

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Галузь знань

Спеціальність

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

Форма навчання: дистанційна

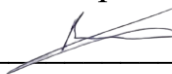
КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ ЯКОСТІ ПОСЛУГ БІЗНЕС-
ОРГАНІЗАЦІЇ»

здобувачки Галицької Анжели Михайлівни

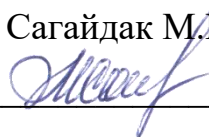


Науковий керівник: к.е.н., доцент Востряков О.В.



Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



Київ 2021

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«Менеджмент бізнес-організацій»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 «Менеджмент»

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

 **О.В. Шатілова**
«25» березня 2021 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 **М.П. Сагайдак**
«25» березня 2021р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти Галицька Анжела Михайлівна

Дистанційної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Управління підвищенням якості послуг бізнес-організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «18» березня 2021 р. № 401-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико- методичні засади управління підвищенням якості послуг бізнес організації.
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 2	Аналітичне оцінювання та напрями удосконалення управління підвищенням якості послуг на ТОВ РОЗЕТКА.УА
<i>(назва розділу)</i>	

Об'єкт дослідження:	Процеси управління якістю послуг бізнес організації.
Предмет дослідження:	Теоретико-методичні та прикладні засади управління процесом підвищення якості послуг.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Дослідити теоретичні та розробити прикладні пропозиції щодо управління підвищенням якості послуг бізнес-організації на підставі попередньо проведеної аналітичної оцінки.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	
	Розкрити сутність категорії управління якістю та її місце в системі бізнес процесів компанії.
	Методичні підходи та оцінки рівня ефективності в процесі управління якістю.
	Сучасні концепції до управління та підвищення якості послуг компанії.
У розділі 2	
	Навести загальну характеристику фінансово-господарської діяльності ТОВ РОЗЕТКА.УА.
	Оцінити діючі системи управління підвищенням якістю ТОВ РОЗЕТКА.УА.
	Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення системи управління якістю та підвищення її рівня на ТОВ РОЗЕТКА.УА.

**Завдання підготував
науковий керівник**



О.В. Востряков

(підпис)

(ініціали, прізвище)

**Завдання одержав
здобувач**



«____» лютого 2021 р.

А.М. Галицька

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«____» лютого 2021 р.

Реферат

Загальний обсяг роботи становить 67 сторінок комп'ютерного тексту. Основний зміст роботи викладено на 63 сторінках. Робота містить 12 таблиць, 9 рисунків і 6 додатків. Список використаних джерел включає 45 найменувань, розміщених на 5 сторінках.

«Управління підвищенням якості послуг бізнес-організації»

Об'єктом дослідження є процеси управління якістю послуг бізнес організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади управління процесом підвищення якості послуг.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи дослідити теоретичні та розробити прикладні пропозиції щодо управління підвищенням якості послуг бізнес-організації на підставі попередньо проведеної аналітичної оцінки.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- розкрити сутність категорії управління якістю та її місце в системі бізнес процесів компанії;
- розглянути методичні підходи та оцінки рівня ефективності в процесі управління якістю;
- узагальнити сучасні концепції до управління та підвищення якості послуг бізнес-організації;
- дати загальну характеристику фінансово-господарській діяльності ТОВ «Розетка.уа»;
- оцінити діючу систему управління підвищенням якістю;
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення системи управління якістю та підвищення її рівня у бізнес-організації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці пропозицій щодо підвищення якості надання послуг на підприємстві: рекомендації щодо розробки стандартизації та зміни мотивації праці на основі використання ключових показників ефективності (KPI), що зумовить підвищення якості роботи працівників, а відповідно і бізнес-організації в цілому.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2021.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2021.

Ключові слова: *якість, ефективність, комплексна оцінка, показники, KPI, мотивація, оплата праці, стандартизація.*

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Галицької Анжели Михайлівни
на тему «Управління підвищенням якості послуг бізнес-організації»

Логіко-структурний рівень роботи: побудова є логічною, взаємоузгоджені формулювання об'єкту, предмету, мети, завдань, висновків, актуальність обґрунтована

Рівень пошукової глибини: використано репрезентативний масив законодавчих актів, що розкривають правове підґрунтя проблематики дослідження, класичних, полемічних зарубіжних та вітчизняних бібліографічних джерел

Теоретико-методичний рівень роботи: основні поняття та методичні підходи здебільшого визначені, але не завжди наявні критичні зіставлення та узагальнення різних підходів, авторська позиція не завжди проголошена

Діагностично-конструктивний рівень роботи: проведений аналіз відповідає в цілому вирішенню поставлених завдань, коректне застосування обраних методів, дозволяє провести необхідну діагностику досліджуваної проблеми, використовується адекватний інструментарій, є окремі недоліки у опрацюванні отриманих результатів, некоректності чи помилки у представленому аналізі, пропозиції обґрунтовані і відповідають ідентифікованим проблемам, управлінські аспекти опрацьовані

Рівень наукової етики: текст оформлено із окремими порушеннями вимог

Організаційний рівень проведення дослідження: незначне порушення регламенту виконання КБР, наявність окремих невиправлених зауважень наукового керівника

Кількість балів за якість КБР: **56** балів

Висновок про здобуті здобувачем компетентності та можливість присвоєння йому кваліфікації бакалавра менеджменту: Галицька А.М. заслуговує на присвоєння їй кваліфікації бакалавра з менеджменту, а дипломна робота допускається до захисту в екзаменаційній комісії.

Науковий керівник
доцент, к.е.н.



Востряков О.В.

«27» травня 2021 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Галицької Анжели Михайлівни

Тема: «Управління підвищенням якості послуг бізнес-організації»

Актуальність теми Тема є актуальною, оскільки підприємство має досить широкий сегмент ринку в інтернет-торгівлі та потребує більш детальної уваги на оцінці якості надання послуг і відповідно на підвищенні, адже це дасть змогу залучити нових клієнтів та підвищити конкурентоспроможність компанії.

Позитивні риси В цілому робота виконана в достатньому обсязі, цілком відповідає встановленим вимогам, тема роботи розкрита, проведена характеристика фінансово-економічної діяльності на основі 2017-2019 років, дані за 2020 рік не були використані в роботі, оскільки віднесені до комерційної таємниці, також було проведено оцінку якості послуг бізнес-організації та наведені пропозиції для їх покращення у вигляді зміни мотивації праці шляхом використання KPI та розроблення стандартизації. В другому розділі роботи було наведено приклад розрахунків нової системи оплати у відділі вихідної лінії, а також запропонований список стандартів та регламентів, два з яких було розроблено: Формат подачі заявки на Контент з прив'язкою категорій; Телефонний етикет вхідної лінії.

Зауваження до роботи Недостатньо уваги виділено оцінці системи якості та її показникам. Однак ці недоліки не роблять істотного впливу на якість роботи і висновки.

Практичне значення одержаних результатів За кваліфікаційною бакалаврською роботою сформовані висновки і запропоновані рекомендації, одна з яких в процесі реалізації компанії ТОВ «Розетка.УА», тобто робота несе практичну цінність для компанії.

Місце роботи та посада рецензента
Керівник відділу вихідної лінії

Федоренко Олексій Петрович

Підпис засвідчую:

керівник відділу кадрів

Олексій Петрович Федоренко
В.І. Гурасова

Місце для печатки організації, де працює рецензент



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Сутність категорії управління якістю та її місце в системі бізнес процесів компанії	6
1.2 Методичні підходи та оцінки рівня ефективності в процесі управління якістю	14
1.3 Сучасні концепції до управління та підвищення якості послуг бізнес-організації.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У ТОВ «РОЗЕТКА.УА».....	30
2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «Розетка.уа».....	30
2.2 Оцінка діючої системи управління підвищенням якістю ТОВ «Розетка.уа»	40
2.3 Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення системи управління якістю та підвищення її рівня у ТОВ «Розетка.уа»	51
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Одним із вагомих інструментів, що підприємство використовує для позиціонування на ринку – є якість його продукції та послуг. Особлива увага на якість товарів та послуг призвела до виникнення світового руху за підвищення якості. Безліч компаній використовують програми загального управління якістю, намагаються постійно підвищувати якість як товарів так і послуг, а також усіх етапів їх створення. На сьогодні якість розглядається як інвестиція в успішність підприємницької діяльності. Забезпечується якість лише чітким управлінням нею.

Помітний внесок в розвиток теорії управління якістю було за рахунок фундаментальних праць таких вчених як П. Дракер, Й. Шумпетер, А. Лендлер А. Маршалл, та інші. А також вітчизняних вчених: С. Покропивний М. Чумаченко, В. Панов, О. Орлов, Р. Бичківський О. Поляков, М. Шаповал М. Чередниченко, , С. Рашміділова, , Ю. Адлер, В. Версан, Ю. Койфман, , Н. Тарнавська та ін.

Основне завдання кожного підприємства в наш час є забезпечення високої якості пропонованих послуг. Саме висока якість послуг на підприємстві дає йому порівняльну перевагу поміж інших бізнес-організацій у вибраній галузі як всередині країни так і за її межами.

Безперервне підвищення всіх організаційних процесів відбувається якраз завдяки управління якістю послуг. Постійне підвищення якості є механізмом подолання кризових ситуацій.

Як показує світовий досвід бізнес-організація не може ефективно та успішно функціонувати на ринку, без застосування в його діяльності ефективних механізмів менеджменту підвищення якості послуг. Лише комплексне вирішення питань дає змогу підприємству забезпечити конкурентоспроможність продукції на ринку. Цим і була зумовлена актуальність обраного напрямку дослідження.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – дослідити теоретичні та розробити прикладні пропозиції щодо управління підвищенням якості послуг бізнес-організації на підставі попередньо проведеної аналітичної оцінки.

Мета роботи обумовила постанову та вирішення таких завдань:

- розкрити сутність категорії управління якістю та її місце в системі бізнес процесів компанії;
- розглянути методичні підходи та оцінки рівня ефективності в процесі управління якістю;
- узагальнити сучасні концепції до управління та підвищення якості послуг бізнес-організації;
- дати загальну характеристику фінансово-господарській діяльності ТОВ «Розетка.уа»;
- оцінити діючу систему управління підвищенням якістю;
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення системи управління якістю та підвищення її рівня у бізнес-організації.

Об'єктом дослідження є процеси управління якістю послуг бізнес організації.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади управління процесом підвищення якості послуг.

Методи дослідження:

- теоретичні: аналіз, синтез, узагальнення наукової літератури з проблеми менеджменту підвищення якості послуг в бізнес-організації;
- практичні: економічний аналіз діяльності компанії, стратегічні інструменти, табличний, графічний методи.

Практичне значення результатів дослідження визначається можливістю якісної зміни діяльності ТОВ «Розетка.уа» за допомогою використання запропонованих інструментів підвищення якості послуг та їх адміністративного забезпечення.

Інформаційну базу дослідження склали офіційні матеріали досліджуваної організації; фактичні матеріали та інформаційні збірники, що зібрав автор в процесі практичної діяльності; матеріали соціально-економічних досліджень, науково-практичних конференцій, семінарів, публікацій у періодичній пресі, каталоги і збірники глобальної інформаційної мережі Інтернет, інші джерела інформації.

Структура роботи було зумовлена її об'єктом, предметом, метою і завданням. Робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 67 сторінок комп'ютерного тексту. Основний зміст роботи викладено на 63 сторінках. Робота містить 12 таблиць, 9 рисунків і 6 додатків. Список використаних джерел включає 45 найменувань, розміщених на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ

1.1 Сутність категорії управління якістю та її місце в системі бізнес процесів компанії бізнес-організації

Сучасні організації направляють свої ресурси на постійне покращення якості і модернізацію технологій. Адже важливо утримати свою продукцію на високому рівні. Забезпечення якості вимагає поєднання творчого потенціалу та практичного досвіду фахівців. Компанії доводиться забезпечувати доступність, а також післяпродажний сервіс, щоб утримати своїх клієнтів, адже сучасний споживач стає все більш вибагливим у виборі товарів.

