

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій**  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**ДОМАНСЬКА Марія Петрівна**

**Управління якістю продукції на підприємстві**

спеціальність 07 "Менеджмент"  
освітня програма – «Менеджмент»

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка гр. МЕНз-41  
**Марія ДОМАНСЬКА**

---

Науковий керівник:  
**к.е.н., доц. Тамара ПОПОВИЧ**

---

Тернопіль-2024

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка»</b> .....	15
2.1. Аналіз організаційно-функціональних механізмів забезпечення якості надання послуг в досліджуваному ТОВ.....	15
2.2. Оцінка ефективності системи управління якістю надання послуг в досліджуваному ТОВ.....	22
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ</b> .....	28
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	36
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	39
<b>ДОДАТКИ</b> .....	

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Ринкові механізми вимагають від суб'єктів господарювання об'єктивного оцінювання можливостей та спроможності забезпечення стійкості у конкурентній боротьбі за споживача. Одним із базових інструментів успішності підприємства за таких умов є підвищення якості продукції та послуг, що надаються. Для цього на підприємстві має бути створена дієва система управління якістю, яка б постійно підтримувалася, систематично удосконалювалася та розвивалася у контексті вироблених міжнародною практикою стандартів ISO та національної політики якості. Це дозволить підприємству отримувати економічні вигоди від ефективно працюючих операційних процесів та зниження непродуктивних витрат, підвищить рівень задоволеності споживачів, забезпечить позитивний імідж підприємства, що сприятиме залученню нових клієнтів та партнерів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Різні аспекти управління якістю продукції та послуг, а також процеси її забезпечення, досліджувалися у працях низки всесвітньо відомих вчених та фахівців у сфері якості: Дж. Джурана, Е.Демінга, К.Ісикави, Ф.Кросбі, Г. Тагуті та інш. Суттєвий внесок у вироблення механізмів управління якістю продукції у вітчизняній практиці зробили: Безродна С.М., Білецький Е. В., Заплотинський Б.А., Тупкало В.М. Калита П., Лозова Т. М., Момот О.І., Попович Т.М., Соколовський С.А., Шаповал М.І., Шкільняка М.М. та ін. Водночас, реалії сучасного розвитку систем управління якістю на вітчизняних підприємствах потребують більшої проробленості питання організації їх впровадження та підвищення ефективності функціонування.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад забезпечення якості продукції та вироблення практичних рекомендацій щодо формування і впровадження дієвої системи управління якістю в контексті вимог та очікувань споживачів.

Досягнення мети передбачає необхідність вирішення наступних пріоритетних завдань:

дослідити сутність системи управління якістю в організації та чинники, що впливають на її ефективність;

проаналізувати організаційно-функціональні механізми забезпечення якості виробництва продукції;

оцінити ефективність і результативність системи управління якістю продукції на підприємстві ;

запропонувати напрями удосконалення процесу управління якістю продукції в умовах сучасних викликів та загроз.

**Об'єктом дослідження** є діючі механізми та процеси управління якістю продукції на підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та прикладні засади формування системи управління якістю продукції на підприємстві в сучасних умовах.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти в питаннях забезпечення якості продукції, міжнародні та національні стандарти з менеджменту якості; монографічна література, наукові праці провідних вчених, практичні матеріали діяльності досліджуваної організації.

**Практична значущість** проведених досліджень полягає у виробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління якістю продукції на ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Управління якістю виступає важливою складовою загальної системи менеджменту організації. За своїм змістом і сутністю таке управління є скоординованою діяльністю, що спрямовується на забезпечення і підтримання заданого рівня якості продукції (послуг) на всіх етапах її виробництва та реалізації.

У більш ширшому розмінні, управління якістю продукції визначається як «цілеспрямований вплив на об'єкт управління з метою встановлення, забезпечення і підтримки необхідного рівня якості, який би задовольняв вимоги споживачів та суспільства в цілому» [18]. В рамках такого управління здійснюються заходи з :

а) безперервного удосконалення операційної діяльності та підвищення на цій основі рівня якості продукції та послуг;

б) вивчення та врахування вимог споживачів і замовників та задоволення їхніх потреб в якісних виробах;

в) вироблення механізмів мотивування персоналу до постійного підвищення якості;

г) зниження витрат та забезпечення посилення конкурентних переваг на ринку.

Управління якістю продукції спрямовується на досягнення фундаментальних цілей розвитку підприємства, і включає такі ключові вектори: підвищення якості продукції; посилення конкурентних переваг та конкурентоспроможності на ринку; зміцнення економічної стабільності та фінансової стійкості; задоволення вимог і потреб споживачів продукції; зниження витрат та непродуктивних втрат; вдосконалення процесів виробництва та оновлення бізнес-моделі; стимулювання інноваційної діяльності; збільшення продуктивності, результативності та енергоефективності виробництва.



Рис. 1.1. Цілі управління якістю продукції

Примітка. Узагальнено автором за [3;18]

Відповідно до вищезначених цілей, управління якістю продукції виконує конкретизовані завдання, пов'язані із:

моніторингом, вивченням та визначення потреб і вимог клієнтів, та їх врахуванням в процесі виробництва продукції та надання послуг;

забезпеченням відповідності якості продукції встановленим нормативним і регулятивним вимогам;

розробленням критеріїв якості продукції та процедур їх досягнення;

розробкою процесів контролювання якості, вибором методів, інструментів та способів контролю, аудитуванням якості для надання споживачу упевненості щодо відповідності виробленої продукції встановленим стандартам;

виявленням невідповідностей та дефектів продукції, а також проблем із забезпеченням якості та впровадженням корегувальних заходів;

неперервним поліпшенням якості та удосконаленням процесів виробництва для досягнення більш високого рівня ефективності;

управлінням ризиками, пов'язаними з якістю продукції, та запобігання втратам.

Такі завдання дозволяють підприємству забезпечити відповідність продукції і послуг вимогам щодо якості та задовольнити потреби споживачів.

Варто зазначити, що сучасна практика управління якістю продукції ґрунтується на засадах фундаментальної концепції TQM (Total Quality Management) та міжнародних стандартів якості ISO серії 9000. Відповідно до їхніх засадничих принципів, управління якістю має здійснюватися системно, а отже в організації повинна бути вибудована цілісна система управління якістю. За визначенням МС ISO, система управління якістю (далі - СУЯ) є «організаційною структурою з чітким розподілом відповідальності, процедур, процесів та ресурсів, необхідних для встановлення і досягнення цілей в сфері якості» [26]. Тобто, основний акцент в управлінні якістю робиться на підвищенні лідерських позицій керівництва в сфері якості та домінуванні принципів якісного управління.

Окрім того, СУЯ вважається важливим «запобіжним механізмом, який забезпечує високу якість продукції (процесів, робіт, послуг) та спрямована на постійне поліпшення результатів діяльності організації з урахування потреб споживачів (замовників)» [18]. Таке управління має здійснюватися в рамках впроваджених на підприємстві систем якості. Аналіз наукових праць засвідчує, що зарубіжна практика управління якістю ґрунтується на застосуванні інструментарію таких відомих систем якості, як: Lean Production (моделі ощадливого виробництва); QFD-технології; системи JIT (Just in time); методу APQP (перспективного планування якості продукції); систем Kanban, KAIZEN та KAIRYO(як концепцій постійних поліпшень якості продукції); системи TPM(Total Productive Maintenance), концепції Six Sigma; системи «5S»; моделі ділової досконалості тощо [18].

Як стверджують фахівці [3;4;5;14;18 ], успішність підприємства та його стратегічний розвиток напряму залежить від дотримання базових елементів впровадженої системної моделі управління якістю. Елементи системи управління якістю, які закладаються в її основу, проілюстровані на рис. 1.2. Основою системи якості є процес ний підхід, ціл з якості та вироблена на їх основі політика якості, моніторинг рівня задоволеності споживачів, система внутрішніх і зовнішніх аудитів якості та безперервні покращання.

