення якості для компанії послуг доцільно використати методичний підхід, який включає такі елементи.

1 Збір основних даних про споживачів та створення персонажа. Це збір збірного образу клієнта, сформованого завдяки отриманій інформації. Важливо, щоб образ був наділений ясними цілями та індивідуальними особистісними характеристиками. Для цього необхідно зрозуміти хто ваш клієнт: якої статі, віку, де проживає, чим захоплюється і навіть його шаблони поведінки. Ця інформація допоможе сформувати портрет покупця. Важливо скласти кілька персонажів з урахуванням різної сегментації, адже у кожного клієнта свій шлях до товару: відрізняється реакція ціни, якість та інші показники товару. Для детального складання карти подорожі клієнта необхідно розуміти його сумніви та проблеми, чим він керується при виборі компанії, як отримує про неї інформацію і з яким аналогічним продуктом порівнює ціни. Є кілька способів збирання інформації: Маркетингове дослідження. Тут можна застосувати опитування споживачів, анкетування, веб-аналітику, інтерв'ю з клієнтом, моніторинг соціальних мереж. Обмін досвідом. Попросіть тих, хто безпосередньо взаємодіє з клієнтом,

докладніше розповісти про них. Наприклад, це можливо служба підтримки. Особистий досвід. Стати самим клієнтом досліджуваного продукту, відчуйте весь шлях споживача до товару собі, пройшовши його «від» і «до». Якщо не вдається приміряти на себе роль клієнта, ви можете звернутися до послуги таємного покупця. Крім інформації про клієнта, на даному етапі важливо зібрати достатньо інформації про сам продукт, компанію і ринок.

2 Визначення точок зіткнення з клієнтом та каналів взаємодії. Після збору інформації та формування портрета типового клієнта важливо зрозуміти, на яких етапах клієнт взаємодіє з компанією та які для цього канали використовує? Як відбувається взаємодія клієнта та фірми? Онлайн чи через особисте спілкування? Клієнт може залишити заявку через сайт компанії, заповнити анкету або особисто звернутися до постачальника, зателефонувати до гарячої лінії. Усі точки торкання клієнта та компанії позначаються на карті. Існує неофіційний спосіб взаємодії - споживач вирішив своє питання через знайомого, який є менеджером цієї компанії, просто зателефонувавши йому особисто. Цей дотик також відзначається на карті подорожі покупця. Необхідно візуалізувати як способи взаємодії клієнта і фірми, а й самі дії покупця. Відсутність торкання - це також дія, яка вимагає нанесення на карту.

3 Визначення перешкод та критичних точок взаємодії. Перешкоди – це те, що не дає клієнту пересуватися з однієї точки до іншої на шляху до продукту. Тут може бути будь-що: відсутність телефону для зв'язку з менеджером компанії, акція на інший товар, втрата потреби в продукті та інше. Важливо визначити дані бар'єри та зрозуміти способи їх подолання. Критичні точки - це та область карти, де цих перешкод найбільше. Саме в цій галузі споживач відчуває негатив, безпосередньо пов'язаний із продуктом чи компанією. Наприклад, лояльність споживача різко знизилася оскільки він залишився незадоволений сервісом підприємства. Це спонукало його звернутися до конкурентної фірми. Особливим завданням на цьому етапі є виключити скупчення лише у точці кількох перешкод одночасно. Це може змусити покупця відмовитись від ваших продуктів або послуг.

4 Звільнення від перешкод. Підсумкова мета створення карти - сформувати максимально комфортний шлях споживача до продукту з мінімальною кількістю бар'єрів та повною задоволеністю покупкою в результаті. Виявлення критичних точок дозволить вчасно оптимізувати сервіс компанії чи продукт. Найчастіше при цьому на карті доведеться прибрати деякі точки взаємодії або перебудувати картку, що є наслідком модернізації товару чи послуги. Практично кожне усунення перешкод клієнта потребує додаткових вкладень із боку компанії. Важливо їх правильно та вчасно оцінювати. Для початку необхідно визначити конкретні кроки для покращення товару та далі оцінити вкладення у кожний крок. Наприклад, завдяки карті вам вдалося виявити, що покупець неспроможний зробити замовлення товару, адже кнопка «кошик» є неактивною. Отже, необхідно провести модернізацію сайту. Ви зробите це самостійно чи звернете за допомогою? Скільки це буде коштувати?