Якість як сукупність властивостей та характеристик товару визначає його придатність для використання й призначення. Ці властивості формуються при створенні товарів в залежності від вимог замовників [1].

У нинішній час ринкової перенасиченості, для того щоб максимально задовольнити потреби споживачів необхідно розробляти якісні послуги. Застосування контролю якості в операціях є однією з необхідних завдань для компаній будь-якого масштабу. На ринку зможуть залишитися лише ті бізнес-організації, що будуть здатні забезпечити не лише максимальну ефективність і продуктивність праці, а також задовольняють потреби покупця в вищій якості своїх послуг. Існує безліч різних трактувань «якості» (табл. 1.1). Таке різноманіття понять зумовлено різноманітністю явищ та процесів людського буття, формування потреб, стан виробництва й споживання.

Економічна категорія «якість» в теперішньому світі набуває нових ознак, які змінюють її значення. Термін «якість», як філософська категорія, означає виділення

певного об'єкта серед інших об'єктів. Як економічна, категорія «якість» ще з часів Аристотеля весь час змінюється за рахунок її переосмислення та придбання нових й додаткових ознак, як наслідок зміни менталітету виробників і споживачів.

Таблиця 1.1 - Значення економічної категорії «якість»

Автор	Зміст
І.А. Швиданенко	Якість як економічна категорія відображає перелік властивостей продукції, що обумовлюють ступінь її здатності задовольняти потреби споживача в відповідності зі своїм призначенням[2]
А. В. Озаровська	Якість - це перелік властивостей та характеристик продукту, що дають йому здатність задовольняти встановлені чи передбачені потреби[3]
Кабінет Міністрів України	Якість продукції - це перелік властивостей, які відображають безпеку, довговічність новизну, економічність, надійність, естетичність, та екологічність продукції, надають їй можливість задовольнити покупця відповідно до її призначення[4, 5]
Міжнародний Стандарт ISO 8402: 1994	Якість - ряд характеристик об'єкта (процес, продукція, організація, система), чи будь-яка їх комбінація, яка індивідуально описується або розглядається), що відносяться до його здатності задовольнити встановлені і передбачені потреби[6]
Л. М. Ткачук	Якість як економічна категорія відображає перелік властивостей продукції, що обумовлюють міру здатності задовольняти потреби споживача відповідно до свого призначення[7]
Ю. В. Грудцина	Якість - єдність властивостей та характеристик продукту або послуги, засноване на їх можливості задовольняти заявлені потреби або ж ті потреби, що маються на увазі[8]
Б. А. Заплотинський, В. М. Тупкало	Якість - це сукупність властивостей та характеристик продукції, рівень чи варіант яких формується постачальниками при її створенні з метою задоволення заданих або передбачених потреб[9]
Н. А. Князева, Е. А. Князева	Якість - потенційна властивість товару задовольняти конкретну потребу[10]
І. В. Лузан, І. С. Луценко	Якість - набір властивостей та характеристик продукту або послуги, заснованих на їх здатності виконувати заявлені чи передбачувані потреби[11]
О. Осадчук	Якість - це рівень (ступінь) задоволення (виконання) встановлених чи передбачених потреб (вимог) споживачів й інших зацікавлених сторін сукупністю властивостей і характеристик вибраного об'єкта (продукції, послуг)[12]

Джерело: складено автором на основі [2-12]

Доцільно вказати три напрямки визначення вченими категорії «якість». Їх можна назвати: 1) конс'юмерний (від слова «конс'юмеризм» - споживання).2) ідеалістичний; 3) практичний;

Вчені першого (ідеалістичного) напрямку визначають якість як спосіб буття речей; сукупність властивостей, що виділяють один об'єкт від інших об'єктів (Аристотель, Гегель)[13].

Вчені другого (практичного) напрямку порівнюють якість зі способом буття, характеризують її як міру повноцінного існування та діяльності індивіда: чим вище рівень отримання суспільних благ, тим вище якість існування індивіда. На наш погляд, оцінка якості буття кожною особою є суб'єктивною та не залежить від кількості, якості й рівня отриманих суспільних благ (К. Маркс і Ф. Енгельс [13], С. Д. Ильенкова)[14].

Більшість вчених, (третього, конс'юмерного напрямку) дають формулювання категорії «якість» як «сукупність властивостей» або «сукупність характеристик», що можуть задовольнити реальні а також потенційні потреби споживачів. Категорія «якість» характеризується як об'єктивна можливість товару задовольнити суб'єктивні необхідності в певний проміжок часу (Г. Швиданенко [2], А. В. Озаровська [3], Л. М. Ткачук [7], О. Осадчук [12] та ін.).

Отже, економічна категорія «якість» містить в собі суб'єктивні та об'єктивні компоненти а також є залежною від простору і часу. Так, для прикладу, товари вищої якості, вироблені 50 років тому, не здатні задовольнити потреби сучасних людей. Об'єктивний компонент відображає «якість» як стан об'єкта на конкретний проміжок часу, який характеризується сукупністю властивостей, що розрізняють його серед інших об'єктів. Суб'єктивний компонент відображає «якість» як оцінку стану об'єкта покупцями з точки зору задоволення їх потреб. Суб'єктивний компонент категорії «якості» є змінною та залежить від часу, простору й потреб споживачів.

Термін «якість» протягом багатьох років використовувався для визначення властивостей продукту. Ці вимоги включають комплексні вимоги покупців, а не просто специфікацію товару. Керівники і співробітники для управління якістю повинні усвідомити наявність як внутрішніх, так і зовнішніх клієнтів; повністю зрозуміти та прийняти потреби і очікування своїх споживачів; надавати те, про що було домовлено, без жодного винятку; бути ефективними та раціональними при

задоволенні узгоджених вимог споживача; постійно намагатися поліпшувати якість роботи, для того щоб відповідати очікуванням клієнтів[15].

Під властивими характеристиками розуміються кілька різних класів характеристик [16]:

- фізичні (наприклад: електричні, механічні, біологічні або хімічні характеристики);
- органолептичні (наприклад: пов'язані з дотиком, нюхом, слухом, смаком, зором);
- ергономічні (наприклад: фізіологічні характеристики або пов'язані з безпекою людини);
- етичні (наприклад: ввічливість, чесність, правдивість);
- тимчасові (наприклад: безвідмовність, пунктуальність, доступність);
- функціональні (наприклад: максимальна швидкість літака).

Якість як комплекс властивостей та характеристик послуг визначає її придатність для використання та призначення. Ці властивості формуються при розробленні послуг в залежності від бажань замовників. Вимоги до якості встановлюються нормативними та нормативно-технічними характеристиками, що фіксуються в документах державних та галузевих стандартів; технічних умовах та технічних завданнях на модернізацію виробів або проектування; кресленнях та технологічних картах; технологічних регламентах та картах контролю і інших документах, включаючи фірмові стандарти. Зазвичай, вимоги фірмових стандартів відрізняються від національних за рахунок виробничих можливостей компанії, та її прагнення задовольнити потреби певних кіл споживачів (для прикладу, цільового сегмента), орієнтації на конкурентів та ін. [17].

Формування цілої системи з управління обумовлює важливість такого показника як якість.

Однією з основних вимог функціонування бізнес-організації та їх асоціацій в умовах ринкової економіки являється беззбитковість господарської та іншої діяльності, забезпечення в певних розмірах прибутковості, рентабельності господарювання і відшкодування витрат власними доходами. Головне завдання

організації - господарська діяльність, спрямована на отримання чистого прибутку, для задоволення соціальних та економічних інтересів членів трудового колективу а також інтересів власника майна підприємства. Основними показниками, що визначають результати діяльності підприємств, виступає валовий дохід, товарообіг, прибуток, інші доходи, витрати обігу і рентабельність.

Найчастіше підприємства зосереджуються виключно на фінансових результатах своєї діяльності, наприклад, платоспроможності, ліквідності чи прибутку. Проте, з метою отримання більш стійких фінансових результатів підприємству слід не забувати, що якість послуг та продуктів - це те, що насправді дає результат. Саме тому бізнес-організації необхідно звернути свою увагу не лише на фінансові результати, а також на якість того, що вони постачають.

Управління - це особливий вид діяльності, націлений на досягнення мети організації з використанням праці, мотивів людей, інтелекту, що передбачає виконання ряду функцій та має на увазі відповідальність керуючої підсистеми за отримані результати в керованій підсистемі [18]. Підхід до управління якістю, що ґрунтується на контролі, зберігається в багатьох організаціях і досі. Однак життя змушує змінити управління якістю з засобу боротьби з дефектами в дійсно управлінську діяльність, що нині присутня в багатьох компаніях, і процес цей повільний, але вірно набирає обертів.

Система управління якістю (або СУЯ) - одна з систем менеджменту підприємства як комплекс організаційної структури, повноважень і відповідальності, процесів і ресурсів, методик, організовану таким чином, щоб гарантувати стабільну якість виробленої продукції.

Впровадження систем управління якістю в діяльність компаній сприяло виробленню принципів і методів створення продукції і послуг високої якості. Характерним перевагою застосування СУЯ в діяльності є те, що процес створення якості зачіпає всі етапи життєвого циклу продукції або послуги від виробництва до післяпродажного обслуговування. Оскільки однією з найважливіших задач СУЯ є задоволення потреб, центром внутрішнього фірмового управління стає процес створення якості товарів і послуг. Впровадженням СУЯ передбачає коригування

стратегічних і тактичних цілей компанії з орієнтацією на споживача, розробку правил і норм управління якістю, призначенням відповідальних і твердження форм звітності, формування ресурсної бази для реалізації цілей СУЯ.

При впровадженні СУЯ в діяльність українських компаній важливо розуміти її сутність і призначення. Проаналізувавши різні джерела, як вітчизняні, так і зарубіжні, можна виділити такі підходи до визначення поняття системи управління якістю: нормативний і діяльнісний (табл. 1.2).

На думку автора, нормативний і діяльнісний підходи є взаємодоповнюючими і відображають нормативно-контролюючу та комунікаційно-координаційну підсистеми функціонування системи управління якістю в організації. Кожна з виділених підсистем є джерелом прибутку.

Нормативно-контролююча підсистема як джерело прибутку проявляється в наслідок того, що керівництво приймає рішення про впровадження та сертифікацію СУЯ. Рішення про впровадження СУЯ формує «ім'я» та імідж бізнес-організації, служить показником порядності і стабільності компанії в очах стейкхолдерів. Прибуток в комунікаційно-координаційній підсистемі є наслідком функціонування СУЯ як джерела використання внутрішніх резервів, що відповідають за ефективність управління компанією. Важливо відзначити, що основна мета системи управління якістю передбачає якраз приведення в дію цих джерел підвищення прибутковості бізнес-організації.

Узагальнюючи вищесказане доцільно зазначити, що СУЯ – це сукупність принципів, умов і методів з приводу управління компанією, які задаються і контролюються власниками та реалізуються менеджерами в мету створення і просування товарів / послуг високої якості, збільшення за рахунок цього прибутковості компанії, за умови нарощування конкурентних позицій і підвищення іміджу компанії в очах безпосередніх споживачів і всіх стейкхолдерів. Дане визначення розкриває активну роль керівника в системі управління якістю, вказує місце СУЯ в стратегії бізнес-організації, а також не суперечить міжнародним та українським стандартами.