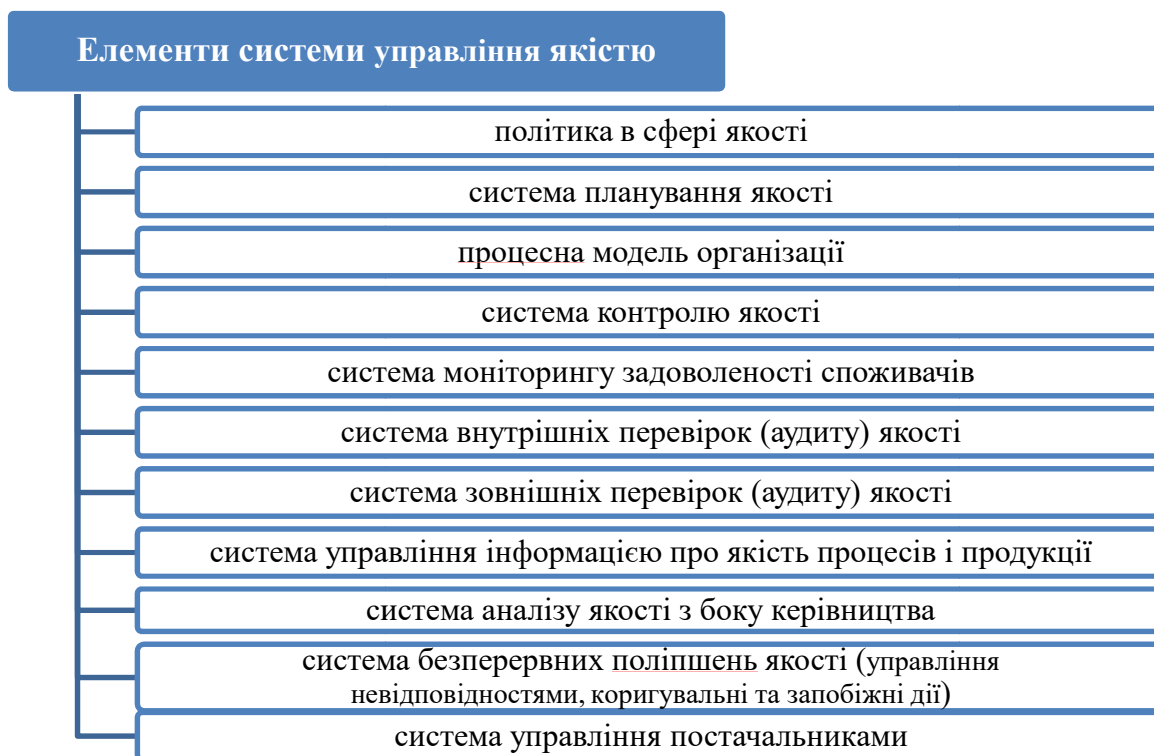


Рис. 1.2. Базові елементи системи управління якістю

Примітка. Узагальнено автором за [4]

Особливості процесу реалізації системи управління якістю продукції на підприємстві розкриваються через характеристику її основних складових, таких як: планування якості (quality planning); постійне покращання якості (continuous quality improvement); забезпечення якості (quality assessment); контроль якості (quality control). Взаємозв'язок між цими складовими СУЯ наведено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Процеси реалізації системи управління якістю

Примітка. Узагальнено автором за [3;18 ]



Планування якості ґрунтується на врахуванні виявлених очікувань та потреб щодо якості замовників продукції, а також, спроможності їх задовольнити при наявних ресурсних, технічних та організаційних можливостях. Для цього формуються цілі з якості, розробляється політика якості, встановлюються планові завдання з їх досягнення, виробляється стратегія з підвищення якості та механізми ефективного управління ризиками в процесі виробництва якісної продукції.

Процес постійного покращання якості продукції спрямовується на вироблення і реалізацію заходів з: підвищення технічного рівня виробництва шляхом впровадження інноваційних технологій та використання нових матеріалів; оптимізації процесів та вдосконалення систем якості; зменшення ризиків та непродуктивних витрат; оновлення бізнес-моделі та швидкого адаптування до змін. Такі заходи підвищують можливості підприємства для виконання вимог споживачів щодо якості. Ідеологія постійного покращання якості продукції напряду пов'язується із посиленням конкурентних переваг на ринку як підприємства загалом, так і власне конкурентоспроможності продукції, що виробляється, яка має більш високі якісні характеристики при більш низьких витратах.

Забезпечення якості вважається фундаментальним процесом успішності бізнесу та максимізації прибутку. Спрямовується на підтвердження дотримання встановлених вимог (стандартів, нормативів, показників, критеріїв) до рівня якості та надання споживачу впевненості в тому, що вироблена продукція або надана послуга, буде якісною і безпечною та відповідатиме її призначенню. З цією метою підприємство відслідковує динамічні зміни в уподобаннях і потребах споживачів та забезпечує їх врахування у виробництві продукції з більш вищими якісними характеристиками та властивостями.

Контроль якості зосереджується на відстеженні результативності перебігу процесів, метою якого є встановлення їхньої відповідності прийнятим вимогам (стандартам) якості. За результатами проведеного контролю, на підприємстві розробляється комплекс корегувальних (або ж запобіжних) заходів для

усунення виявлених причин, що негативно впливають на якість. Такі заходи можуть концентруватися на перегляді (реінжинірингу) процесів, впровадженні організаційних змін, заміні обладнання, навчанні персоналу або використанні нових матеріалів.

У зазначеному контексті, важливе значення має пріоритизація підходів до реалізації завдань управління якістю. Як свідчать дослідження зарубіжних вчених [23], існує як тісний зв'язок, так і певні відмінності в процесах забезпечення і контролювання якості продукції. Зокрема авторами констатується, що забезпечення якості фокусується на розробленні і підтримці процесів, що створюють продукт. Якщо ці процеси є правильними, то апріорі вони можуть краще контролювати якість вже в ході виробництва продукції і не допускати виникнення дефектів. Водночас, контроль якості спрямовується на пошук дефектів у вже готовій продукції. Тобто, основна відмінність між цими підходами полягає в тому, що забезпечення якості «працює над запобіганням виникненню проблем, поки контроль якості виявляє та виправляє дефекти»[18]. Ключові відмінності між процесами забезпечення і контролю якості продукції та послуг наведені на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Ключові відмінності між процесами забезпечення та контролю якості продукції [23].

Загалом, за висновками науковців та фахівців з якості, а також рекомендацій МС ISO 9000 [26;25;18], процеси удосконалення системи управління якістю продукції безпосередньо пов'язуються з використанням методології PDCA(Plan-Do-Check-Act), відомої як цикл Едвардса Демінга. За своєю сутністю, даний цикл є простим алгоритмом діяльності керівника з управління процесами та досягнення поставлених цілей з якості. В межах даного циклу передбачається узгоджене виконання чотирьох базових функціональних процесів управління якістю: планування (P-Plan), виконання запланованого (D-Do), відстеження впровадженого процесу та перевірка його результативності (C-Check), аналізування результатів та здійснення коригувальних дій (A-Action). Як зазначає Попович Т.М. в даному «круговому циклі реалізується загальні функції управління, які передбачають створення сприятливих умов для виробництва якісної продукції. Так, шляхом планування визначаються цілі в галузі якості та виробляються планові заходи щодо їх досягнення. На наступному етапі здійснюється їх реалізація. Важливим є перевірка результативності та оцінка ефективності дій, які мають відповідати цілям організації в галузі якості та вимогам споживачів. В результаті виявлених невідповідностей здійснюються коригувальні дії, спрямовані на їх усунення та поліпшення якості» [18].

Варто наголосити, що цикл PDCA є найбільш поширеним способом забезпечення безперервності менеджменту якості в організації, інструментом постійного удосконалення процесів та підвищення їх результативності і ефективності. Дану методологію можна застосовувати в межах як самого процесу організації роботи, так і до окремих видів управлінської діяльності.

Застосування методології PDCA у практиці управління підприємством дозволяє підвищити якість як самих управлінських процесів, так і власне виробленої продукції, що відповідає встановленим вимогам і потребам замовників, при раціональному використанні наявних ресурсів.

Послідовність і циклічність роботи із забезпечення та покращання якості продукції, які закладаються в методологію PDCA (цикл Демінга), проілюстровано на рис.1.5.



Рис. 1.5. Цикл PDCA (Демінга) [3]

В контексті дослідження системи управління якістю продукції варто конкретизувати базові методи такого управління та інструментарій його реалізації. За авторськими позиціями [3;4;18;15], під методами УЯ розуміється сукупність прийомів та способів, за допомогою яких здійснюється вплив на операційні і організаційні процеси для досягнення поставлених цілей з якості та виробництва продукції заданих характеристик та параметрів якості. Аналіз наукових джерел свідчить про різноманітність підходів до класифікації базових інструментів такого управління. Якщо звернутися до класичних методичних підходів в управлінні якістю продукції, ідеологами яких є відомі дослідники в сфері якості, а саме К.Ісікава, Е.Демінг, Ф.Кросбі, Т.Тагуті, Дж.Джурана, то найбільш ефективними і такими, що дозволяють в комплексі аналізувати та контролювати якість продукції є наступні сім інструментів: стратифікація; контрольні листки; контрольні карти; причинно-наслідкова діаграма; діаграма Парето; діаграми розсіювання; гістограми. Зміст і характеристика зазначених інструментів якості наведена в табл. 1. Додатку А.