5 Будуємо заново. Підсумком складання CJM мають бути чіткі та зрозумілі дії щодо усунення всіх перешкод на шляху до комфортного руху клієнта. Але слід враховувати, що карта показує, звідки виникла проблема, але не надає конкретних рішень. Навіть сама логічно-побудована карта не гарантує успіху, саме тому необхідно візуалізувати рух споживача до продукту регулярно. Після впровадження всіх кроків усунення бар'єрів рух клієнта може змінити свою траєкторію. А це означає, що необхідно скласти картку заново. Необхідно постійно стежити за точками взаємодії, виявляти перешкоди і безперервно оцінювати самого клієнта.

На рисунку 3.4 наведено процес розробки карти подорожей споживачів для ТОВ «Укр_Медмаркет».

Методичний підхід до розробки карти подорожей споживачів дозволяє бізнесу розробити ефективні заходи щодо впливу на поведінку споживачі, утримання та збільшення числа постійних та лояльних клієнтів.

Етап 1. Створення збірного образу споживача – персони

- 1.1 Вивчення цільової аудиторії готельного підприємства, використовуючи інформацію відділів бронювання та маркетингу компанії, а також характеристики користувачів, які залишають відгуки на сайті бронювання Booking.com
- 1.2 Вибір сегмента споживачів для проектування карти подорожі клієнта
- 1.3 Створення персони – опис збирального образу споживача обраного сегмента розробки карти його подорожі

Етап 2. Збір інформації про взаємодію та комунікацію

- 2.1 Виявлення основних фаз взаємодії клієнта
- 2.2 Визначення мети особи на кожному етапі прийняття рішення
- 2.3 Визначення каналів комунікації із споживачем

Етап 3. Аналіз досвіду клієнта за допомогою текстової аналітики відгуків

- 3.1 Аналіз загального рейтингу готелю
- 3.2 Аналіз відгуків у розрізі запропонованих сайтом категорій та фільтрів
- 3.3 Аналіз динаміки та частки позитивних та негативних відгуків
- 3.4 Рейтинг ключових слів у позитивних відгуках
- 3.5 Рейтинг ключових слів у негативних відгуках

Етап 4. Визначення бар'єрів під час взаємодії

- 4.1 Пошук проблемних місць серед точок дотику та формулювання пропозицій щодо їх подолання

Етап 5. Візуалізація клієнтського досвіду та розробка карти подорожі

- 5.1 Візуалізація картки подорожей споживачів

Рисунок 3.4 - Процес розробки карти подорожей споживачів
ТОВ «Укр_Медмаркет»

Тим не менш, важливо відзначити, що є деякі обмеження практичного використання методичного підходу. Наприклад, дослідження щодо траєкторій розвитку поведінки споживачів необхідно проводити для кожного сегменту споживачів послуг компанії та з певної періодичністю (не менше двох разів на рік),

що вимагає певних витрат та зусиль. Отже, співробітники підприємства повинні володіти певними практичними навичками та вміннями проведення подібних досліджень.

Висновки до розділу 3

Пропонуємо досліджуваному підприємству впровадити систему управління клієнтським досвідом. Для забезпечення функціонування системи управління клієнтським досвідом ТОВ «Укр_Медмаркет» повинно сформувати 6 складових. До них належать: представлення бренду, забезпечення комплексу каналів комунікації, надання сервісу, фізичне та соціальне середовище, ціна та просування.

Карта подорожі споживача за своїм змістом є історією клієнтського досвіду, починаючи з першого контакту, через процес залучення, і закінчуючи довгостроковими відносинами з компанією. Ця карта може показувати як один аспект подорожі або давати загальну картину про всі її етапи. Часто в ній знаходять своє відображення ключові аспекти взаємодії, які розкривають, що відчуває клієнт, чого він хоче, та які емоції і питання у нього виникають. Тобто це ще один інструмент, який дозволяє детально охарактеризувати взаємодію компанії зі своїми клієнтами.