Таблиця 1.2 - Характеристика підходів до визначення СУЯ

Характеристика СУЯ	Автор, джерело
Нормативний підхід	
СУЯ розуміється як комплекс стандартів і положень, необхідних для господарської діяльності компанії, він включає: місію, цілі і завдання, політику, процес створення якості товару або послуги, принципи розподілу обов'язків, форми контролю за виконанням стандарту	Л. А. Траченко [19]
СУЯ визначається як сукупність взаємодіючих і взаємопов'язаних частин для вироблення цілей і способів їх досягнення, а також політики і тактики керівництва в процесі управління компанією щодо якості продукції / послуги	ISO 9000:2015 [20]
СУЯ визначається як інструмент адміністрування, який полягає в формалізації дій шляхом розробки стандартів і контролю їх виконання, призначений для координації взаємодії співробітників з метою забезпечення відповідності параметрів функціонування компанії встановленим вимогам	Е. В. Листопадова [21]
Результативність функціонування СУЯ залежить від постійного контролю і чіткого управління процесами, правильної оцінки їх ефективності, грамотного використання інструментів управління якістю та реалізації принципів їх постійного поліпшення	Н. А. Славіна [22]
Діяльнісний підхід	
СУЯ має на увазі забезпечення належного порядку в процесі забезпечення якості продукції / послуг, що полягає в наявності зворотного зв'язку між департаментами всередині компанії, а також між керівництвом і співробітниками.	Е. Р. Ручкіна [23]
Важливим напрямком діяльності як на етапі впровадження, так і на етапі реалізації СУЯ в організації є робота з ідентифікації процесів. Для досягнення цілей СУЯ необхідно покращувати процеси, які спершу потрібно ідентифікувати. Невірна ідентифікація процесу може виникати, коли при відтворенні циклу процесу упускаються деякі підпроцеси всередині цього циклу, що в кінцевому підсумку відбивається на кінцевому результаті реалізації процесу. Так, до основних завдань суб'єктів реалізації СУЯ відноситься виявлення всіх підпроцесів СУЯ, формування КРІ кожного підпроцесу, які в кінцевому підсумку складуться в систему показників результативності всього процесу.	І. В. Станкевич [24]
Система управління якістю - це сукупність заходів, за допомогою яких організація націлюється і досягає скорочення числа невідповідностей специфікаціям, стандартам, очікуванням споживачів, вибираючи найбільш економічні і ефективні способи.	BusinessDictionary.com [25]
СУЯ є інструментом підвищення якості продукції або послуг, а також зменшення вартості виробництва і ціни на товари і, отже, зростання ефективності господарської діяльності компанії	А. Астахов, Л. Хриплива [26]
Створення СУЯ - масштабний і трудомісткий захід, що вимагає великих людських і часових ресурсів, а успіх його багато в чому залежить від безпосередньої участі керівництва компанії, широкого залучення співробітників підприємства і творчого підходу при розробці процесних моделей і впровадженні процесів менеджменту якості	С. В. Нємий [27]

Джерело: складено автором на основі [19-27]

Стабільно працююча система менеджменту якості в даний час стала незамінним і звичайним явищем в бізнесі.

На практиці доведено, що наявність такої системи на підприємстві допомагає досягти бажаних результатів підвищення ефективності діяльності підприємства та конкурентоспроможності. Конкурувати в даний час стає все складніше через те, що можливість вивчити і випробувати продукт, який має високий попит, і досягти такого ж рівня стало набагато простіше. Неважливо, хто першим випустить продукт на ринок, важливо запропонувати споживачеві прийнятне співвідношення ціни і якості. Наявність такої системи якості є дуже важливою складовою, якщо виробник хоче досягати високих результатів, адже лідерство в конкурентній боротьбі - головний символ процвітання підприємства.

Існують кілька причин, які тягнуть за собою необхідність присутності функціональної системи менеджменту якості:

- ґрунтовне збільшення продуктивності продукції на конкретному підприємстві;

- зростання довіри з боку споживачів до продукції, що випускається;

- вихід на вітчизняні та світові ринки, шляхом зростання сфери впливу.

Існує позавиробничий і внутрішньовиробничий ефекти, що характеризують позитивну дію системи менеджменту якості.

Позавиробничий ефект: довіра споживачів до підприємства, поліпшення іміджу підприємства, великий ступінь довіри фінансових установ, реалізація вимог споживачів на всіх процесах підприємства при дотриманні законодавчих рамок і відповідних норм. Внутрішньовиробничий ефект: надійна організація виробничої та інформаційної структур і виробничих процесів, створення внутрішньовиробничих механізмів для координації та управління діяльністю підприємства, попередження браку продукції, оптимізація процесів на основі регулярного аналізу функціонування системи менеджменту якості, збереження наявних «ноу-хау» навіть при незапланованих подіях (наприклад, зміна персоналу), створення ефективних систем для надійного коригування допущених помилок і їх попередження.

Таким чином, впровадження системи менеджменту якості на підприємстві – це довгий і трудомісткий процес, який може окупитися підвищенням частки на ринку або отриманням інших економічних вигод. Дана система має бути гнучкою, щоб вчасно підлаштуватися до змін, і надати необхідний рівень якості для кінцевого споживача.

В теперішній час на основі практики найбільш успішних підприємств усього світу було створено різні стандарти з менеджменту якості. Стандарти ISO серії 9000 виступають частиною взаємозалежної сукупності стандартів, що розробляються міжнародною неурядовою організацією International Organization of Standardization (ISO).

Сертифікат на відповідність системи менеджменту якості бізнес-організації вимогам стандарту, розробленого International Organization of Standardization (ISO) виступає наразі одним з найважливіших документів, поруч зі стратегічним бізнес-планом, що підтверджує надійність та перспективність організації.

1.2 Методичні підходи та оцінки рівня ефективності в процесі управління якістю

Взаємодія господарського процесу з економічним є фундаментальним розумінням якості, при цьому якість можна визначити також за допомогою спеціальних методів.

Якість нестала, що відносять до ознак керованості якістю. Показники якості є головним об'єктом управління якістю. Узагальнюючі, індивідуальні і непрямі показники якості застосовують для оцінки якості товарів та послуг. Крім того, виділяють одиничні показники якості (які визначають одну з її властивостей), комплексні (що характеризують декілька властивостей) та узагальнюючі (які відображають сукупність властивостей послуги) [28].

Узагальнюючі показники: питома вага нової продукції, атестованої, сертифікованої продукції; експортованої продукції в загальному обсязі продукції; продукції, яка відповідає світовим стандартам; середньозважений бал продукції; питома вага продукції вищої категорії якості; середній коефіцієнт сортності тощо.

Індивідуальні показники якості включають показники надійності, технологічності, призначення товару, стандартизації та уніфікації, ергономічні, естетичні, патентно-правові показники, транспортабельності, показники безпеки.

Особливу увагу організації варто приділити непрямим показникам якості (штрафи за браковану продукцію, обсяг та питома вага забракованої продукції, питома вага рекламованих товарів, втрати від неякісної продукції і інші), що в основному не плануються, таким чином, свідчать про відхилення від нормальних умов виготовлення. Важливим завданням організації є нівелювання зазначених показників[29].

Прямий вплив на якість виробів здійснюють за результатами оцінки рівня якості продукції. Основні етапи оцінки рівня якості продукції різного призначення представлені на рис. 1.1.

У питанні оцінки якості послуг використовується безліч методів, але кожен з них має свої переваги та недоліки.

Система показників в цій галузі досить обмежена, а також часом носить суперечливий характер, що показує аналітична оцінка підходів дослідників. При цьому оцінка проводиться лише на основі одного вибраного методу: анкетування, експертного методу тощо, отже не дає змоги зробити комплексну оцінку якості обслуговування.

За допомогою методу соціологічного опитування все комплексне сприйняття, все що бачить та відчуває покупець під час обслуговування, можливо піддавати дослідженню. А отримані результати обробляти і зводити в інтеграційний показник [32].

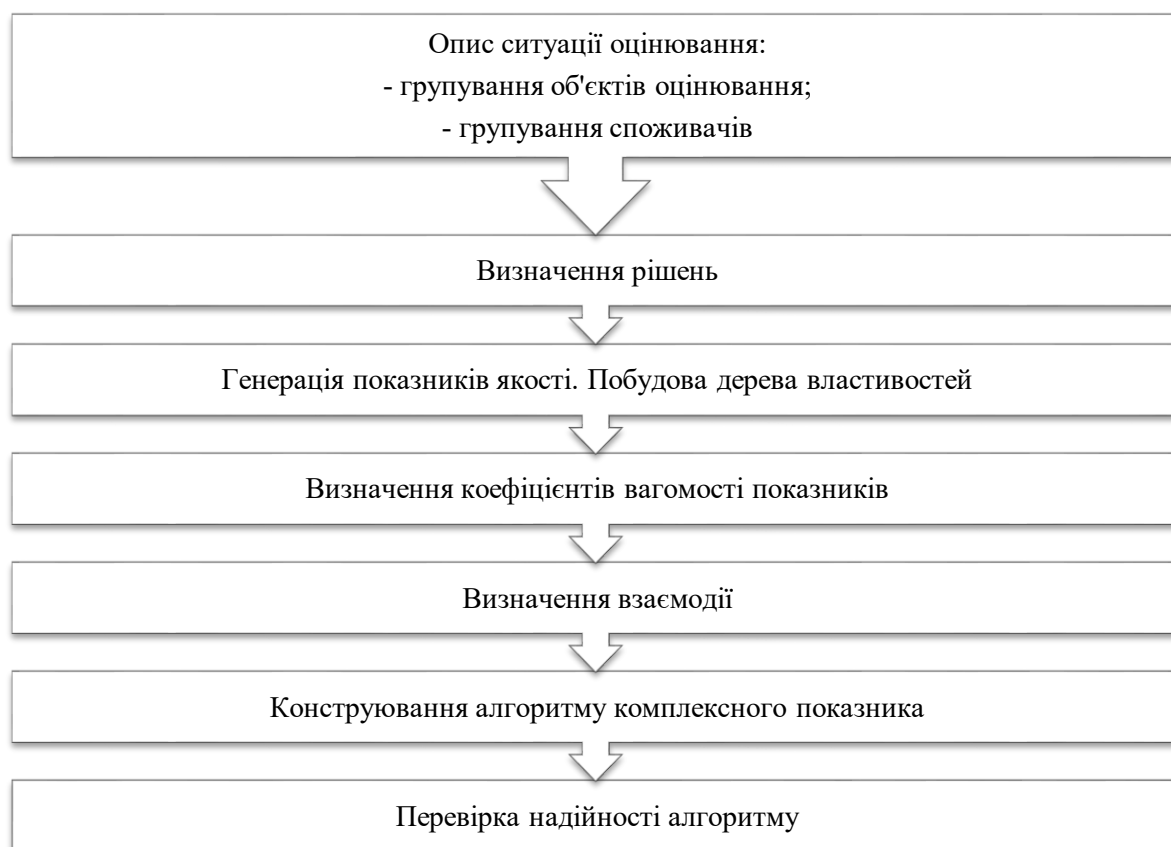


Рисунок 1.1 - Основні етапи оцінки якості продукції

Джерело: побудовано автором на основі [30; 31]

Не звертаючи увагу на різноманітність дослідницьких підходів, які відображають методику оцінки якості послуг, слід виділити систему показників оцінки якості обслуговування, з їхньою допомогою можна отримати повну інформацію, яка дозволяє виявити ті аспекти, які грають основну роль в сприйнятті споживача і подальшій оцінці якості обслуговування в цілому:

- товарний асортимент та якість товару;
- інформаційна повнота;
- культура обслуговування (зовнішній вигляд, майстерність обслуговування персоналу);
- зовнішнє і внутрішнє оформлення;
- організація обслуговування (швидкість обслуговування, пошук товару);
- організація роботи (місце розташування, форма обслуговування);
- персонал (коефіцієнт стабільності кадрів, кількість відзнак та ін.)

Ці компоненти здебільшого зображують результат сформованої якості обслуговування, та ніяк не саму якість послуг. В оцінку також входить: культура обслуговування, комфортність атмосфери, наявність додаткових послуг, зручність парковки тощо [33].

Також можна виділити підхід [34], коли оцінка якості послуг поєднується до чотирьох основних показників - рівень обслуговування, коефіцієнт стійкості асортименту, рівень додаткового обслуговування, коефіцієнт витрат покупців на очікування.