В практичній діяльності вітчизняних підприємств в управлінні якістю на сьогодні застосовуються переважно традиційні інструменти економічного, організаційного, інженерно-технологічного та соціально-психологічного

характеру. Зокрема, економічні методи спрямовуються на створення сприятливих економічних умов для забезпечення якості продукції, а також підвищення її рівня. Включають: інструменти фінансування впровадження нових технологічних процесів, розробку нових продуктів, модернізацію виробництва, впровадження організаційних та стратегічних змін тощо; економічне стимулювання виробництва якісної продукції та якості праці; бізнес-планування якості та виробництва продукції з новими характеристиками, що відповідають очікуванням споживачів; ціноутворення на продукцію з урахуванням витрат на якість; використання економічних важелів для підвищення ефективності взаємодії з постачальниками матеріалів та сировини тощо.

В основу застосування інженерно-технологічних методів закладаються інструменти управління якістю всіх технологічних процесів, технічного контролю, вимірювальних приладів, обладнання, механізації праці тощо. Ключовим «завданням цих методів є мінімізація відхилень діючих процесів від заданих параметрів, а в разі їх виникнення – прийняття управлінських рішень щодо усунення невідповідностей» [18].

Організаційні методи управління якістю пов'язуються зі створенням організаційних передумов для якісної і безпечної роботи персоналу та розробленням нормативного підґрунтя для виробництва якісної продукції. Реалізація організаційних заходів передбачає вироблення політики у сфері якості підприємства, розроблення нормативно-технічної документації для забезпечення виробництва продукції, що відповідає встановленим стандартам; вироблення критеріїв якості та забезпечення їх дотримання; визначення процедур контролю за якістю та дотриманням встановлених характеристик продукції; навчання персоналу роботи в рамках прийнятих систем якості; впровадження успішних практик і досвіду управління якістю у вітчизняних та зарубіжних компаніях; впровадження міжнародних стандартів з якості тощо.

Соціально-психологічні методи в управлінні якістю ґрунтуються на використанні інструментарію впливу на соціальні і трудові відносини в

колективі та управління соціально-психологічними процесами з метою досягнення поставлених цілей з якості. Спрямовані такі методи на: підвищення відповідальності кожного працівника за якісні результати роботи, його самодисципліну, ініціативність і творчу активність в питаннях покращання якості; вироблення дієвих систем мотивування праці щодо досягнення визначених критеріїв якості та стимулювання високої якості результатів праці; залучення персоналу до прийняття рішень у сфері управління якістю, організацію навчання працівників та підвищення культури якості.

В сучасній практиці УЯ особливу групу складають інструменти реінжинірингу, бенчмаркінгу та аутсорсингу, які спрямовуються на удосконалення та модернізацію процесів виробництва продукцію. Їх значення і вплив на підвищення якості надання послуг будуть розглянуті в третьому розділі роботи.

## РОЗДІЛ 2

### СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ТОВ «ТОРГОВА ГРУПА «АРС-КЕРАМІКА»

#### **2.1. Аналіз організаційно-функціональних механізмів забезпечення якості надання послуг в досліджуваному ТОВ**

Дослідження процесів управління якістю нами проводилося на базі ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка», яке є юридичною особою та діє на підставі Статуту у відповідності до правових норм, закладених у Господарському Кодексі України та інших нормативних актах. Товариство було засноване у 2003р. За організаційно-правовою формою воно є товариством з обмеженою відповідальністю, має статутний фонд у розмірі 120 000 000 грн., зорієнтоване на наданні торговельних послуг з роздрібною торгівлю будівельними матеріалами, залізними виробами, а також санітарно-технічними товарами у спеціалізованих торгових підприємствах. Окрім того, ТОВ має власний інтернет-магазин та здійснює торгівлю з використанням інтернет-мережі. На сайті товариства розміщено більше 500 тис. товарних одиниць. Зокрема, для споживачів пропонуються товарні групи будівельних матеріалів, меблів, сантехніки, інструментів, освітлення, вентиляції тощо. Асортимент продукції постійно оновлюється, урізноманітнюється та оптимізується з урахуванням потреб споживачів та їх вимог до якості. Варто зазначити, що в ТОВ «АРС-Кераміка» вся продукція, що реалізується, є сертифікованою.

Серед базових послуг, які надаються в компанії, можна виокремити такі: доставка по місту Тернопіль та Тернопільській області; експрес-доставка; послуги сервісного центру; послуги з завантаження товару та послуги крана-маніпулятора; тонування фарби; безготівкові розрахунки; оплата товару частинами/ або в кредит; послуги паркінгу; інформаційні довідки.

Професійну діяльність в ТОВ здійснюють більше 700 висококваліфікованих працівників, які надають професійні консультації з вибору необхідних товарів, забезпечують якісне обслуговування та



задовольняють споживчі потреби клієнтів. Загальна інформація про досліджуване підприємство наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Загальна інформація про ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» [28]**

<b>Повне найменування юридичної особи</b>	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОРГОВА ГРУПА «АРС-КЕРАМІКА»
<b>Скорочена назва</b>	ТОВ «АРС-КЕРАМІКА»
<b>Найменування іноземною мовою</b>	Повне найменування іноземною мовою LIMITED LIABILITY COMPANY «ARS-KERAMİKA» LLC «ARS-KERAMİKA»
<b>Код ЄДРПОУ</b>	32549732
<b>Дата реєстрації</b>	20.06.2003
<b>Розмір статутного капіталу</b>	120 000 000 грн.]
<b>Організаційно-правова форма</b>	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
<b>Чисельність працюючих</b>	Більше 700 осіб(2023р.)
<b>Види діяльності</b>	<p><b>Основний:</b> 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах</p> <p><b>Інші:</b> 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього 47.19 Інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах 47.53 Роздрібна торгівля килимами, килимовими виробами, покриттям для стін і підлоги в спеціалізованих магазинах 47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна</p>

На даний час ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» є одним із основних лідерів продажу будівельних матеріалів на ринках Західної України з представництвами у Львові, Івано-Франківську, Тернополі, Кременці, Підволочиську тощо. Конкурентні переваги ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» полягають в наступному:

- має найбільш широкий і якісний асортимент товарів для здійснення ремонтних робіт, декорування, оздоблення та умеблювання ;



- є наявність спеціалізованого автотранспорту для перевезення, власних залізничних колій, складської техніки, що дозволяє забезпечити надійну логістику та доставку;

- введена система ручної адресної кур'єрської доставки великогабаритних та важких товарів;

- впроваджена гнучкої дисконтної програми.

Діяльність ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» також зорієнтована досягнення цілей розвитку, які реалізуються через його місію, візію, принципи соціальної відповідальності та прийняті цінності (рис. 2.1)



Рис. 2.1. Ціннісні орієнтири розвитку ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» [28]

Для підвищення конкурентоспроможності, керівництвом ТОВ здійснюються ряд заходів та дій з упровадження системи якості. Така система включає чотири базові напрями:

- підвищення якості системи управління компанією;
- вироблення критеріїв якості торговельного обслуговування покупців;

- контроль за якістю товарів і послуг, які реалізуються в торговельній мережі;
- виявлення ступеню задоволеності покупців якістю товарів і послуг та підвищення їх лояльності до компанії.

Згідно проведеного аналізу функціональних механізмів в управлінні якістю, яке покладено на директора підприємства та його заступників, можна зробити висновки, що вони характеризуються, передусім, такими ключовими аспектами:

клієнтоорієнтованим підходом до надання послуг, тобто основний акцент в управлінні спрямовується на задоволеність потреб та очікувань покупців товарів. У торговельному підприємстві це означає не лише продаж якісних товарів, але й створення приємного та зручного середовища для покупців, якісного обслуговування та реагування на їхні запити;

ефективністю управління запасами, оскільки наявність товарів у торговій мережі безпосередньо впливає на асортиментну різноманітність та задоволеність потреб покупців, а також передбачає попередній контроль якості товарів;

організацією високоякісного сервісного обслуговування клієнтів, що забезпечується якісним навчанням та мотивуванням персоналу, набуттям навичок спілкування, підтримки продажів, уміння працювати зі зворотним зв'язком клієнтів та вирішувати конфлікти;

дієвою маркетинговою стратегією та ефективним просуванням товарів. Це дозволить привертати увагу покупців до компанії, робити їхні покупки приємними та підтримувати лояльність клієнтів;

постійним моніторингом та вимірюванням рівня задоволення клієнтів. Основними підходами до його здійснення є проведення опитувань покупців, організації відгуків та аналізування динаміки і структури покупок. Це дозволить ідентифікувати сильні та слабкі сторони надання торгівельних послуг та вносити відповідні покращання.