Наступним елементом клієнтського досвіду є точки контакту - це багаточисельні та різноманітні ситуації, місця та інтерфейси контакту з клієнтом компанії. До точок контакту належать сам продукт, місця продажу, реклама, веб-сайт, сервісне обслуговування, програми лояльності, персонал компанії тощо. У найбільш загальному вигляді всі точки контакти можна розділити на дві групи: група 1 - продукт та його характеристики та група 2 - процеси обслуговування та середовище. Крім того точки контакту поділяють на такі типи: точки-контакту створені та контрольовані компанією (брендом), внутрішні точки контакту, які виникають безпосередньо в момент продажу, неочікувані точки контакту, тобто

спілкування споживачів між собою за допомогою різноманітних каналів, та ініційовані покупцями точки контакту, наприклад це різні реферальні платформи.

За даними компанії МакКінсі фірми, які поліпшують клієнтський досвід, мають можливість збільшити свій дохід в середньому на 10-15%. Так щорічний приріст споживачів, які здійснювали повторні покупки, у компаніях, які надавали середній рівень клієнтського досвіду, складав 5-10%, а компаній, які забезпечували високий рівень клієнтського досвіду у тій самій галузі приріст таких споживачів складав 30-50%.

За даними звіту The Economist Intelligence Unit респонденти визначили п'ять основних факторів, які роблять клієнтський досвід позитивним: 47% - швидка відповідь на запити та скарги, 46% - простий та зрозумілий процес оформлення покупки, 34% - можливість відслідковувати замовлення в режимі реального часу, 25% - зрозумілість та доступність інформації про продукт на різних платформах, 22% - можливість взаємодіяти з компанією через різні канали.

Використання сучасних технологій для підвищення якості послуг торгового центру можна розглядати як для орендарів так і для відвідувачів. Серед сучасних технологічних трендів поліпшення якості сервісу слід виділити різноманітне програмне забезпечення для ефективної комунікації з орендодавцями та управлінням торговою нерухомістю, мобільні додатки для відвідувачів, чат-боти для замовлення послуг тощо.

Висновки

На основі узагальнення теоретичних, методичних та практичних аспектів управління якістю послуг в організації можемо зробити такі висновки.

На основі проведеного узагальнення можемо визначити категорію «якість» певні особливі властивості предмету, які визначають його корисність для користувача. У випадку якості послуг це відповідно набір їх характеристик, що задовольняють потреби споживачів. Якість послуг має певні особливості, що визначаються специфікою самих послуг, а саме їх невідчутністю, невіддільністю від джерела, непостійністю якості та незбереженістю. Відповідно це буде впливати на процес оцінки якості послуг.

На основі проведеного аналізу підходів до оцінки якості послуг можемо зробити висновок, що наразі наявний широкий спектр методів, які враховують специфіку сфери послуг та мають як свої переваги так і недоліки. Вважаємо, що проблематика оцінки якості послуг потребує подальших досліджень та має бути інтегрована в систему управління якістю послуг організації.

В цілому можна виділити такі основні групи методичних підходів до оцінювання якості послуг залежно від джерела отримання інформації – традиційний, експертний, соціологічний та комбінований. Традиційний метод передбачає отримання кількісної оцінки встановлених параметрів якості послуг за допомогою, переважно, статистичних прийомів та способів вимірювання. Експертний метод передбачає використання експертних оцінок під час визначення значень показників якості послуг. Метод базується на застосуванні досвіду та інтуїції спеціалістів-експертів та узагальнені їх думок. Соціологічний метод базується на визначенні якості послуг на основі вивчення думок реальних та/або потенційних споживачів про неї. Комбінований метод включає декілька методів визначення показників якості.

Процесний підхід у межах системи управління якістю послуг підкреслює важливість: розуміння та виконання вимог менеджменту якості; необхідності

розглядати процеси надання послуг з погляду створення додаткових цінностей; вимірювання результатів функціонування процесу надання та його ефективності; постійного поліпшення якості послуг на основі об'єктивних вимірювань. У межах процесу управління якістю доцільно виділити функції прогнозування, планування, дослідження, організації, керівництва, мотивації, комунікації, координації, контролю та оцінки.