Отже, якість обслуговування включає в себе рівень обслуговування, який носить суперечливий характер, а коефіцієнт стійкості асортименту не може ніяк відобразити рівень задоволеності ним клієнтів.

Також за даними [32] оцінку якості обслуговування можна робити тільки на основі двох показників: час на здійснення покупки та коефіцієнт завершеності покупки. З даною методикою можна не погодитися, оскільки споживач готовий здійснювати покупки також при незадовільному рівні обслуговування. А час обслуговування залежить від таких чинників як: кількість товару чи обсяг послуги, що купується, і, безпосередньо, від самої специфіки магазину.

За даними [30] виділяють наступні 7 блоків задля оцінки якості послуг:

- послуги (кількість а також стабільність послуг, які пропонуються);
- форма обслуговування та методи продажу (прибутковість продажів та ін.);
- мерчандайзинг (коефіцієнт завершеності покупки, рентабельність реклами, коефіцієнт настановної й експозиційної площі тощо);
- метод Q500, передбачає розподіл підприємств роздрібної торгівлі за декількома рівнями якості обслуговування споживачів: фірмова (відповідність корпоративній культурі), нормативна (мінімальний рівень) і кримінальна якість (книга скарг).
- товарна пропозиція і якість товару (коефіцієнт широти, стійкості, глибини, поновлення, середня торговельна надбавка, ціни товару, частка неякісної продукції);

Однак зазначені методики оцінки не мають чітко обґрунтованих показників оцінки, що може відобразитись на суб'єктивній оцінці культури обслуговування та рівня якості. Мінімальний перелік елементів, що повинні задовольняти вимоги, не зазначений, відповідно він може коливатись як в бік перевищення встановленого нормативу, так і в бік його зниження.

Автори [35] розглядають метод інтерв'ю, що використовується А. Парасураманом, В. Зейтамалом і Л. Беррі на основі оцінки думки споживачів за п'ятьма критеріями: чуйність, фізичний стан, впевненість, надійність, емпатія. На підставі чого автори розробили модель якості сервісу, знамениту як модель «розбіжностей».

Автори [36] виділяють методи на основі тестування, спостереження, розрахунково-аналітичні методи, GAP-модель і метод «таємний покупець».

Авторська методика, яка описана у [37], основана на системі приватних, одиничних показників в розрізі трьох детермінант якості: безпеку, витрати часу на обслуговування і культура обслуговування. Оцінка зазначених показників проводиться завдяки анкетуванню споживачів за 5-бальною шкалою. Після обробки результатів відбувається розрахунок інтегрального показника. Запропонована методика має істотний недолік: оцінка проводиться тільки на основі думки споживачів. Однак споживач не завжди може оцінити параметри об'єктивно, оскільки часто керується лише емоційним станом під час проведення анкетування, а також в основному відсутні знання нормативів і вимог. Експерти залучені безпосередньо для оцінки окремих показників матимуть істотний вплив на якісь такого дослідження (норма часу обслуговування, санітарний стан залу, температурний режим і ін.).

У роботі [38] наведена система оцінки якості послуг за наступними компонентами:

1) методика на принципах типології елементів обслуговування, які мають вплив на прийняття рішень клієнтів, що складається з чотирьох вказаних груп:

- критичні (мінімальні вимоги);
- забезпечення задоволення;

- нейтральні (елементи непрямого впливу);
- невітні елементи обслуговування.

2) експертний метод оцінки, заснований на використанні знань і думок експертів;

На основі застосування декількох методів авторська методика передбачає комплексну оцінку якості послуг:

- 1) методика CSI;
- 2) методика комплексної оцінки товарних систем;
- 3) методики «Таємний покупець».

Таким чином, показники, не можуть бути оцінені помилково споживачами, оскільки додатково оцінюються на основі відповідності вимогам і нормам. Такі показники як параметри комфорту повністю оцінюються лише на основі думки споживачів задля виключення суб'єктивної оцінки,

Адаптація до суб'єкта ринку, а також єдність зовнішнього і внутрішнього аналізу є відмінною рисою сучасної методики аналізу якості послуг. Аналіз зовнішнього середовища відбувається за рахунок проведення адаптованого до практики ринкового об'єкта, SWOT-аналізу, що розглядає значення зовнішніх факторів на діяльність бізнес-організації та управління якістю, а також позиції продукції і підприємства на ринку. За допомогою PEST-аналізу, аналізу конкурентної позиції продукції і комерційної організації можна визначити вплив на діяльність комерційної організації та управління якістю продукції таких груп факторів, як політичні, економічні, технологічні, соціокультурні. Аналіз внутрішнього середовища являє собою аналіз внутрішніх чинників, його пропонується проводити за п'ятьма напрямками: аналіз технічного рівня продукції; аналіз виконання плану підвищення якості і оновлення продукції; аналіз якості продукції; аналіз конкурентоспроможності якості продукції; аналіз ціни і якості продукції. Особливу увагу під час проведення аналізу слід приділяти конкурентним стратегіям.

Відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001-2015: «Будь-яку діяльність, в якій використовуються ресурси для перетворення входів в виходи, можна розглядати як процес».

Ознайомлення та аналіз публікацій, що присвячених процесному підходу, свідчать, що всі процеси СУЯ можна розділити на три групи: забезпечуючі, основні та процеси менеджменту. В основу цієї класифікації покладений принцип впливу процесів на додану цінність продукції, а також додану вартість всієї організації. Керуючись даним підходом, можна сформулювати умови визначення управлінської складової процесів СУЯ:

- 1) можливість віднести процеси управління до компетенції та зон відповідальності одного з групи вищих керівників підприємства;
- 2) склад процесів управління не може виходити за рамки вимог стандарту ISO 9000, особливо розділу 5 ДСТУ ISO 9001-2015 «Системи менеджменту якості. Вимог «Лідерство», як і розділу 2.6 ДСТУ ISO 9000-2012 «Роль вищого керівництва в системі менеджменту якості»;
- 3) кількість процесів управління має бути оптимізована;
- 4) процеси управління повинні будуватися на принципі TQM «Лідерство керівника», узгоджуватися з категоріями та критеріями моделей вдосконалення бізнесу і премій за якістю, що включені до розділів відповідальності керівництва;
- 5) наявність для кожного процесу СУЯ очевидної трансформації вищим керівництвом організації інформації про контекст організації в розпорядчий порядок оцінки, регламенти, функціонування і розвитку основних і забезпечуючих процесів СУЯ на принципах виконання послідовно взаємозалежних видів всієї необхідної управлінської діяльності.

Завдяки проведеному дослідженні були виявлені найбільш загальні якісні інструменти оцінки ефективності процесів СУЯ:

- 1) лідируюча роль керівництва в функціонуванні, розробці та при вдосконаленні СУЯ організації;
- 2) розробка, а також деталізація політики і стратегій в області якості;

3) проектування системи і процесів менеджменту якості, в їх числі процесів адміністративного управління взаємодії з постачальниками підприємства;

4) розробка, узгодження з інтересами споживача, контроль, коригування, реалізація, аналіз досяжності цілей, ефективності програм і планів щодо забезпечення якості;

5) залучення і розподіл відповідальності і повноважень персоналу по реалізації вимог політики, стратегії, цілей в області якості;

6) вимірювання, визначення та виконання вимог, запитів, очікувань у споживача і підвищення його задоволеності;

7) аналіз результативності СУЯ керівництвом організації, розробка і оцінка ефективності доцільності коригувальних або запобіжних дій.

Отже, розглянуті критерії оцінки якості звертають увагу на таких групах процесів управління в системі менеджменту організації:

1. Яким чином дії вищого керівництва особисто підтримують і направляють організацію.

2. Чи використовують менеджери ефективні методи та унікальні підходи для розроблення і розвитку системи управління організацією, підприємством

3. Наскільки чітко поставлені в організації завдання для максимального задоволення потреб споживачів, чи беруть керівники на себе принципове зобов'язання по її практичній реалізації і який рівень їх відповідальності, яка система менеджменту застосовується для реалізації вибраної концепції управління.

Як лідер-керівник через якість бере участь в проектах щодо постійного покращення загальних економічних результатів діяльності бізнес-організації; чи бере участь у функціонуванні системи менеджменту якості в контексті залучення та мотивації всього персоналу організації в діяльність щодо поліпшення якості продукції та послуг; чи бере участь в створенні та реалізації політики якості та встановленні впливаючих з неї стратегічних тактичних і оперативних цілей.

Проведений автором аналіз особливостей менеджменту підвищення якості послуг дає можливість виявити і ранжувати пріоритетні зони відповідальності в СУЯ для керівництва організації.

1.3 Сучасні концепції до управління та підвищення якості послуг бізнес-організації

Система управління якістю може бути розроблена для підприємства будь-якої форми власності, розміру і сфери діяльності. Сам процес надання послуги має значні відмінності від процесу виробництва і реалізації готової продукції, що висловлюється, зокрема, у відмінності між споживчими очікуваннями і їх сприйняттям керівництвом бізнес-організації.

Характерні особливості сфери послуг представлені на рис. 1.2.

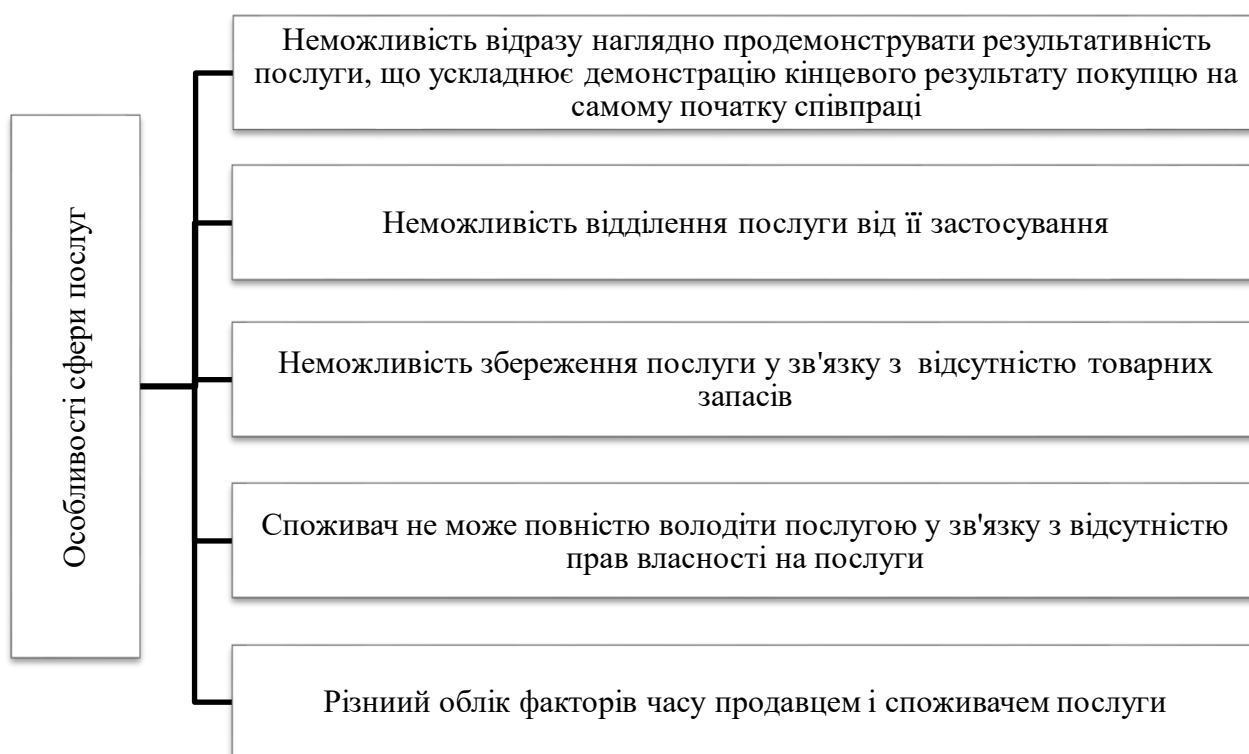


Рисунок 1.2 - Особливості сфери послуг, які обумовлюють специфіку управлінської діяльності

Джерело: побудовано автором на основі [39, 40]

Неможливість побачити послугу до придбання підкреслює її неявність.