Зазначені аспекти в управлінні якістю в ТОВ спрямовані не лише на надання якісних послуг, але й на створення позитивного клімату для здійснення покупок для клієнтів, що є основою успіху в конкурентній боротьбі та завоювання їхньої довіри.

Важливою ділянкою роботи в системі УЯ на підприємстві є вироблення критеріїв клієнтоорієнтованого підходу в обслуговуванні покупців. Для оцінки рівня клієнторієнтованості в ТОВ запроваджена наступна система показників якості роботи персоналу, а саме:

культура та повнота обслуговування (персонал поводить себе ввічливо та є привітним, відноситься до клієнта з повагою, здійснює повний супровід покупки);

комунікабельність та компетентність при наданні послуги (послуга надається у довірливій атмосфері, персонал володіє необхідними знаннями в сфері діяльності та відповідними навичками);

розуміння потреби клієнта (персонал намагається якнайкраще зрозуміти потреби клієнта та уважно ставиться до його вимог і претензій);

час очікування у черзі ( або на послугу) (критерієм ефективності є зменшення такого часу, але без погіршення якості послуги);

частота скарг (високий рівень скарг вказує на проблеми з якістю обслуговування покупців);

кількість повернень товарів (високий рівень повернень свідчить про проблеми з якістю придбаних товарів або їхня невідповідність очікуванням покупців).

В зарубіжній практиці для оцінки та вимірювання рівня якості надання послуг в торговельних підприємствах використовуються такі параметри [1;20]: індекс задоволеності клієнтів; лояльність клієнтів; ефективність вирішення скарг; промоція закладу; відгуки та рейтинги он-лайн. Їх зміст проілюстрований на рис. 2.2.

Використовуючи наведені на рис.2.2 оціночні показники, торговельні підприємства володіють дієвими інструментами в питаннях: управління якістю

надання послуг, реагування на зміни в очікуваннях своїх клієнтів, підтримання високого рівня задоволеності покупців.



Рис. 2.2. Система показників оцінювання рівня якості торговельного обслуговування в зарубіжній практиці [20]

Примітка. Сформовано автором за

Основним документом на основі якого формуються показники якості торговельного обслуговування в ТОВ є затверджені Правила роздрібною торгівлі непродовольчими товарами [19]. Такі правила «регламентують порядок приймання, зберігання, підготовки до продажу та продажу непродовольчих товарів через роздрібну торговельну мережу, а також визначають вимоги щодо дотримання прав споживачів стосовно належної якості та безпеки товарів і рівня торговельного обслуговування» [19].

В частині забезпечення якості в Правилах зацентрована увага на таких компетенція персоналу закладу:

знання властивостей і якості матеріалів, з яких вироблені товари;

знання особливостей попиту споживачів, правил і засобів зберігання та догляду за виробами;

перевірки цілісності упаковки і комплектності виробів, їх кількості в упаковці, наявності комплектуючих деталей, відповідність супровідним документам тощо;

відповідальності за зберігання і якість товару впродовж визначеного терміну перебування товару в закладі;

уміння відслідковувати терміни придатності товару при тривалому зберіганні.

Окрім того на персонал покладаються обов'язки «сприяти споживачу у вільному виборі товарів і додаткових послуг, на його вимогу провести перевірку якості, безпеки, комплектності, міри, ваги та ціни товарів з наданням йому контрольно-вимірювальних приладів, документів, які підтверджують якість, безпеку, ціну товарів. Продавець зобов'язаний перевірити справність виробу, продемонструвати по змозі його роботу та ознайомити споживача з правилами користування» [19].

Отже, як свідчить аналіз, управлінські рішення, що приймалися в рамках покращання якості процесів надання торговельних послуг в ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка», спрямовувалися, передусім, на:

підвищення рівня задоволеності покупців товарів та збереження їх лояльності до торговельного підприємства;

підтримку та покращення репутації ТОВ, що дозволяє розширювати і масштабувати власний бізнес, залучати нових покупців, посилювати спроможність задовольняти їх потреби в якісних товарах і якісному обслуговуванні;

забезпечення та посилення конкурентоспроможності підприємства на ринку та, відповідно, збільшення прибутковості і фінансової стабільності;

ефективне використання наявних ресурсів, зменшення витрат на усунення невідповідностей в обслуговуванні, створення комфортних умов для працівників ТОВ.

## 2.2. Оцінка ефективності системи управління якістю надання послуг в досліджуваному ТОВ

Оцінка ефективності управління якістю надання торговельних послуг є важливим елементом в формуванні стратегії розвитку ТОВ, спрямованої на забезпечення високої культури обслуговування та досягнення успіху на ринку. Для проведення такої оцінки в ТОВ«Торгова група«АРС-Кераміка» скористаємося методикою, наведеної в дослідженнях Захарченко П.В., Самойленко А.А, Кулік А.В. [11]. В основу такої оцінки автори заклали інструменти експертного опитування та інтегрального рейтингування з використанням вагомості показників, які беруться для оцінки ефективності управління якістю за кожною товарною групою.

Проведені внутрішні перевірки якості в ТОВ«Торгова група«АРС-Кераміка» за наведеною методикою дозволяють або підтвердити відповідність всіх процесів встановленим вимогам, або ж виявляють порушення процедур, що є підставою для проведення організаційних і структурних змін, реінжинірингу процесів, модернізації системи управління мотивацією персоналу тощо. Для оцінки отриманих результатів ефективності процесів УЯ варто використати наступну шкалу (рис. 2.3).

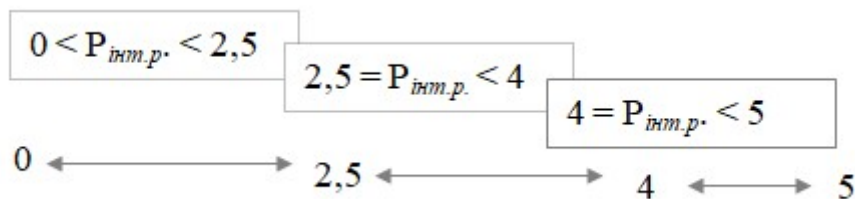


Рис. 2.3. Шкала оцінки ефективності процесів УЯ [11]

де:  $P_{int.p.}$  – інтегральний рейтинг групи показників, що характеризують якість системи управління. Розраховується за формулою [11]:

$$P_{int.p.} = \sum_{j=1}^n (P_{гр.j} \cdot b_j) \quad (2.1)$$

де,  $n$  – кількість груп параметрів рейтингу системи УЯ;  
 $P_{гр.j}$  - інтегральний рейтинг  $j$ -ої групи показників якості;  
 $b$  – коефіцієнт вагомості  $j$ -ої групи показників якості.



Оцінювання ефективності функціонування системи УЯ в ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» проводилося за результатами продажу товарної групи 6907 Плитка керамічна. З цією метою було організовано опитування групи фахівців-експертів у кількості 6 осіб, до якої увійшли керівники та спеціалісти відділів продажу і поставок, лінійні менеджери. Оцінка ефективності здійснювалася за чотирма групами параметрів, які найбільш комплексно характеризують процес продажу товару, а саме: управління поставками керамічної плитки, управління якістю будівельних товарів, управління асортиментом будівельних товарів та управління якістю торговельним обслуговуванням покупців в ТОВ. Групи параметрів та коефіцієнти їх вагомості наведені в табл. 2.2. Експертна оцінка здійснювалася за 5-и бальною шкалою.

Для проведення рейтингового оцінювання, для кожної групи показників були визначені індикатори, які найбільш повно характеризують якість управлінських процесів їх реалізації. Зокрема, індикаторами процесу «Управління постачанням керамічної плитки» можна вважати такі: своєчасність постачання; ціна керамічної плитки; асортимент будівельного матеріалу; якість товарів постачальника; фінансовий стан постачальника; можливість позапланових постачань

Таблиця 2.2

**Параметри рейтингу системи управління якістю асортименту  
продажу плитки керамічної**

Групи параметрів рейтингу УЯ	Коефіцієнт вагомості групи
Управління поставками керамічної плитки (УП)	0,3
Управління якістю будівельних товарів (УЯпл)	0,25
Управління асортиментом будівельних товарів (УА)	0,25
Управління якістю торговельним обслуговуванням покупців (УЯ торг.обсл.)	0,2
<b>Всього</b>	<b>1,0</b>

Індикаторами процесу «Управління якістю керамічної плитки» можуть бути: відповідність фізико-хімічним вимогам; відповідність органолептичним показникам якості; відповідність маркування плитки встановленим вимогам; відповідність пакування встановленим вимогам.

До індикаторів процесу «Управління асортиментом керамічної плитки» віднесено: повноту асортименту; стабільність асортименту плитки; відповідність асортименту плитки попиту споживачів; оновлення асортименту.