В кваліфікаційній роботі проведено аналіз господарської діяльності підприємства займається торгівлею стоматологічними матеріалами, обладнанням та інструментами, ТОВ «Укр_Медмаркет». Аналіз господарської діяльності підприємства показав, що протягом 2018-2022 років загальна вартість основних засобів збільшилась з 7509 тис. грн у 2018 р. до 8101 тис. грн у 2022 р., ми маємо такий темп росту головним чином за рахунок збільшення вартості транспортних засобів; машин та обладнання, та інших основних фондів. Відбулося зменшення вартості основних фондів групи будинки, споруди. Середньорічна вартість основних фондів збільшилась, з 7484 тис. грн у 2018 р. до 7977,5 тис. грн у 2021 р., середньорічний темп зростання склав 106,59%. Сума зносу основних фондів також збільшилась з 1975 тис. грн до 2853 тис. грн.

За період, який аналізується, продуктивність праці збільшилась з 24,382 тис грн на 1 люд.овіка у 2018 р. до 30,893 тис грн на 1 люд.овіка у 2022 р.

Собівартість реалізованої продукції у 2018-2022 роках збільшилась на 26,9% протягом періоду який аналізуємо. Це сталося, головним чином, за рахунок впливу операційних витрат, тому що вони значно підвищились із-за підвищення вартості матеріалів.

Чистий прибуток збільшилися з 770 тис. грн у 2018 р. до 1658 тис. грн у 2022 р. Це відбулося завдяки збільшенню доходів від участі в капіталі з 2398 тис. грн у 2018 р. до 4109 тис. грн у 2022 р., доходів від реалізованих послуг на 472 тис. грн, інших фінансових доходів та доходів від іншої операційної діяльності, відповідно на 3097 тис. грн та 1917 тис грн. Але було і негативне явище відбулося зменшення інших доходів з 936 тис грн у 2018 році до 3 тис грн у 2022 році.

Прибуток від реалізованої продукції зменшився з 200 тис. грн у 2018 році до -219 тис. грн у 2022 році. Також відбулося значне зменшення прибутку по інших фінансових операціях. Але є і позитивне явище, збільшення прибутку від участі в капіталі з 938 тис. грн до 3825 тис. грн за аналізований період часу. Також відбулося збільшення прибутку від іншої операційної діяльності з 219 тис. грн у 2018 році до 1721 тис. грн у 2022 році.

Стан дебіторської і кредиторської заборгованості, їх розмір і якість впливає на фінансовий стан підприємства. У 2022 році розмір дебіторської заборгованості в порівнянні з 2021 роком скоротився. Темп зростання дебіторської заборгованості складає 44,15%. На 34,32 збільшився середній термін погашення дебіторської заборгованості.

Кредиторська заборгованість підприємства також збільшилась на 82 тис. грн. Оборót кредиторської заборгованості збільшився на 22,21 днів. Таким чином, можна зробити висновок, що стан розрахунків даного підприємства, в порівнянні з попереднім роком, погіршився.

З метою забезпечення ефективності діяльності, пропонуємо підприємству впровадити систему управління клієнтським досвідом. Для забезпечення функціонування системи управління клієнтським досвідом ТОВ «Укр_Медмаркет» повинно сформувати 6 складових. До них належать: представлення бренду, забезпечення комплексу каналів комунікації, надання сервісу, фізичне та соціальне середовище, ціна та просування.

Карта подорожі споживача за своїм змістом є історією клієнтського досвіду, починаючи з першого контакту, через процес залучення, і закінчуючи довгостроковими відносинами з компанією. Ця карта може показувати як один аспект подорожі або давати загальну картину про всі її етапи. Часто в ній знаходять своє відображення ключові аспекти взаємодії, які розкривають, що відчуває клієнт, чого він хоче, та які емоції і питання у нього виникають. Тобто це ще один інструмент, який дозволяє детально охарактеризувати взаємодію компанії зі своїми клієнтами.