Безпосередній зв'язок послуги з її постачальником характеризує невіддільність, залучаючи, таким чином, постачальника послуги в частину самої послуги.

Незбережність послуги вказує на неможливість створення запасу послуги а також її зберігання для подальшого продажу, в порівнянні з продуктом в матеріальній формі.

Нестабільність послуги зумовлена залежністю від того, хто саме надає послугу, що виражається, зокрема, в можливості вибору школи, лікаря, репетитора, служби таксі та ін.

Вказані особливості повинні прийматися до уваги організаціям сфери послуг при створенні та впровадженні систем менеджменту якості, які відповідають вимогам стандарту, розробленого International Organization of Standardization (ISO).

Покращення якості на макрорівні дозволяє:

- поліпшити структуру експорту;
- збільшити експорт товарів і послуг;
- здійснити на практиці прискорення науково-технічного процесу виготовлення;
- підвищити результативність суспільного виробництва, оскільки поліпшення якості продукції в кінцевому висновку веде до поліпшення використання коштів і предметів праці, фінансових ресурсів і робочої сили;
- підвищити престиж країни з усіма наслідками, що випливають звідси;
- підвищити добробут народу, оскільки з поліпшенням якості продукції збільшується реальна заробітна плата.

Специфічні функції управління якістю послуг характеризують окремі сторони управлінської діяльності, а також спричиняють вплив управлінської системи на окрему частину об'єкта управління. Під впливом інновацій на ринку (вдосконалення управління якістю з використанням автоматизованого опрацювання інформації) - специфічні функції змінюються. Сертифікація системи якості, поглиблення спеціалізації, управління сертифікацією, науковий аналіз і дослідження операцій у сфері якості, прогнозування потреб та рівня якості послуг,

планування вдосконалення якості послуг, організація системи маркетингових досліджень, техніко-економічний аналіз покращення якості [40].

Всі причини, які мають безпосередній вплив на поліпшення якості послуг, відносяться до формуючих. Слід зазначити, що не дивлячись на те, що формуючі фактори товарів і послуг мають багато спільного є також і певні відмінності, які представлені на рис. 1.3.

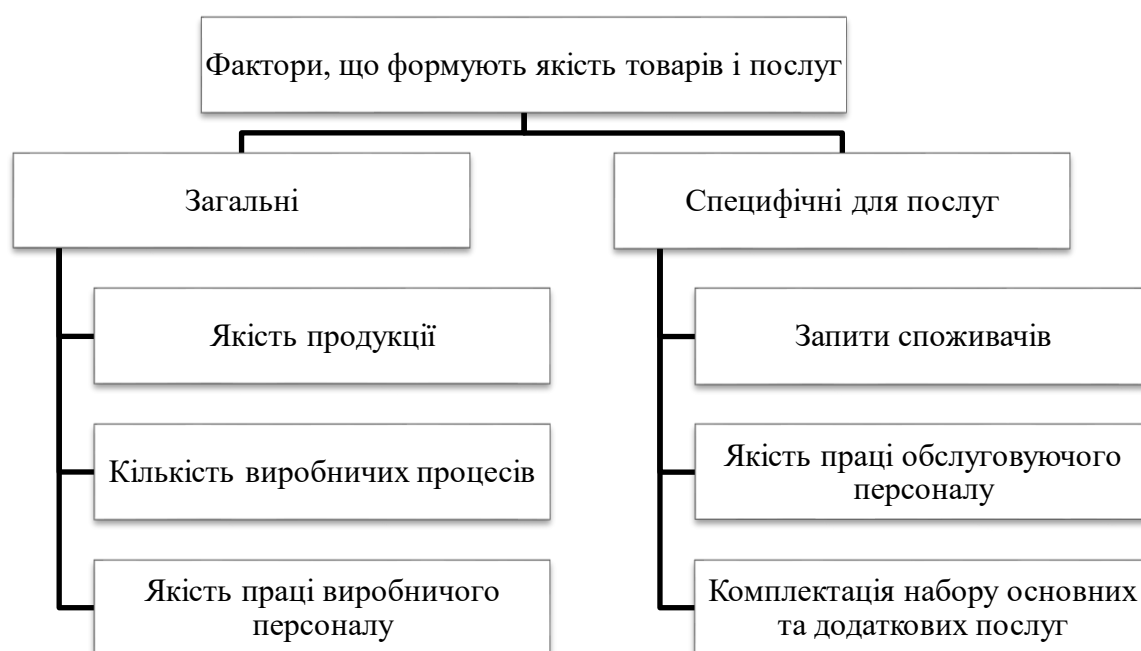


Рисунок 1.3 - Фактори, що формують якість товарів та послуг

Джерело: побудовано на основі [33, 40]

Відчутний вплив на якість послуги, що надається здійснює якість продукції, яка використовується для надання послуги. При створенні і наданні послуг можуть застосовуватись різні види складових: знання, матеріали, компетентність, швидкість, клієнтоорієнтованість.

В процесі обслуговування підприємства сфери послуг можуть використовувати продукцію власного виробництва, готові (покупні) товари або їх комплекс. У тому випадку, якщо є власна продукція, то в числі формуючих факторів буде виробничий процес, який обов'язково доповнюється процесом

обслуговування. Саме тому на якість наданих послуг впливає як виробничий, так і обслуговуючий процес. При відсутності власної продукції основним фактором буде лише обслуговуючий процес. Ось тому якість виробничих процесів відноситься до числа можливих, але не обов'язкових основних факторів. Це є першою відмінністю послуги від товару. Друга різниця виробничих процесів по наданню послуги від товарного виробництва заключається в тому, що їм найчастіше передуює замовлення клієнта, що відображає його запити.

Деякий вплив на якість виробничих процесів і послуги має ще й якість оснащення. До числа важливих формуючих обставин відноситься також якість праці виробничого штату кадрів. На якість праці впливають досвід практичної роботи, професійна компетентність, особисті характеристики і зацікавленість в кінцевих результатах [33].

Остаточний ефект з впливом на якість пропонованої послуги і її матеріального результату мають запити потенційних користувачів. Цей фактор і складає головну відмінність послуги від товарів, при формуванні характеристик яких відсутня взаємодія виробника зі споживачем.

Якість праці обслуговуючого штату кадрів. До обслуговуючого штату персоналу пред'являються ті ж вимоги, що і до виробничого. Обслуговуючий персонал безпосередньо взаємодіє зі споживачем, чим зумовлені існуючі особливості, через це йому звісно ж необхідно володіти такими особистими характеристиками, як ввічливість, доброзичливість, уважність.

Час обслуговування клієнта, повнота і достовірність надання інформації про послугу, час очікування надання послуги, дотримання встановлених термінів та ін - показники характеристик праці обслуговуючого персоналу. Всі характеристики, що були вище перераховані відносяться до кількісних і досить-таки просто вимірюються. Разом з ними необхідно також використовувати й якісні характеристики: естетичність прийомів при наданні послуги, сприятлива психологічна атмосфера.

Істотний вплив на сприйняття клієнтом якості основної послуги надає широта і доцільність комплексу додаткових послуг: споживач вище оцінює якісь,

коли більше допоміжних послуг пропонує виконавець, в тому числі якщо навіть він використає лише частину пропонованих послуг.

Більш гнучко враховувати різні переваги споживачів дозволяє комплект головних основних і додаткових послуг. Додаткові послуги найчастіше виступають в якості організаційного або довідкового підкріплення.

Спеціалісти пропонують безліч моделей для поліпшення якості обслуговування і ступеня задоволеності клієнтури товарами і послугами. Найчастіше тут проглядаються два аспекти [41]:

1) організація сервісу, виробництва та технічного обслуговування в повній відповідності зі специфікаціями споживачів. Підприємству потрібно підтримувати постійний зв'язок з клієнтами, а також поширювати отриману інформацію по всіх своїх підрозділах, після чого використовувати набуті знання для виробництва товарів і послуг більш високої якості з урахуванням запитів клієнтури.

2) необхідність точних специфікацій клієнтів. Важливо, щоб бізнес-організація знала і розуміла особливості запитів клієнтів, а також вигоди, які вони пов'язують з купівлею послуг.

В результаті впровадження системи управління якістю послуг забезпечується успішне керівництво організацією та її функціонування. Основні принципи менеджменту якості - це: лідерство керівника; орієнтація на споживача; залучення працівників; постійне поліпшення; процесний системний підхід до менеджменту; прийняття рішень основуючись на фактах та взаємовигідних відносинах з постачальниками.

Багаторічний досвід провідних підприємств розвинених країн світу вказує про те, що здобути успіх на ринку можливо шляхом покращення системи управління якістю послуг.

Найважливіший принцип, що забезпечує високу результативність СУЯ, - «залучення персоналу». Більшість актуальних на сьогоднішній день інструментів менеджменту, таких як: «п'ять нулів», система «5S», «точно в термін», «захист від помилок», найпростіші статистичні методи управління якістю, система самоконтролю та ін., націлені на те, щоб працівники максимально повно були

залучені до процесу забезпечення і поліпшення якості праці, процесів і кінцевих результатів.

Одним з нових підходів до підвищення ефективності менеджменту організації є створена в кінці 90-х рр. XX ст. інтегрована система менеджменту (ISM). Під ISM слід розуміти частину системи загального менеджменту компанії, що відповідає вимогам двох та більше міжнародних стандартів на системи менеджменту і функціонує як єдине ціле.

Менеджмент ризиків є одним з основних елементів для побудови ISM, який відповідає реаліям теперішнього часу та допомагає організаціям:

- ефективніше використовувати і розподіляти ресурси, необхідні для СМЯ і процесів випуску продукції (надання послуг);
- знаходити та аналізувати ризики, пов'язані як з ринком (клієнти, конкуренти, регулюючі документи, постачальники, і ін.), так і пов'язані з СУЯ: процеси, продукцію, послуги і управління ними;
- покращити оперативну діяльність і процес прийняття рішень на основі важливості завдань і заходів;
- ефективніше управляти організаційними процесами (поліпшення, їх взаємодія) і партнерами (платоспроможність, здатність виконувати умови контракту, аутсорсинг);
- підвищити довіру з боку зацікавлених сторін (клієнтів, акціонерів) і сумісність з ISO 14001 (система екологічного менеджменту) і OHSAS 18000 (система менеджменту в галузі охорони праці та професійної безпеки);
- встановити зв'язки СМЯ з фінансовими аспектами менеджменту;
- стати більш гнучкими до запровадження поліпшень та інновацій і поглибити залученість персоналу.

Головним завданням підприємства є не лише визначення стратегічних та оперативних цілей, а й встановлення послідовності проведення заходів та їх взаємозв'язок для виконання поставленої мети. Найбільш доцільно проводити визначення послідовності і організацію взаємозв'язків цілей при використанні семи нових інструментів менеджменту (діаграма відносин, діаграма спорідненості,

деревоподібна діаграма, матрична діаграма, план «проблема-рішення», діаграма «портфеля», план-сітка), що запропоновані японськими вченими.

Значне значення на підвищення та контроль якості послуг має також стандартизація.

Стандартизація дає змогу документувати процеси, створюючи основу для покращення діяльності. Створення і впровадження стандарту з культури та якості обслуговування клієнтів допоможе підвищити ефективність системи менеджменту якості бізнес-організації. У ньому необхідно відобразити всі етапи процесів обслуговування, включити їх тривалість, послідовність і взаємозв'язок, вказати виконуючих осіб і залучених фахівців на кожному етапі.