У групу індикаторів процесу «Управління якістю обслуговування» включено: надання ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» додаткових послуг; рівень професійної кваліфікації персоналу; фірмовий стиль та зовнішній вигляд працівників; дотримання правил торговельного обслуговування; привабливість атмосфери в ТОВ.

Отримані дані експертного опитування за кожною групою параметрів рейтингування та у розрізі кожного індикатора наведені в Додатку Б.

Використовуючи наведені експертні оцінки розрахуємо інтегральні рейтинги кожної із наведених груп параметрів якості за формулою 2.1.

По групі «Управління поставками керамічної плитки» ( $U_{II}$ ) інтегральний рейтинг ефективності складає:

$$P_{int.p. U_{II}} = (0,2 \cdot 3,8) + (0,2 \cdot 4,6) + (0,15 \cdot 3,3) + (0,3 \cdot 4,3) + (0,1 \cdot 4,0) + (0,05 \cdot 3,2) = 2,74$$

Розрахункове значення показника знаходиться в межах від 2,5 до 4, що означає, що даний процес є ефективним, але вимагає певних незначних коригувальних заходів і дій з боку керівництва ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка».

По групі «Управління якістю будівельних товарів» ( $U_{Япл}$ ) інтегральний рейтинг ефективності складає:

$$P_{int.p. U_{Япл}} = (0,4 \cdot 4,3) + (0,3 \cdot 3,2) + (0,1 \cdot 3,2) + (0,2 \cdot 3,6) = 3,72$$

Отримане значення дозволяє констатувати, що даний процес є ефективним, але теж потребує певних корегувальних заходів.

По групі «Управління асортиментом будівельних товарів» ( $U_A$ ) інтегральний рейтинг ефективності складає:

$$P_{int.p. U_A} = (0,25 \cdot 3,0) + (0,2 \cdot 2,8) + (0,25 \cdot 4,1) + (0,3 \cdot 3,5) = 3,37$$



Результати розрахунків дозволяють констатувати, що даний процес є ефективним, але потребує певних корегувальних заходів.

По групі «Управління якістю торговельним обслуговуванням покупців» ( $УЯ_{торг.обсл.}$ ) інтегральний рейтинг ефективності складає:

$$R_{int.p. \text{ } УЯ_{торг.обсл}} = (0,2 \cdot 3,8) + (0,2 \cdot 4,5) + (0,15 \cdot 4,0) + (0,3 \cdot 4,7) + (0,15 \cdot 4,0) = 4,27$$

Отримане значення показника знаходиться в межах від 4 до 5 що дає підстави стверджувати про те, що даний процес функціонує ефективно, але потребує впровадження деяких запобіжних заходів для утримання його в необхідних якісних параметрах.

Отже, інтегральний рейтинг ( $Rin_{сця}$ ) ефективності системи управління якістю в цілому по ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» в абсолютному вимірі складає:

$$Rin_{сця} = (0,3 \cdot 2,74) + (0,25 \cdot 3,72) + (0,25 \cdot 3,37) + (0,2 \cdot 4,27) = 3,45$$

Отримане розрахункове значення інтегрального показника ефективності системи управління якістю ТОВ за товарною групою «Керамічна плитка» свідчить, що вона є достатньо ефективною, але окремі процеси вимагають впровадження корегувальних заходів, зокрема такі, як «Управління асортиментом керамічної плитки» та «Управління поставками керамічної плитки». По відношенню до базового значення ефективності (5,0), розрахунковий показник складає 69,0% ( $((3,45:5,0) \cdot 100 = 69\%)$ ). Отже, досліджуване ТОВ використовує процеси системи УЯ на 69%, з чого виходить, щоб підвищити ефективність функціонування системи УЯ необхідно приділяти більше уваги роботі з постачальниками керамічної плитки, підвищувати вимоги до якості будівельних матеріалів, що реалізуються в торговельній мережі, постійно оновлювати їх асортимент, забезпечувати його відповідність потребам і вимогам покупців.

Основними проблемами ефективності управління якістю в ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» є приділення недостатньої уваги вивченню можливостей, потреб і вимог зацікавлених сторін у якості керамічної плитки,

передусім, споживачів (ступеню їхньої задоволеності якістю товарів), персоналу (їх вмотивованості працювати і обслуговувати покупців на високому професійному рівні та якісно виконувати свою роботу); постачальників (їх готовності і спроможності поставляти товари високої якості та розширювати асортимент поставок), вищого керівництва (зацікавлені у досягненні якості кінцевого результату роботи торговельного підприємства через впровадження мотиваційних і стимулюючих механізмів). Типові мотиваційні механізми підвищення якості та ефективності управління в ТОВ для зацікавлених сторін наведені в табл. 2.3.

В контексті вищезазначеного, важливим чинником, що прямо впливає на ефективність системи УЯ, є ресурсне забезпечення такого управління, передусім фінансовими.

Фінансові результати діяльності ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» за 2023р. характеризуються певною позитивною динамікою, яка свідчить про його стабільність і стійкість, незважаючи на сучасні виклики та загрози, якими є військова агресія та суттєве зниження платоспроможності населення.

Таблиця 2.3

### Типові мотиваційні форми забезпечення та підвищення якості

Об'єкти мотивації	Мотиви
<b>Споживач і (покупці)</b>	Прагнення до індивідуалізації обслуговування та задоволення вимог до якості товарів. Прийняття рівня обслуговування на всіх етапах здійснення покупки товару. Ціновий фактор. Потреба бачити прозорими процеси управління торговельним закладом Можливість особистих контактів з персоналом закладу.
<b>Торговельне підприємство</b>	Прагнення завоювати споживача та забезпечити його лояльність до закладу. Прагнення до довгострокового та постійного співробітництва. Можливість підтримки високої репутації закладу. Прагнення до високої якості здійснення всіх процесів. Прагнення до скорочення непродуктивних витрат.
<b>Працівники підприємства</b>	Прозорість мотиваційних стимулів. Прагнення до високоякісної роботи Можливість професійного і кар'єрного зростання. Самостійність у прийнятті рішень на <u>мікрорівні</u> .

Зокрема, за даними фінансової звітності, наведеними в табл. 2.4, в 2023р. дохід ТОВ в порівнянні з 2022р. в діючих цінах зріс на 113,3 %, чистий прибуток – на 106,4%. В 2022р. спостерігалось зниження даних показників відповідно, на 6% отриманого доходу і на 12,9 % отриманого прибутку, що було викликане скороченням продажів товарів у зв'язку з військовою агресією та введенням воєнного стану.

Таблиця 2.4

**Динаміка фінансових показників ТОВ«Торгова група«АРС-Кераміка»**  
[28]

<u>Показники</u>	<b>2023р.</b>	<b>2022р.</b>	<b>2021р.</b>	<b>2020р.</b>
<u>Дохід (виторг), тис.грн</u>	1 242 759	1 096 901	1 166 102	826 572
<u>Чистий прибуток, тис. грн.</u>	56 143	52 745	60 500	41 189
<u>Активи, тис. грн</u>	629 588	511 199	490 537	405 478
<u>Зобов'язання, тис.грн.</u>	195 373	134 212	167 305	143 548
<u>Кількість працівників, осіб</u>	712	707	724	—

Рентабельність продажів, розрахована відношенням чистого прибутку до обсягу продажів (виторгу), за досліджуваний період склала: в 2020 р. – 5,0%, 2021р. – 5,2%, в 2022р. – 4,8%, в 2023р. – 4,5%. Загальною тенденцією в динаміці рентабельності продажів є її зниження.

Водночас, варто зазначити, що впродовж даного періоду платоспроможність товариства не знижувалася, а знаходилася в допустимих межах, що забезпечувало його спроможність здійснювати основні фінансові виплати та фінансувати заходи, пов'язані з підвищенням якості торговельного обслуговування.

В структурі витрат, представлений на рис. 2.4, в 2023р. витрати на купівлю товарів склали 84,5%, на оплату праці – 6,3%, відрахування на соціальні заходи – 1,5%, податкових зобов'язань – 5,0%, інші – 2,7%.