Наступним елементом клієнтського досвіду є точки контакту - це багаточисельні та різноманітні ситуації, місця та інтерфейси контакту з клієнтом компанії. До точок

контакту належать сам продукт, місця продажу, реклама, веб-сайт, сервісне обслуговування, програми лояльності, персонал компанії тощо. У найбільш загальному вигляді всі точки контакти можна розділити на дві групи: група 1 - продукт та його характеристики та група 2 - процеси обслуговування та середовище. Крім того точки контакту поділяють на такі типи: точки-контакту створені та контрольовані компанією (брендом), внутрішні точки контакту, які виникають безпосередньо в момент продажу, неочікувані точки контакту, тобто спілкування споживачів між собою за допомогою різноманітних каналів, та ініційовані покупцями точки контакту, наприклад це різні реферальні платформи.

За даними компанії МакКінсі фірми, які поліпшують клієнтський досвід, мають можливість збільшити свій дохід в середньому на 10-15%. Так щорічний приріст споживачів, які здійснювали повторні покупки, у компаніях, які надавали середній рівень клієнтського досвіду, складав 5-10%, а компаній, які забезпечували високий рівень клієнтського досвіду у тій самій галузі приріст таких споживачів складав 30-50%.

Використання сучасних технологій для підвищення якості послуг торгово-медичного центру можна розглядати як для орендарів так і для відвідувачів. Серед сучасних технологічних трендів поліпшення якості сервісу слід виділити різноманітне програмне забезпечення для ефективної комунікації з орендодавцями та управлінням торговою нерухомістю, мобільні додатки для відвідувачів, чат-боти для замовлення послуг тощо.

Список використаних джерел

- 1 Податковий кодекс України/ URL: https://ips.ligazakon.net/document/T10_2755?an=21397&ed=2020_08_01
- 2 Господарський Кодекс України.: [офіц. текст станом на 02.08.2017 р. зі змінами та доп.]. закон України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
- 3 Про господарські товариства: закон України: офіц. текст: станом на 19 лют. 2004 р. К.: Парламентське видавництво, 2005. 64 с.
- 4 Про захист прав споживачів: закон України: офіц.. текст станом на 19.11.2022р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
- 5 Цивільний кодекс України: офіц. тест станом на 10.10.22 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
- 6Артеменко В.С., Ольшанський О.В. Проблеми управління якістю послуг на підприємствах сфери обслуговування. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. Вип. 2(2). С. 253-258.
- 7Безродна С.М. Управління якістю: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
- 8Болотна О.В. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу. *Траєкторія науки*. 2015. №2-3. С. 241-256.
- 9Бондаренко С.М., Строкач І.А. Особливості використання соціально-орієнтованої концепції загального управління якістю TQM в Україні. *Технології та дизайн*. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_1_8.
- 10 Весперіс С.З. Особливості формування і управління якістю послуг *Актуальні питання сталого розвитку економіки*. 2012. Т. 1. С. 75-80.
- 11 Гладкова А.Е. Сутність і зміст поняття «Всезагальний менеджмент якості». *Економіка транспортного комплексу*. 2016. Вип. 27. С. 64-70.
- 12 Глебова А.О., Карчевський Б.О. Системи управління якістю на підприємстві в умовах євроінтеграційних процесів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 352-256.

13 Гриценко О.І. Якість обслуговування як економічна категорія: проблеми визнання. *Інноваційна економіка*. 2013. № 4 (42). С. 192-195.

14Гронь О.В Досвід споживачів як конкурентна перевага компанії в сучасних умовах. *БізнесІнформ*. 2015. № 7. С. 305-310.

15Гронь О.В. Споживчий досвід як основа лояльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 11. Ч. 2. С. 82-85.

16Гуткевич С.О., Пунчак Л.А. , Язвінська О.М. Сучасна парадигма якості: монографія. К. : НТУУ «КПІ», 2015. 252 с.

17Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 28. С. 13-20.

18Дикань В. Л. Товарознавство та комерційна діяльність: підручник / В. Л. Дикань та ін.; за ред. В. Л. Дикань. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 362 с.

19 Дикань В. Л., Воловельська І. В. Інноваційні стратегії підприємств: проблеми, шляхи вирішення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 9–17.

20Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: навч. Посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2011. 243 с.

21 Дикань В. Л., Єлагін Ю .В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 275 с.

22Дикань В. Л., Козинець А. С., Чупир Т. Я. Економічний аналіз ефективності діяльності залізниці: навчальний посібник. Харків, 2004. 161 с.

23 Дикань В. Л., Корінь М. В. Державне регулювання промислового розвитку України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №. 61. С. 9-19.

24Дикань В. Л., Маслова В.О. Організація виробництва: навчальний посібник. Харків, УкрДАЗТ, 2013. 422 с.

25 Дикань В.Л. Українська модель економічної системи як нова концепція розвитку національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 44. С. 11-17.

26 Дикань В.Л., Обруч Г.В. Визначення ефективності реалізації потенціалу

конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 9-18.

27 Дикань В.Л., Островерх Г.Є. Удосконалення механізмів державного управління розвитком залізничної галузі України у євроінтеграційному просторі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 11–19.

28 Дикань В.Л., Толстова А.В. Розвиток економіки України на основі принципу рівноправності відносин держави, бізнесу та суспільства. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 63. С. 9-19.

29 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 1. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 55 с.

30 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.

31 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 3. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 49 с.

32 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 4. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 50 с.

33 ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=64013

34 Дубодєлова А.В., Лісовська Л.С., Нищота А.О. Система управління якістю обслуговування клієнтів готельного підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2013. № 754. С. 159-165.

35 Економічна діагностика: підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова, М. В. Корінь, А. В. Толстова. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 285 с.

36 Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В. Л. Дикань, Ю. Т. Боровик, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 415 с.

37 Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. К.: Знання, 2011. 1072 с.

383Зайнчковський А.О., Труш Ю.Л. Управління якістю продукції: поняття та функції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. № 2. С. 128-133.

393Яйлик М.Ф., Вівчар О.І. Процесний підхід до менеджменту якості. *Інноваційна економіка*. 2013. № 1. С. 191-194.

40 Іванків О.Я. Сучасні підходи до оцінки якості послуг. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 399-403.

41 Каличева Н.Є., Куценко Н.М., Годунов Ф.А. Управління якістю продукції харчової промисловості. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. Вип. 84.

42Корчагіна Г.А. Світовий досвід менеджменту якості: процес імплементації в Україні. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 5. С. 47-52.

43Котвіцька А.А., Вороніна О.М. Дослідження маркетингових аспектів якості послуг як головного чинника конкурентоспроможності парфумерно-косметичних підприємств сфери послуг. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2016. Т. 2, № 1. С. 70-78.

44Крикун О.О. Сумісність і узгодження нової версії стандарту ISO 9001:2015 з міжнародними стандартами щодо систем менеджменту якості. *Економіка і суспільство*. 2016. №7. С. 378-384.

45Кучерук Г.Ю. Якість транспортних послуг: управління, розвиток та ефективність: монографія. К.: ДЕТУТ, 2011. 208 с.

46Лисенко О.М. Системи управління якістю: особливості впровадження згідно з новою версією стандарту ISO 9001. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія : Економіка і менеджмент*. 2016. № 1. С. 27-34.

47Літовкіна О.О. Маркетингова стратегія моніторингу задоволення споживачів на основі індексу NPS. *Економічний вісник. Маркетинг*. 2013. №4. С. 133-138.

48Мартинівський В.С., Фрум О.Л., Ковгунова А.В. Теоретичні підходи до категорії якості в умовах ринку. *Економіка харчової промисловості*. 2012. № 2. С. 29-31.

49Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості: навч. Посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. - 368 с

50Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : Центр учб. л-ри, 2012. - 383 с.

51Науменко М.О., Морозова Л.В. Управління підвищенням якості послуг підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 2. С. 179-183.

52Осовська Г.В., Юшкевич О.О., Завадський Й.С. Економічний словник. К.: Кондор, 2009. – 358 с.

53 Офіційний сайт. «Укр_Медмаркет». URL: <https://kmm.com.ua/>

54Панченко М.О., Бровкова О.Г. Методика впровадження системи менеджменту якості на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2014. № 6. С. 224-227.