Стандарт дозволить:

- оптимізувати витрати бізнес-організації, пов'язані з тривалістю обслуговування одного клієнта;
- зафіксувати правильну і найбільш ефективну послідовність етапів;
- скоротити терміни обслуговування;
- мати можливість швидкого навчання нових працівників;
- визначити відповідальних осіб на кожному етапі;
- забезпечити взаємозамінність дій співробітників на одній посаді і їх уніфікацію для забезпечення безперервності процесу;
- збільшити ефективність запуску новинок бізнес-організацією, отримати конкурентну перевагу в сучасних ринкових умовах.

Створення і управління стандартом та регламентами складається з наступних кроків:

1) Розроблення стандарту відповідальним співробітником:

- визначення процесу\питання, що вимагає стандартизації;
- розробка стандарту по визначеному питанню;
- створення, а також контроль виконання стандарту.

2) Організація навчання за стандартом і його застосування:

- ознайомлення зі стандартом і проведення навчання співробітників по ньому;

- використання стандарту.

3) Перевірка дотримання та оцінка виконання стандарту:

- перевірка ефективності стандарту;
- затвердження і проведення оцінки виконання дій по стандарту.

4) При виникненні відхилень - усунення проблем:

- з'ясування причини проблеми;
- визначення необхідних коригувальних дій (створення нового стандарту, оновлення існуючого, повторне навчання, і т.д.).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «Розетка.уа»

Емпіричною базою даного дослідження виступає компанія «Розетка.уа».

Назва підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю «Розетка.уа». Скорочена назва ТОВ «Розетка.уа». Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю.

Підприємство має право від свого імені укладати договори, виконувати обов'язки пов'язані з його діяльністю, бути позивачем і відповідачем у суді. Воно має право здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, яка не суперечить законодавству України і відповідає меті передбаченій статутом.

Підприємство з моменту реєстрації, яка проводилась у порядку, встановленому законодавством України, має статус юридичної особи, самостійний баланс, розрахунковий рахунок в установах банку, печатку, кутовий та інші штампи зі своїм найменуванням та емблемою, бланки, товарний знак та інші реквізити.

Основний вид діяльності бізнес-організації згідно з Державним класифікатором видів економічної діяльності: інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах (КВЕД 47.19). Інші види діяльності:

- роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів (КВЕД 45.32);
- лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами (КВЕД 77.40);

- оптова торгівля одягом і взуттям (КВЕД 46.42);
- оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення (КВЕД 46.43);
- роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.54);
- роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.71);
- роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет (КВЕД 47.91);
- діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту (КВЕД 46.19);
- роздрібна торгівля годинниками та ювелірними виробами в спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.77);
- дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки (КВЕД 73.20); [45]

Код ЄДРПОУ: 37193071.

Дата заснування: 24.06.2010.

Юридична адреса: 01103, місто Київ, бул. Дружби Народів, будинок 8-А.

Компанія «Розетка.уа» - український інтернет-магазин та маркетплейс. Має відділення у Львові, Києві, Броварах, Житомирі та Одесі. Станом на серпень 2020 року сайт посідає 7 місце серед найвідвідуваніших в Україні.

Логотип компанії представлений на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Логотип ТОВ «Розетка.уа» [42]

Відносно господарської діяльності безпосередньо ТОВ «Розетка.уа» є комерційною організацією, діяльність та мета якої полягає у виконанні сукупності взаємопов'язаних торгово-організаційних, сервісних та обслуговуючих операцій, направлених на здійснення процесу продажу товарів та надання торгових послуг з метою отримання прибутку.

Для досягнення даної мети керівництво підприємства має конкретні завдання:

- дослідження ринку товарів і послуг, постійне відстеження будь-яких змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі;
- прийняття нових маркетингових рішень в сфері ціноутворення, стимулювання збуту, реклами;
- збільшення обсягу продажів та розширення надання послуг населенню шляхом вдосконалення матеріально-технічної бази та професійного рівня обслуговування покупців.

Ціль ТОВ «Розетка.уа» в стосунках зі споживачами полягає в наданні їм товарів і послуг найкращої якості, відповідно до стандартів, в зазначені терміни. Обов'язковість, розуміння суті потреби клієнта, пунктуальність, прагнення вирішити завдання будь-якої складності - головні характеристики бізнес-організації і людей, що в ній працюють.

Ціль компанії по відношенню до партнерів Маркетплейс полягає в підтримці довгострокових взаємовигідних відносин заради стабільності справи та їх бізнесу. Довгострокова обопільна вигода та компроміс важливіша короткочасного одностороннього успіху.

Ціль ТОВ «Розетка.уа» по відношенню до державних органів полягає в прагненні бути законослухняним членом суспільства та працювати в межах правового поля.

Головні переваги компанії «Розетка.уа» - це сервіс та якість.

Сервіс ТОВ «Розетка.уа» визначається індивідуальним підходом до кожного покупця. Оптимізація закупівлі та інформаційних систем дозволяють

зменшити витрати клієнта. Організація забезпечує міцні зв'язки з партнерами, швидкість та зручність в обслуговуванні.

ТОВ «Розетка.уа» гарантує своєчасне виконання замовлень відповідно до вказаних термінів. Час виконання замовлення визначається в основному виходячи з процесів логістики.

Гарантії якості та безпеки - головний пріоритет в роботі компанії «Розетка.уа». Діяльність організації спрямована на підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг, що реалізується, та підвищення довіри клієнтів, освоєння нових ринків за рахунок забезпечення постійної високої якості, а також безпеки товарів і послуг.

Організаційна структура є важливим для розуміння діяльності підприємства, вона відображає функціональну взаємозалежність та відповідальність між працівниками. Від вибору організаційної структури компанії залежить рівень управління організацією. Рівень управління відображає здатність прийняти зважені управлінські рішення всередині організації, а також виявити основні економічні показники діяльності бізнес-організації.

Організаційна структура управління ТОВ «Розетка.уа» представлена на рис. 2.2.

Рівні управління організаційної структури ТОВ «Розетка.уа» такі:

- нижчий - спеціалісти і робітники, виробничо-технічний рівень;
- середній - відповідальний за забезпечення виробничого процесу всіма видами послуг і за роботу з клієнтами. Об'єднує керівників середньої ланки і підлеглий апарат, тобто управлінський рівень;
- вищий - інституційний рівень (генеральний директор). Тут реалізується значна частина зовнішніх зв'язків, діяльність керівництва підпорядкована цілям та стратегіям розвитку системи в цілому.

Переваги такої структури:

- висока ступінь відповідальності всіх керівників за результатами роботи;
- відносна простота структури;
- стимул ділової та професійної спеціалізації;

- висока ефективність навіть за невеликої різноманітності продукції і ринків.



Рисунок 2.2 - Організаційна структура управління ТОВ «Розетка.уа»

Джерело: побудовано автором на основі даних бізнес-організації

Недоліки структури ТОВ «Розетка.уа»:

- можливі негаразди у взаєминах лінійних та функціональних керівників;
- недостатньо чіткі межі відповідальності;
- реакція на зміни ринку уповільнена.

В організації «Розетка.уа» на кожному рівні управління керівник виконує всі необхідні функції управління (планування, організація, мотивація і контроль), тобто дотримується принцип ієрархії, де йде підпорядкування по вертикалі. Підготовка аналізу, звітності, розрахункових даних – завдання, що керівники делегують своїм підлеглим. Стратегічні рішення не делегуються. Як методи управління використовуються економічні, адміністративні та соціально-психологічні.

Стратегічні рішення приймаються лише генеральним директором, тактичні - лінійними керівниками, коли ці рішення стосуються тільки ввіреного підрозділу, і колегіально, якщо відносяться до роботи інших відділів.

Стиль керівництва в бізнес-організації - демократичний. Способи ухвалення рішень відбуваються з врахуванням побажань співробітників. Вітаються і заохочуються пропозиції, ідеї, вираз думок і почуттів кожного члена команди.

Жоден із відділів ТОВ «Розетка.уа» не функціонує автономно. Дії всіх відділів скоординовані. На підприємстві існує не лише вертикальний зв'язок всередині відділів, але і дуже поширений неформальний горизонтальний зв'язок між відділами.

Шляхом комунікацій, інформаційних потоків, які сприяють реалізації командно-розпорядчих та координаційних функцій компанії відбувається взаємодія менеджменту та персоналу ТОВ «Розетка.уа».

У ТОВ «Розетка.уа» взаємодіє з персоналом буває формальною та неформальною. Формальна взаємодія затверджена організаційно-розпорядчими документами; постачальницько-збутовими документами; фінансово-розрахунковими документами.

В цілому для досліджуваного підприємства дану структуру управління слід назвати оптимальною, так як вона забезпечує чітку систему взаємозв'язку між підлеглими та керівниками; особисту відповідальність керівників підрозділів за якість виконаної роботи; швидкість реакції у відповідь на прямі вказівки.

Поряд із вище проведеним дослідженням загальної діяльності підприємства проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз аналітичного балансу (Звіту про фінансовий стан) ТОВ «РОЗЕТКА.УА», використовуючи дані Додатків А-В. У табл. 2.1 проаналізуємо дані Балансу підприємства.

Таблиця 2.1 - Горизонтальний та вертикальний аналіз Балансу ТОВ «РОЗЕТКА.УА» упродовж 2017-2019 рр.

Показники	2017		2018		2019		Відхилення 2019 / 2017 рр.	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%

Продовження таблиці 2.1

Активи								
Необоротні активи	829850	25,34	691150	16,66	575720	12,22	-254130	-30,62
Оборотні активи	2404130	73,4	3452940	83,21	4134950	87,78	+1730820	+71,99
- запаси	782800	23,9	512100	12,34	828100	17,58	+45300	+5,79
- дебіторська заборгованість	1376810	42,04	2738740	66	2942780	62,47	+1565970	+113,74
- грошові кошти	131220	4,01	73380	1,77	330270	7,01	+199050	+151,69
- інші оборотні активи	113300	3,46	128720	3,1	33800	0,72	-79500	-70,17
Інші активи	41340	1,26	5660	0,14	70	0	-41270	-99,83
Пасиви								
Власний капітал	2049040	62,56	2522170	60,78	2567260	54,5	+518220	+25,29
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	120080	3,67	707340	17,05	1103500	23,43	+983420	+818,97
Поточні зобов'язання	1106200	33,77	920240	22,18	1039980	22,08	-66220	-5,99
- поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	331580	10,12	2320	0,06	0	0	-331580	-100,00
- кредиторська заборгованість	733720	22,4	782830	18,86	949530	20,16	+215810	+29,41
- інші поточні зобов'язання	40900	1,25	135090	3,26	90450	1,92	+49550	+121,15
Баланс	3275320	100	4149750	100	4710740	100	+1435420	+43,83

Джерело: розраховано автором використовуючи додаток А-В

Упродовж 2017-2019 рр. відбулося збільшення валюти Балансу ТОВ «РОЗЕТКА.УА» на 1435420 тис. грн. або на 43,83%, що сталося за рахунок зростання оборотних активів підприємства на 1730820 тис. грн. або на 71,99%. У 2019 р., порівняно з 2017 р., збільшення оборотних активів підприємства відбулося за рахунок зростання запасів на 45300 тис. грн. або на 5,79%, дебіторської заборгованості на 1565970 тис. грн. або на 113,74% та грошових коштів на 199050 тис. грн. або на 151,69%. Натомість, протягом 2017-2019 рр. спостерігаємо скорочення величини необоротних активів ТОВ «РОЗЕТКА.УА» на 254130 тис. грн. або на 30,62%.

Для оцінки особливостей формування прибутку доцільно провести горизонтальний аналіз звіту про фінансові результати ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2017-2019 роки. У табл. 2.2 проаналізуємо основні показники Звіту про фінансові результати ТОВ «РОЗЕТКА.УА».

Таблиця 2.2 - Динаміка основних показників Звіту про фінансові результати в ТОВ «РОЗЕТКА.УА» упродовж 2017-2019 рр. (тис. грн.)