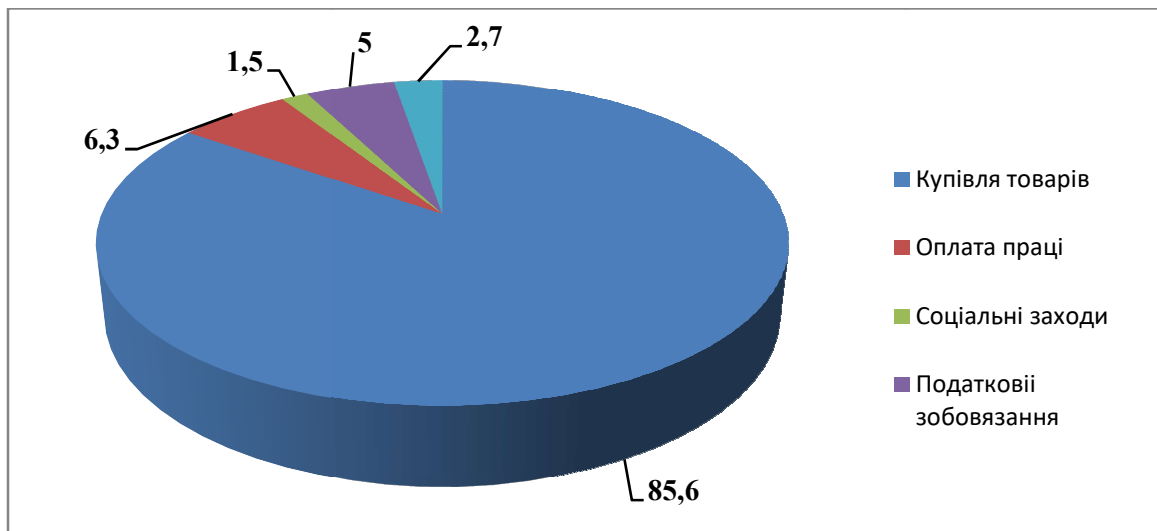


Рис. 2.4. Структура загальних витрат на операційну діяльність ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» (%)

Аналіз витрат на інші цілі засвідчив, що в 2023 р. практично всі кошти витрачалися на погашення відсотків за боргові зобов'язання та оплату цільових внесків.

Загалом, можемо зробити висновки, що сильними сторонами в діяльності ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» є: якість продукції, що реалізується, якість системи управління підприємством та якість торговельного обслуговування, високий рівень професіоналізму працівників, використання інноваційних технологій в продажах товарів, широка мережа товаропостачання, належно організована маркетингова та збутова діяльність, фінансова спроможність реалізовувати інноваційні рішення, соціальна орієнтованість системи управління.

Водночас, для забезпечення конкурентних переваг та забезпечення стійких позицій на ринку, варто здійснити заходи з поліпшення фінансового стану, підвищення рівня рентабельності продажу, оптимізації витрат та подальшого розширення збутової мережі. Суттєвими викликами та загрозами для забезпечення стабільності і розвитку ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» є: загальна економічна нестабільність та військові дії, що може призвести до втрати ключових партнерів, невисокий рівень платоспроможності покупців, що впливає на обсяги попиту, зміну уподобань клієнтів.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ

Проведені дослідження та виявлені проблеми в управлінні якістю в ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» засвідчили необхідність удосконалення окремих процесів, які дозволять покращити якісні характеристики як власне самої системи менеджменту, так і якості роботи персоналу в рамках посилення конкурентних позицій на ринку продажу будівельних матеріалів та масштабування бізнесу за всіма напрямками діяльності. Такими напрямками, на нашу думку, мають стати:

- забезпечення лідерства керівництва ТОВ та впровадження в систему менеджменту базових принципів якісного управління;
- формування цілей та політики якості діяльності ТОВ;
- впровадження дієвих мотиваційних механізмів підвищення якості роботи персоналу, передусім, якості обслуговування споживачів.

Як складна система, управління якістю в будь-якій компанії реалізується через впровадження фундаментальних принципів, рекомендованих міжнародними стандартами якості ISO 9000. Зокрема МС ISO 9001:2015 [26;27] визначає сім ключових принципів якісного управління:

1. Орієнтування на споживача (Customer Focus).
2. Лідерство керівництва в питаннях якості (Leadership).
3. Задіяність і прихильність персоналу (Engagement of People).
4. Процесний підхід (Process Approach).
5. Прийняття рішень на підставі фактів (Evidence-Based Decision Making).
6. Удосконалення (Improvement).
7. Взаємовигідні стосунки з постачальниками Relationship Management.

Сутність і зміст зазначених принципів якості наведений на рис. 3.1. В рамках кожного принципу керівництво компанії виробляє спектр необхідних дій, спрямованих на досягнення поставлених корпоративних цілей якості.



Рис. 3.1. Ключові принципи якісного управління [26]

Так, дотримання принципу «Орієнтування на споживача» зорієнтоване на підвищення рівня задоволеності клієнта і є передумовою успішного розвитку компанії. У цьому контексті, важливо не лише задовольняти поточні потреби і вимоги клієнтів, але й перевершувати їх очікування клієнтів, розуміти майбутні потреби та формувати довіру до компанії у її спроможності їх задовольнити. Основними напрямками роботи, спрямованої на закріплення в системі УЯ орієнтації на споживача в ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» можуть бути: залучення покупців до впровадження (розроблення) нових послуг і форм обслуговування; впровадження ефективної системи управління скаргами та відносинами з відвідувачами (покупцями) товарів і послуг; запровадження постійного моніторингу рівня задоволеності клієнтів шляхом вивчення думки клієнтів через опитування, відгуки, їх реакцій на нововведення тощо. Такі заходи сприятимуть:

- по-перше, підвищенню лояльності клієнтів та їх утриманню;
- по-друге, скороченню кількості скарг і претензій;
- по-третє, розширенню сегменту ринку та скорочення часу виходу на нього;



по-четверте, підвищенню та посиленню конкурентних переваг.

Особливе місце в системі УЯ належить впровадженню принципу «Лідерство», оскільки саме від керівника компанії буде залежати в якому напрямі і з якими цілями компанія буде розвиватися, які ресурсні спроможності будуть забезпечувати успіх і з якими ризиками буде стикатися компанія в майбутньому.

Досягнення цілей і розв'язання поставлених завдань забезпечення якості залежить від прихильності персоналу до таких ідей, рівня їхнього залучення в процеси покращання якості та дієвих механізмів мотивації до якісної роботи. Тому у рамках принципу «Задіяності персоналу» важливо досягти консенсусу між керівництвом і працівниками у питаннях щодо: підвищення компетентностей працівників, їх навчання, наділення відповідними повноваженнями, залучення до прийняття рішень, сповідування цінностей компанії, визнання індивідуальних досягнень кожного та просування отриманих навичок і знань. У МС ISO, зокрема, наголошується, що застосування даного принципу в управлінні призводить до розуміння кожним працівником важливості їх внеску у загальні результати роботи компанії та своєї ролі в ній, визнання існування проблем і власної відповідальності за їхнє вирішення; можливість «оцінювати свою діяльність на основі досягнення поставлених перед ними цілей і завдань; і активно шукати можливості для підвищення своєї компетентності, знань і досвіду» [21]. Отже, задіяність персоналу дозволить не лише посилити відповідальність працівників за результати роботи, але й забезпечити злагоджену командну роботу, і на цій основі, додатково залучати та утримувати клієнтів, підвищувати їх лояльність до компанії.

Реалізація принципу «Процесний підхід» є ключовою вимогою впровадження системи управління якістю в будь-якій компанії, в т.ч. і в ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка». Впровадження процесно-орієнтованого управління спрямовується на чітке розуміння: всіх складових діяльності компанії як цілісної структури; послідовності, взаємозв'язку і взаємовпливу

всіх процесів і власних дій на забезпечення якості; необхідності оптимізації роботи в напрямі досягнення встановлених цілей якості; несення відповідальності за результативність процесів; наслідків допущених помилок і недотримання встановлених норм і правил; критеріїв вимірювання результативності і ефективності процесів, що виконуються працівниками. Окрім того, даний принцип дозволяє виділяти ключові (базові) процеси в операційній діяльності компанії, призначати кожному такому процесу власника, наділеного певними повноваженнями приймати всі необхідні рішення і відповідати за результати роботи, встановлювати та вимірювати критерії результативності і ефективності кожного процесу.

Принцип «Удосконалення» спрямований на підтримку, поліпшення, безперервне удосконалення процесів та підвищення їх результативності. Такі вдосконалення мають здійснюватися в контексті проведення постійних організаційних, структурних та стратегічних змін для створення нових можливостей і спроможності компанії задовольняти потреби споживачів. Важливо, щоб такі зміни здійснювалися як активна реакція на зовнішні і внутрішні виклики та ризики. Серед дієвих практик застосування управлінського інструментарію в покращенні процесів та їх удосконаленні можна виокремити такі: проведення аудиту якості, постійне оцінювання результативності і ефективності процесів; моніторинг ринку та ринкової кон'юнктури, технологічних змін, змін попиту і поведінки споживачів; постійні покращання на кожному робочому місці; обмін досвідом та впровадження успішних практик в обслуговуванні споживачів; впровадження інноваційних підходів в операційній діяльності; розширення та набуття нових знань.