55 Підприємництво. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗ, 2018. ч. 2. 228 с.

56 Підприємництво. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О.В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2018. ч. 1. 241 с.

57Прокопів Ю.В. Міжнародні стандарти якості в Україні та їх важливість в управлінні організацією. *Молодий вчений*. 2015. № 11. С. 81-85.

58Савуляк В.В. Управління якістю продукції: навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2012. 91 с.

59Сахно Є.Ю., Дорош М.С., Ребенок А.В.. Менеджмент сервісу: теорія та практика: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 328 с.

60Соловйова Г.В. Удосконалення системи управління якістю і конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. №1. С. 201-206.

61 Соломніков І.В., Кондратюк М.В. Інноваційний розвиток підприємства

як складова економічного розвитку. Людина, суспільство, комунікативні технології: матеріали IX Міжнар. наук. - практ. конф. (21-22 жовтня 2021 р.). Харків: ДІСА ПЛЮС, 2021. С. 240-241.

62Сороко В.М. Функціонування і розвиток системи управління якістю: навч.-метод. матеріали. К. : НАДУ, 2013. 80 с.

63Стаднік В.Г. Використання методу SERVQUAL для оцінки системи якості транспортно-експедиторського підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 12. Ч. 3. С. 79-83.

64Тлумачний англо-український словник економічних термінів з елементами теорії та проблематики. Дидактичний довідник / Роман Яковенко. [Вид. 2-ге, випр.]. Кіровоград: видавець Лисенко В.Ф., 2015. 130 с.

65Токарчук В.В. Основні компоненти системи якісного обслуговування клієнтів банків. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2012. Т. 133. С. 126-131.

66Траченко Л.А. Проблеми впровадження систем менеджменту якості у сфері послуг. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4. С. 165-170.

67Управління якістю продукції та послуг. Е.В. Білецький, Д.А. Янушкевич, З.Р. Шайхлісламов та ін. Х.: ХТЕІ, 2015. 222 с.

68Чабан О. Векторний метод оцінювання якості. *Вимірювальна техніка та метрологія*. 2008. Вип. 69. С. 126 -129.

69Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручник. Київ: Знання, 2007. 471 с.

70Язвінська Н., Єлісова І. Управління відносинами зі споживачами. *Маркетинг в Україні*. 2014. № 1- 2 (82 - 83). С. 42 - 47.

71Якість / Академічний словник сучасної української мови. URL: <http://sum.in.ua/s/jakistj>

72Яновицька Г.Б., Верхола Ю.В. Стандартизація та сертифікація як засоби забезпечення безпеки та якості товарів, робіт, послуг. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія юридична*. 2015. Вип. 2. С. 97-107.

73Яценко О.В. Аналіз окремих підходів до класифікації взаємовідносин з клієнтами. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 11. С. 275-278.

74Digital Marketing Trends Report 2016. URL: <http://www.smartinsights.com/tag/2016-digital-marketing-trends/>

75Duncan E., Jones C., Rawson A. The truth about customer experience. *Harvard Business Review*. September, 2013 URL: <https://hbr.org/2013/09/the-truth-about-customer-experience>

76Quality / Merriam-Webster Dictionary URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/quality>

77Quality / Oxford Dictionary. URL: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/quality>

78The path to 2020: Marketers seize the customer experience / The Economist Intelligence Unit. URL: <https://cmo.marketo.com/assets/Uploads/EIU-MARKETO-Marketing-WEB.PDF>

79Yohn D. 7 Steps to deliver better customer experiences. *Harvard Business Review*. February, 2015. URL: <https://hbr.org/2015/02/7-steps-to-deliver-better-customer-experiences>

80 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти «другий (магістерський) рівень» усіх форм навчання / каф. «Економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом». В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В. Токмакова, І.Л. Назаренко. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 60 с.

81 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДУЗТ, 2018. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота на тему: «Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок управління якістю послуг»

автора: Годунов Федір Анатолійович
(ПІБ автора повністю)

містить 15,63 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

07.12.2023 р.