Показники	2017	2018	2019	Відхилення 2019 / 2017 рр.	
				Тис. грн.	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7590770	7732160	8402860	+812090	+9,66
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6598310	6500800	6870980	+272670	+3,97
Валовий прибуток	992460	1231360	1531880	+539420	+35,21
Інші операційні доходи	44840	38780	10000	-34840	-348,40
Адміністративні витрати	102470	207950	369880	+267410	+72,30
Витрати на збут	373460	265000	294140	-79320	-26,97
Інші операційні витрати	156000	102820	53510	-102490	-191,53
Фінансові результати від операційної діяльності	405370	694370	824350	+418980	+50,83
Інші фінансові доходи	30630	1150	320	-30310	-9471,88
Інші доходи	53160	208200	4160	-49000	-1177,88
Фінансові витрати	365470	58240	119850	-245620	-204,94
Інші витрати	53060	262530	310	-52750	-17016,13
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	70630	582950	708670	+638040	+90,03
Податок на прибуток від звичайної діяльності	25540	109820	144420	+118880	+82,32
Фінансові результати від звичайної діяльності	45090	473130	564250	+519160	+92,01
Чистий прибуток	45090	473130	564250	+519160	+92,01
Елементи операційних витрат					
Матеріальні затрати	5656000	5252230	5946390	+290390	+4,88
Витрати на оплату праці	262680	258780	276360	+13680	+4,95
Відрахування на соціальні заходи	92000	84250	95610	+3610	+3,78
Амортизація	98610	103830	111200	+12590	+11,32
Інші операційні витрати	490550	430090	1222040	+731490	+59,86
Разом	6599840	6129180	7651600	+1051760	+13,75

Джерело: розраховано автором використовуючи додаток А-В

Отже, у 2019 р., порівняно з 2017 р., спостерігаємо збільшення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «РОЗЕТКА.УА» на 812090 тис. грн. або на 9,66%. Також відбулося збільшення собівартості реалізованої продукції на 272670 тис. грн. або на 3,97%. Збільшення чистої виручки від реалізації продукції підприємства вплинуло на підвищення валового прибутку підприємства на 539420 тис. грн. або на 35,21%. Упродовж 2017-2019 рр. ситуація в ТОВ «РОЗЕТКА.УА» покращилася, про що свідчить збільшення чистого

прибутку підприємства з 45090 тис. грн. у 2017 р. до 564250 тис. грн. у 2019 р. (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 - Динаміка чистого прибутку ТОВ «РОЗЕТКА.УА» протягом 2017-2019 рр.

Отже, протягом 2017-2019 рр. ТОВ «РОЗЕТКА.УА» вело прибуткову діяльність. Чистий прибуток підприємства упродовж досліджуваного періоду збільшився на 519160 тис. грн. або на 92,01%.

Варто відзначити, що протягом 2017-2019 рр. відбулося підвищення операційних витрат ПрАТ «Пирятинський сирзавод» на 1051760 тис. грн. або на 13,75%, що пов'язано із збільшенням матеріальних затрат підприємства на 290390 тис. грн. або на 4,88%, витрат на оплату праці на 13680 тис. грн. або на 4,95%, відрахувань на соціальні заходи на 3610 тис. грн. або на 3,78%, амортизації на 12590 тис. грн. або на 11,32% та інших операційних витрат ТОВ «РОЗЕТКА.УА» на 731490 тис. грн. або на 59,86%.

Проведемо аналіз фінансового стану ТОВ «РОЗЕТКА.УА» на основі розрахунку відповідних коефіцієнтів фінансового стану (табл. 2.3), використовуючи дані фінансової звітності за 2017-2018 рр. (додаток А-В).

Таблиця 2.3 - Аналіз показників фінансового стану ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2017-2019 роки

Показники	2017	2018	2019	2019 / 2017 рр.
Показники ліквідності				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,119	0,08	0,318	+0,199
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	2,173	3,752	3,976	+1,803
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	16,37	23,099	30,45	+14
Коефіцієнт проміжної ліквідності	1,466	3,196	3,18	+1,714
Власний оборотний капітал	129793	253270	309497	+179704
Показники ділової активності				
Оборотність дебіторської заборгованості	22,297	15,811	11,987	-10,31
Оборотність кредиторської заборгованості	32,377	36,887	36,975	+4,598
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	11,274	9,895	9,872	-1
Оборотність постійних активів	9,652	10,167	11,974	+2,322
Оборотність товарно-матеріальних запасів	10,896	10,041	9,847	-1,049
Оборотність чистих активів	4,865	2,967	2,163	-2,702
Оборотність активів	2,46	2,083	1,713	-0,747
Період обороту товарно-матеріальних запасів, днів	33,5	36,352	37,068	+4
Тривалість фінансового циклу, днів	38,596	49,556	57,646	+19
Тривалість операційного циклу, днів	49,87	59,451	67,518	+18
Показники фінансової стійкості				
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,626	0,608	0,545	-0,081
Відношення довгострокових кредитів до капіталізації	0,055	0,219	0,301	+0,246
Коефіцієнт фінансової залежності	1,598	1,645	1,835	+0,237
Коефіцієнт заборгованості	0,374	0,392	0,455	+0,081
Відношення довгострокових кредитів до власного капіталу	0,059	0,28	0,43	+0,371
Відношення заборгованості до власного капіталу	0,598	0,645	0,835	+0,237
Рентабельність активів	16,52	12,744	1,018	-15,502
Показники прибутковості				
Рентабельність власного капіталу	31,934	20,7	1,772	-30,162
Рентабельність продажу	9,81	8,98	5,34	-4,47
Рентабельність оборотних активів	32,849	23,71	10,685	-22,164
Рентабельність чистих активів	28,095	17,528	1,307	-26,788

Джерело: розраховано автором використовуючи додаток А-В

Так, за даними наведеними в таблиці протягом 2017-2019 рр. спостерігаємо зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності на 0,199, коефіцієнта проміжної ліквідності на 1,714 а також коефіцієнта загальної ліквідності (покриття) на 1,803.

Протягом 2017-2019 рр. спостерігаємо збільшення власного оборотного капіталу на 179704 тис. грн., що відбулось за рахунок скорочення поточних зобов'язань підприємства.

Варто зазначити, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом 2017-2019 рр. зменшився на 10,31. У зв'язку зі скороченням оборотності дебіторської заборгованості, можемо спостерігати зростання середнього періоду погашення дебіторської заборгованості на 14 днів. У 2019 р., порівняно з 2017 р., відбулося збільшення оборотності кредиторської заборгованості підприємства на 4,598, що позитивно позначилося на скороченні періоду погашення кредиторської заборгованості на 1 день.

Протягом 2017-2019 рр. відбулося скорочення коефіцієнта автономії на 0,081, це пов'язано із зростанням залученого капіталу підприємства. Також протягом досліджуваного періоду відбулося підвищення коефіцієнта заборгованості підприємства, за рахунок зростання заборгованості підприємства. Негативним моментом у діяльності підприємства є збільшення відношення заборгованості до власного капіталу на 0,237.

Загалом, економічна ситуація на підприємстві упродовж 2017-2019 рр. покращилась, що пов'язано із зменшенням довгострокових зобов'язань та забезпечення в ТОВ «РОЗЕТКА.УА» на 331580 тис. грн., збільшенням валового прибутку підприємства на 539420 тис. грн. та збільшенням чистого прибутку ТОВ «РОЗЕТКА.УА» на 519160 тис. грн. або на 92,01%.

2.2 Оцінка діючої системи управління підвищенням якістю ТОВ «Розетка.уа»

Політика в області інтегрованої системи менеджменту якості бізнес-організації «Розетка.уа» прагне до зростання престижу підприємства, постійного вдосконалення існуючого асортименту, і також його розширення, створення

позитивного іміджу на нових ринках та зміцнення лідируючих позицій на освоєних. Поняття «безпека» і «якість» удосконалюються у всіх видах діяльності підприємства і розглядаються як база для економічної стабільності.

Основні напрямки реалізації завдань і цілей в області інтегрованої системи менеджменту бізнес-організації «РОЗЕТКА.УА»:

- використання якісних товарів та матеріалів, модернізація обладнання та удосконалення технологічних процесів, залучення висококваліфікованого персоналу і фахівців, розширення асортиментного ряду;
- ефективне функціонування та постійне вдосконалення систем управління якістю та менеджменту безпеки відповідно до вимог міжнародних і національних стандартів;
- модернізація поточного асортименту, інноваційна діяльність;
- проведення досліджень, спрямованих на постійне вивчення вимог клієнтів;
- постійне навчання персоналу, створення позитивної атмосфери, яка сприяє зацікавленості кожного робітника у високій якості діяльності, організація дій по підвищенню ефективності;
- зменшення витрат на реалізацію товару за рахунок попередження невідповідностей, ідентифікації, а також контролю небезпечних факторів з усуненням причин їх виникнення;
- розвиток, вдосконалення і підтримка взаємодії з постачальниками для забезпечення необхідної якості закупівель;
- забезпечення безпечних і сприятливих умов праці працівникам компанії, задоволення їх матеріальних і соціальних потреб.
- раціональне використання ресурсів;

Керівництво бізнес-організації зобов'язується вживати необхідних заходів, спрямовані на реалізацію політики бізнес-організації «Розетка.уа» в області інтегрованої системи менеджменту якості і її дотримання у всіх структурних підрозділах. Питання якості та безпеки є пріоритетними в кожному підрозділі для усіх категорій персоналу від директора до рядового працівника.

У 2016 році в компанії відбувся запуск Market Place, тобто готова платформа на якій будь-який підприємець може розмістити свій товар. Даний проект наймасштабніший у компанії та відносно новий, а отже потребує чимало доопрацювань і є найбільшою прогалиною в діяльності бізнес-організації.

З метою контролювання та покращення якості надання послуг в компанії передбачено наступні відділи:

- Магазины та точки видачі оффлайн – відповідають за оброблення замовлення, видачу товару, сервісні звернення та консультацію з приводу запитань, що можуть виникнути у клієнта.
- Відділ модерації – діяльність якого спрямована на перевірку та оцінку інформації зображеної на сайті та її правдивість та коректність (відгуки, назва товару, опис, характеристики, оцінка продавця, запитання до товару). Показники відділу вимірюються у кількості оброблених запитів та тикетів (компанія працює за допомогою програми Zendesk Suite). Норма працівника на день складає близько опрацювання 30-50 звернень, оскільки питання бувають різної складності немає змоги вказати фіксовану норму.
- Відділ скарг – основний відділ за контролем якості роботи партнерів за програмою Маркетплейс, суть якого полягає у тому, що всі проблеми та запитання, що виникли з товаром\послугою мають бути вирішені продавцем, у випадку, якщо цього не відбулось менеджер блокує роботу магазину-партнера, допоки скарга клієнта не буде виконаною. Показником якості даного відділу є швидкість взяття в роботу звернення від клієнта, в даний момент за середнім значенням показник дорівнює ~ 12 годин, що має негативний вплив на якість послуг.
- Відділ підробок – компанія контролює якісь товарів виставлених на платформі, робота відділу полягає у запиті відповідних документів, що затверджують оригінальність та якість товару. Відділ оброблює всі запити від клієнтів на думку яких товар може бути підроблений.