Основною метою застосування принципу «Прийняття рішень на підставі виявлених фактів» є забезпечення ефективної реалізації вироблених заходів з поліпшення якості. Важливим є розуміння та інтерпретація причинно-наслідкових зв'язків між прийнятим рішенням і наслідками його реалізації. Щоб підтримати прийняте рішення, необхідно мати достатній обсяг кількісних і якісних даних про розвиток процесів та здійснювати постійний аналіз і оцінку



їх ефективності. Це дозволить забезпечити вищий ступінь об'єктивності рішень, уникнення прийняття неправильних (помилкових) рішень, покращить використання наявних ресурсів, а також забезпечить прослідковуваність і контроль за ходом реалізації рішення.

Як свідчить практика та аналіз діяльності досліджуваного ТОВ, успішність і результативність бізнесу залежить від побудови взаємовигідних стосунків із зацікавленими сторонами, передусім, зовнішніми постачальниками. Щоб оптимізувати наслідки таких відносин та забезпечити їх стабільність, необхідно розробити процедуру управління такими стосунками як важливого інструменту партнерської взаємодії, на що і спрямований принцип «Управління відносинами». Для цього необхідно запровадити прозорі комунікації, відкриті домовленості про спільні інтереси та цілі з точки зору потреб клієнтів, а також виробити дієві форми співпраці із зацікавленими сторонами щодо постійного удосконалення товарів, що поставляються. Базові форми управління взаємовідносинами з постачальниками та можливі ефекти від раціонально організованої співпраці для ТОВ наведені на рис. 3.3.

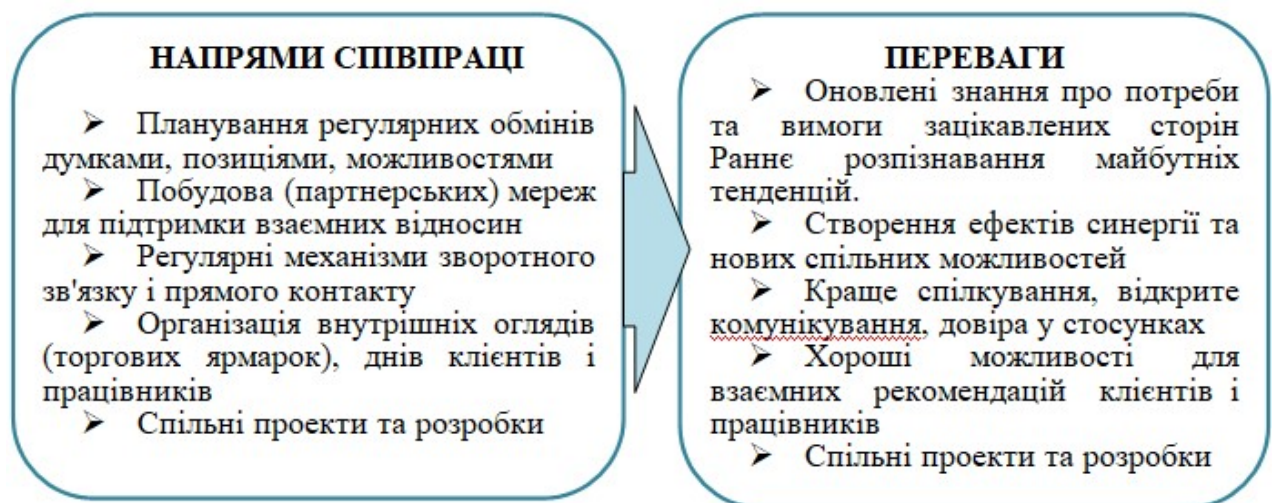


Рис. 3.3. Переваги впровадження системи управління відносинами з постачальниками в ТОВ«Торгова група«АРС-Кераміка»

Варто наголосити, що виписані вище принципи є суттєвими для забезпечення успіху управління ТОВ загалом, але їх реальна ефективність і синергетична дія може досягатися лише при спільному застосуванні. Недотримання, або ж нехтування будь-яким з принципів та їх вимог, може

загрожувати всій налагодженій системі клієнтоорієнтованого підходу в управлінні та забезпеченні якості. Отже, для забезпечення ефективності в управлінні, принципи якості мають застосовуватися як єдине ціле, мати системний характер, а заходи, які розробляються для їх впровадження, повинні бути збалансованими і взаємопов'язуватися.

Реалізація принципів управління якістю передбачає розроблення відповідної політики якості (ПЯ), яка є офіційно сформульованими намірами керівництва підприємства досягти поставлені цілей з якості за умови всестороннього залучення до таких процесів усіх зацікавлених сторін, і, передусім, працівників. Зокрема, відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001, «найвище керівництво повинне сформувати, запровадити та актуалізувати політику у сфері якості,

а) яка відповідає призначеності й середовищу організації та підтримує її стратегічний напрямок;

б) яка надає основу для встановлення цілей у сфері якості;

с) у якій є зобов'язання задовольняти застосовні вимоги;

д) у якій є зобов'язання щодо постійного поліпшування системи управління якістю» [21].

Вважаємо, що політика в сфері якості в ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» має бути стати частиною загальної системи менеджменту і формуватися як один із базових принципів його діяльності у вигляді окремого документу. Політика якості має містити короткий, простий і зрозумілий текст, відображати вимоги до якісної організації роботи кожного працівника. Важливо, щоб працівникам ТОВ були зрозумілими положення такої політики та вони могли визначати власне місце і роль у її реалізації.

Виходячи із визначених в ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» місії, візії та цінностей діяльності, політика якості може бути сформульована наступним чином:

Діяльність ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» спрямовується на безперервне покращання якості надання торговельних послуг та реалізацію

високоякісних товарів для підвищення рівня задоволення потреб споживачів. З цією метою, керівництво Підприємства забезпечує постійний розвиток професійних компетенцій працівників, створює сприятливі умови для їх роботи та упроваджує інноваційні технології в систему обслуговування клієнтів.

Система управління якістю ґрунтується на рекомендаціях міжнародних стандартів ISO 9000 та ризико-орієнтованому мисленні, чіткому розумінні контексту діяльності Підприємства, потреб та очікувань зацікавлених сторін за такими принциповими підходами:

- ✓ рівень якості торговельного обслуговування та надання послуг, а також якісний асортимент продажу товарів визначає Споживач;

- ✓ участь у забезпеченні якості послуг беруть усі працівники Підприємства з чіткою розмежованістю наданих їм повноважень та відповідальністю у питаннях якості;

- ✓ управління та ресурсне забезпечення діяльності здійснюється на засадах ризик-орієнтованого процесного підходу, а прийняття управлінських рішень – на підставі аналізу фактів;

- ✓ кожен процес і робота повинні і можуть бути удосконалені та поліпшуватись на користь споживача та інтересів суспільства загалом;

- ✓ постійне підвищення рівня кваліфікації і компетентностей працівників, створення належних умов праці та ефективної системи мотивації для забезпечення результативної і якісної роботи;

- ✓ відносини з постачальниками вибудовуються на взаємовигідних умовах та з дотриманням стандартів якості надання торговельних послуг;

- ✓ професійні стандарти торговельного обслуговування на Підприємстві дотримуються в повному обсязі та розвиваються.

Політика якості ТОВ спрямована на об'єднання зусиль усіх працівників для виконання завдань щодо забезпечення високої якості надання торговельних послуг та визначає зміст місії і візії функціональної діяльності Підприємства.

Сформована та затверджена Політика якості повинна бути доведена до відома усіх зацікавлених сторін: працівників, споживачів, постачальників інвесторів та партнерів.

Варто відзначити певні вигоди від впровадження цілісної системи управління якістю в ТОВ«Торгова група«АРС-Кераміка» за рекомендаціями міжнародних стандартів ISO 9000, що дозволить:

своєчасно виявляти критичні процеси в організації торговельної діяльності та обслуговуванні та їх виправляти відповідно до вимог споживачів;

контролювати якість всіх процесів та на всіх етапах надання послуг;

чітко розмежовувати відповідальність за дотримання встановлених критеріїв обслуговування і торговельної діяльності ;

знижувати витрати на усунення невідповідностей та урегулювання скарг і претензій з боку споживачів послуг;

документально підтверджувати безпечність продукції, що реалізується;

підтримувати репутацію торговельного закладу як надійного партнера і закладу високої культури обслуговування та забезпечувати стійкі позиції на ринку продажу будівельних матеріалів;

підвищувати ступінь лояльності та довіри до підприємства шляхом впровадження ефективних форм зворотного зв'язку зі споживачами;

оптимізувати документообіг підприємства тощо.

## ВИСНОВКИ

Управління якістю продукції є динамічною системою, що постійно розвивається шляхом постійного вдосконалення та покращання процесів. Основне спрямування такої системи полягає в тому, щоб задовольняти поточні вимоги клієнтів та прагнути перевершити очікування клієнтів у майбутньому.

На підприємстві управління якістю продукції виконує конкретні завдання, пов'язані із:

моніторингом, вивченням та визначення потреб і вимог клієнтів, та їхнім врахуванням в процесі виробництва продукції та надання послуг;

забезпеченням відповідності якості продукції встановленим нормативним і регулятивним вимогам;

розробленням критеріїв якості продукції та процедур їх досягнення;

розробкою процесів контролювання якості,;

виявленням невідповідностей та дефектів продукції, а також проблем із забезпеченням якості та впровадженням корегувальних заходів;

безперервним поліпшенням якості та удосконаленням процесів виробництва для досягнення більш високого рівня ефективності;

управлінням ризиками, пов'язаними з якістю продукції, та запобігання втратам.

Дослідження процесів управління якістю в «Торгова група «АРС-Кераміка» засвідчило, що з метою підвищення конкурентоспроможності керівництвом ТОВ здійснюються ряд заходів та дій з упровадження системи якості. Така система включає чотири базові напрями:

- підвищення якості системи управління компанією;
- вироблення критеріїв якості торговельного обслуговування покупців;
- контроль за якістю товарів і послуг, які реалізуються в торговельній мережі;
- виявлення ступеню задоволеності покупців якістю товарів і послуг та підвищення їх лояльності до компанії.

Згідно проведеного аналізу функціональних механізмів в управлінні якістю, яке покладено на директора підприємства та його заступників, можна зробити висновки, що вони характеризуються, передусім, такими ключовими аспектами:

- клієнтоорієнтованим підходом до надання послуг;
- ефективністю управління запасами; ;
- організацією високоякісного сервісного обслуговування клієнтів;
- дієвою маркетинговою стратегією та ефективним просуванням товарів;
- постійним моніторингом та вимірюванням рівня задоволення клієнтів.

Важливою ділянкою роботи в системі УЯ на підприємстві є вироблення критеріїв клієнтоорієнтованого підходу в обслуговуванні покупців. Для оцінки рівня клієнторієнтованості в ТОВ запроваджена наступна система показників якості роботи персоналу, а саме:

- культура та повнота обслуговування;
- комунікабельність та компетентність при наданні послуги;
- розуміння потреби клієнта;
- час очікування у черзі;
- відсутність скарг;
- кількість повернень товарів .

Загалом, можемо зробити висновки, що сильними сторонами в діяльності ТОВ«Торгова група«АРС-Кераміка» є: якість продукції, що реалізується, якість системи управління підприємством та якість торговельного обслуговування, високий рівень професіоналізму працівників, використання інноваційних технологій в продажах товарів, широка мережа товаропостачання, належно організована маркетингова та збутова діяльність, фінансова спроможність реалізовувати інноваційні рішення, соціальна орієнтованість системи управління.

Водночас, для забезпечення конкурентних переваг та забезпечення стійких позицій на ринку, варто здійснити заходи з поліпшення фінансового стану, підвищення рівня рентабельності продажу, оптимізації витрат та подальшого розширення збутової мережі. Суттєвими викликами та загрозами

для забезпечення стабільності і розвитку ТОВ«Торгова група«АРС-Кераміка» є: загальна економічна нестабільність та військові дії, що може призвести до втрати ключових партнерів, невисокий рівень платоспроможності покупців, що впливає на обсяги попиту, зміну уподобань клієнтів та здатність до оновлення асортименту товарів, зростання конкуренції на ринку будівельних матеріалів тощо.

Проведені дослідження та виявлені проблеми в управлінні якістю в ТОВ«Торгова група«АРС-Кераміка» засвідчили необхідність удосконалення окремих процесів, які дозволять покращити якісні характеристики як власне самої системи менеджменту, так і якості роботи персоналу в рамках посилення конкурентних позицій на ринку продажу будівельних матеріалів та масштабування бізнесу за всіма напрямками діяльності. Такими напрямками, на нашу думку, мають стати:

- забезпечення лідерства керівництва ТОВ та впровадження в систему менеджменту базових принципів якісного управління;
- формування цілей та політики якості діяльності ТОВ;
- впровадження дієвих мотиваційних механізмів підвищення якості роботи персоналу, передусім, якості обслуговування споживачів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Байдакова Л.І., Байдакова І.М. Особливості управління якістю товарів у торгівлі. *Товарознавчий вісник*. 2014. Вип. 7. 18.С. 14
2. Байдакова Л. І. Байдакова І. М. Управління і контроль якості товарів. *Товарознавчий вісник*. 2019.Вип.12.С.296-303. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tvis\\_2019\\_12\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tvis_2019_12_31)
3. Безродна С.М. Управління якістю: навч.посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПБКФ «Технодрук».2017.174с.
4. Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р. Управління якістю продукції та послуг. Посібник. 2015.
5. Денисюк О.Г., Майданвич В.В. Управління якістю продукції підприємства: теоретичні аспекти та принципи застосування. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/275715>
6. ДСТУ ISO 14001:2016 Система управління навколишнім середовищем. Вимоги та настанови щодо застосування. URL: <http://www.uaq.org.ua/>
7. ДСТУ ISO 9000:2016 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів . URL: <http://www.uaq.org.ua/>
8. ДСТУ ISO 9001:2016 Система управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008) Національний стандарт України URL: [http://www.gerele.dp.ua/index/info\\_dstu\\_iso\\_9001-2009.html](http://www.gerele.dp.ua/index/info_dstu_iso_9001-2009.html)
9. Ельгувірі Х. Роль принципів управління якістю в господарській діяльності підприємства. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/279>
10. Заплотинський Б.А., Тупкало В.М. Управління якістю. Навчально-методичний посібник. К. ННІМП ДУТ. 2015. 168 с.
11. Захарченко П.В., Самойленко А.А, Кулік А.В. Ефективність систем управління якістю підприємств роздрібної торгівлі. (2023).URL: <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit25-04-057>



12. Капінос Г.І. Управління якістю продукції всистемі операційного менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Сер.: Економічні науки. 2018. № 5 (1).С. 147–150. URL : <http://surl.li/fhbhd>.
13. Костюченко М. Теоретико-методологічні аспекти управління якістю. Частина I. К. Конор.2019.424с
14. Лозова Т. М. Сучасні аспекти управління якістю товарів. *Підприємництво і торгівля*. (2023).С.30-38.
15. Олійник Є. О., Олійник А. С., Пилипченко О. Г., Пугін О. С. Управління якістю продукції: сутність, принципи, основні підходи. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/23\\_2019/12.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/23_2019/12.pdf)
16. Підвищенна Н.В., Кубишина Н.С. Управління якістю продукції на промислових підприємствах. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6d404554-1d3b-48ad-82ca-9801754f8d24/content>
17. Попович Т.М. Діагностична оцінка діяльності всистемі управління якістю організації. *Економічний аналіз : зб.наук.праць*. 2012. Вип. 11.Ч.2. С. 387–391.
18. Попович Т.М. Управління якістю: навч.посібник.Тернопіль. КРОК.2013.320с.
19. Правила роздрібної торгівлі непродовольчими товарами. Наказ Міністерства економіки України від 19.04.2007 №104 (зі змінами від 02.10.2020р. № 0905-20) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1257-07#Text>
20. Соколовський С.А, Павлов С.П., Черкашина М.В., Науменко М.О., Грабовський Є.М. Управління якістю виробництва та обслуговування : навчальний посібник. Х.: ФОП Александрова К. М., 2015. 187с.
21. Уте Дроге Сім принципів управління якістю. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/centr-znan%27-dqs/sim-principiv-upravlinnya-yakisty>
22. Управління якістю продукції та послуг. [ Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р., Харків]. Х. ХТЕІ. 2015. 222 с

23. Хілджі Атія. Фактори, що впливають на якість продукції: ключові елементи, які варто враховувати. (2023). URL: <https://www.furnaceworkspaces.com/post/factors-that-affect-product-quality-key-elements-to-consider>

24. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч.пос. Тернопіль. Крок. 2022.352с.

25. Як зробити краще: Керівництво з покращення якості. Посібник із впровадження. За ред. І. Семененко. К.: Поліграф плюс, 2015. 192 с.

26. ISO 9000:2015. “Quality management system – Fundamentals and vocabulary”. URL: <http://www.iso.org>.

27. ISO 9001:2016. “Quality management system – Requirements”. URL: <http://www.iso.org>.

28. ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» - офіційний сайт URL: <https://ars.ua/pro-nas/>