- Відділ вхідної лінії та звернень – підтримка клієнтів з усіх питань, що можуть викинути в ході користування послугами ТОВ «Розетка.уа» у телефонному, а також письмовому вигляді. Показник відділу вимірюється в кількості прийнятих дзвінків та оброблених тікетів. Норма працівника на зміну складає не менше 15 прийнятих дзвінків та 30 опрацьованих тікетів.
- Відділ підтримки для партнерів Маркеплейс – окрім якості надання послуг для продавців, компанія також велику увагу приділяє на підвищення якості послуг для партнерів, оскільки ці показники взаємопов'язані. Компанія\ФОП, що співпрацює з ТОВ «Розетка.уа» перш за все має змогу продавати товар, лише після підтвердження всіх документів, відділ підтримки надає допомогу у будь яких запитаннях, що виникають в ході співпраці (оновлення товару, оскарження відгуків, зміна ціни, контент-наповнення картки товару, поради по просуванню). Підтримка надається лише в письмовому вигляді через форму зворотного зв'язку в особистому кабінеті, отже показником є лише кількість вирішених звернень від продавця, норма на день складає 50 виконаних тікетів.
- Відділ вихідної лінії - з покупцями, чиї замовлення були скасовані, додатково зв'язуються для перевірки якості обслуговування. Якщо покупець підтверджує придбання та отримання товару, замовлення буде відновлене в якості успішного та списаний відповідний відсоток роялті. Показник відділу, як і мотивація, в даний момент – кількість вихідних наборів, що є не зовсім коректним відображенням якості роботи даного відділу.
- Відділ блокування – робота магазину може бути заблокована за порушення правил, а також за результатами оцінки якості роботи.

Перед блокуванням продавців співробітник, відповідальний за блокування, готує перелік продавців, які будуть заблоковані. Список готується на

підставі звіту оцінювання роботи магазину за 5 критеріями та порівнюється з показниками АВС-сегмента магазину.

Таблиця 2.4 – Алгоритм розрахунку суми балів для блокування

Бали: добре 0, погано 1, жахливо 2	АВС числове	Різниця з цільовим показником успішності, %		Доля скарг , %	Доля відновлених замовлень, %	Відсоток внесених ТТН, %	Рейтинг за 6 міс.	Сумарний штраф
коефф.	-2	9 (тип 2)	9 (тип 3)	7	4	3	1	сума (балли*коефф) = призначені від 0 і вище - в список на блокування.
0		0	0	0	0	100	100	
1		10	5	4	2	95	80	
2		30	15	8	5	80	70	

Джерело: Регламент: Порядок блокування продавців за низьку якість роботи

Наведений приклад розрахунків на прикладі двох партнерів Розетки

Таблиця 2.5 - Приклад виконаного алгоритму розрахунку суми балів для блокування.

	<u>LM@UA</u>	Штрафи (коефф * бал)		EXPERT- UK	Штрафи (коефф * бал)
АВС	9	-18	АВС	7	-14
Тип продавця	2		Тип продавця	2	
Кіл-сть замовлень	4835		Кіл-сть замовлень	329	
Успішність	67,19		Успішність	33,63	
Цільове значення	85,477		Цільове значення	88,81	
Різниця з цілью	-16,207	9	Різниця з цілью	-55,18	18
% скарг	3,46	0	% скарг	10,329	14
відновлені	0,98	0	відновлені	0,17	0
ТТН	95,8	0	ТТН	80,18	1
Швидкість оброблення	4,45	2	Швидкість оброблення	12,5	2
Рейтинг	55,6	1	Рейтинг	45,8	2
Підсумок		-6	Підсумок		23
Результат		ОК	Результат		НА БЛОКУВАННЯ

- Контент-відділ – перевірка карток товару на дотримання вимог наповненості та їх подальший допуск на розміщення. Кількість оброблених карток відділом складає близько 100тис оброблених карток товару на місць, що є значно нижче запитів. В даний момент в компанії черга на додавання нових товарів близько 1-2 місяців, що має значний вплив на актуальність розміщення.
- IT-відділ – створення та підтримка програмного забезпечення необхідного для функціонування сайту rozetka.com.ua, backend.seller.rozetka.com.ua (Admin Market – облікова програма для роботи бізнес-організації). На створення та додавання функціоналу термін очікування від 6ти місяців.

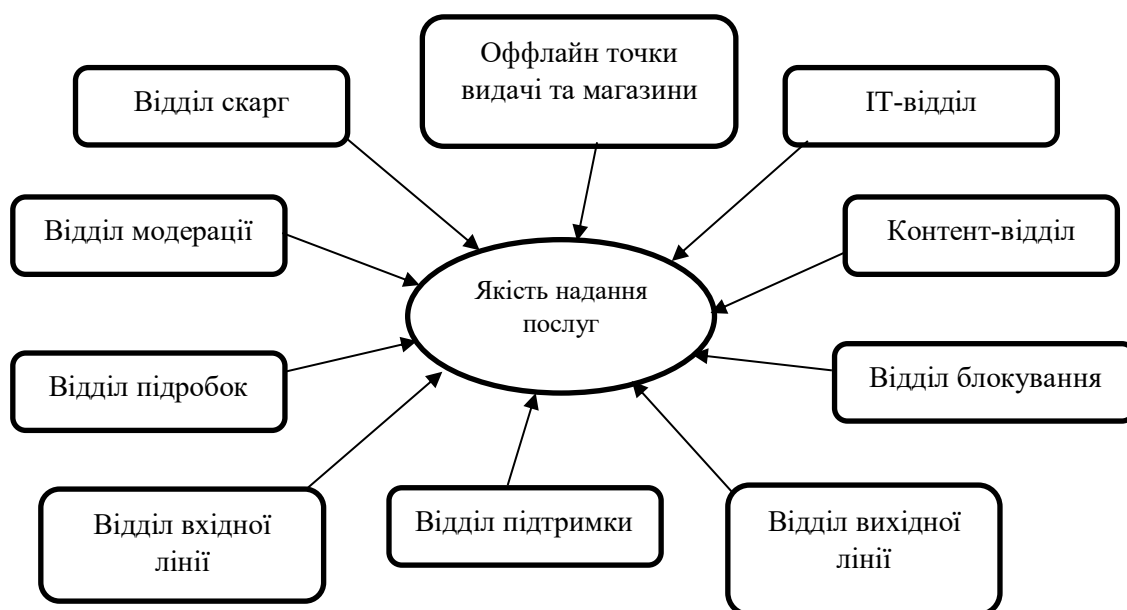


Рисунок 2.4 Участь структурних підрозділів Розетка в забезпеченні якості надання послуг.

Документація в системі забезпечення якості ТОВ «Розетка.уа» поділена на наступні рівні (рис. 2.5).

Рівень 1 містить документи, що представляють узгоджену інформацію про систему менеджменту якості ТОВ «Розетка.уа», призначену як для внутрішнього, так і для зовнішнього користування. До таких документів належать: «Політика в області якості», «Цілі в області якості».

Рівень 2 представлений документом «Інструкція з якості», в якому міститься опис області застосування системи управління якістю, зокрема подробиці та обґрунтування будь-яких винятків, задокументовані методики, розроблені для системи менеджменту якості, або посилання на них.

Рівень 3 представлений документально оформленими методиками (ДМ) і записами, необхідними стандартом ДСТУ ISO 9001-2015.



Рисунок 2.5 - Структура документації системи менеджменту якості

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Рівень 4 представлений документами, що описують і регламентують процеси ТОВ «Розетка.уа» і містять інформацію про дії та їх послідовність, які необхідно виконати під час процесу. До числа таких документів належать

документально оформлені інструкції (методичні (МІ), посадові (ПІ)), положення про порядок процесів, положення про структурні підрозділи (ПСП).

Рівень 5 (базовий) включає документи, що регламентують загальні для ТОВ «Розетка.уа» процеси, діяльність його структурних, функціональних підрозділів і посадових осіб, та визначають вимоги до основних видів діяльності організації.

Безумовно напрямів досягнення ефективності стратегії забезпечення якості послуг компанії на ринку багато. Але недооцінювати процес надання послуг клієнтам, як в цілому в якості конкурентної переваги компанії, так і зокрема як фактора сприйняття індивідуальності бренду клієнтами, є абсолютно неприпустимим.

Тому в роботі була проведена оцінка якості послуг компанії «Розетка.уа» на основі діяльності магазину «Розетка» за адресою місто Київ, проспект Перемоги, 24, за допомогою 3 різних методик.

Першою була використана методика CSI.

Ця методика оцінки ступеня задоволеності споживачів якістю послуг, вона заснована на побудові середньозваженої оцінки задоволеності клієнта досліджуваного підприємства рівнем наданих послуг, а також оцінці задоволеності окремими параметрами якості обслуговування.

В ході аналізу було усно опитано 20 клієнтів бізнес-організації «Розетка.уа». За допомогою директора було визначено формат анкетування, так званого Exit-Poll. Формат Exit-Poll (або вихідний опитування) дозволяє отримати саму «свіжу» оцінку респондента, оцінити реальну якість послуг підприємства, забезпечити випадкову вибірку клієнтів (додаток Ж).

Споживачі оцінювали роботу підприємства в цілому на предмет:

- відповідності очікуванням;
- загальної задоволеності наданими послугами;
- відповідності уявленням про ідеальний сервіс.

При оцінці даних параметрів використовувалася 10-ти бальна шкала, за якою «1» є найнижчою оцінкою, а «10» - найвищою. Завдяки використанню сету питань, загальна оцінка CSI є більш стабільною, ніж при відповіді на 1 питання. На

підставі отриманих оцінок респондентів був проведений розрахунок показника CSI, який визначив середній відсоток задоволеності, а саме: загальна задоволеність споживачів якістю послуг становить 85%, і фактично означає, що відвідувачі задоволені якістю обслуговування.

Далі в рамках даної методики клієнти оцінювали роботу підприємства за окремими параметрами (атрибутом) процесу надання послуг. В ході аналізу також було опитано 20 респондентів. Критерії, що характеризують сприйняття якості обслуговування, узгоджені з директором магазину, як найбільш значущі параметри роботи бізнес-організації «Розетка.уа».

Розташування властивостей в порядку спадання задоволеності відвідувача і підсумкова задоволеність кожною властивістю представлені в табл. 2.6.

В даному рейтингу переважна більшість характеристик в тій чи іншій мірі влаштовують відвідувача, але є й такі, що показали середній рівень оцінок, а, отже, потребують пильного вивчення та реалізації дій щодо їх зміни з метою підвищення задоволеності.

Однак, коли споживачі зіштовхуються з недобросовісним обслуговуванням, їх першочергова, часто несвідома реакція пов'язана з оцінкою того, що саме поставлено на карту. Серед головних чинників виділяють важливість послуги для клієнта. Саме тому другою використаною методикою в даній роботі стала методика комплексної оцінки товарних систем, яка допомогла оцінити значимість розглянутих критеріїв для споживача і порівняти її з реальною задоволеністю кожним критерієм якості послуг. Для оцінки клієнтам були запропоновані ті ж 11 параметрів, що характеризують якість послуг у бізнес-організації «Розетка.уа».

Таблиця 2.6 - Рейтинг задоволеності характеристиками наданих послуг в «Розетка.уа»

Назва атрибуту	Оцінка задоволеності
Зручність розташування магазину	92,5
Зручність організації простору	91,4
Ясність відповідей на питання / консультацій	90,7

Продовження таблиці 2.6

Ввічливість персоналу	90,1
Зовнішній вигляд персоналу	89,0
Готовність співробітників допомогти / зацікавленість в клієнті	85,2
Комфортність / зручність очікування	82,7
Швидкість і оперативність обслуговування	80,2
Компетентність співробітників	78,0
Наявність черг / завантаженість	76,3
Зовнішній вигляд магазину	65,0

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Кількість опитаних клієнтів за значимістю дорівнює 20. При заповненні анкети властивості, що не має ніякого значення для клієнта, присвоювалося значення 1. Найбільш важливим властивостям присвоювалося значення 10. Результати опитування щодо задоволеності споживачів були використані ті ж, що і в методиці CSI, узагальнені і перераховані відповідно до порядку розрахунку в даній методиці.

Метод комплексної оцінки товарних систем також допоміг визначити характеристики, які потребують коригування в першу чергу, а саме для це: завантаженість підприємства, компетентність співробітників, швидкість обслуговування та зовнішній вигляд магазину.

Звернувши увагу на те, що в ході дослідження виявлені основні причини невдоволення клієнтів крилися в роботі персоналу підприємства, подальше дослідження проводилося за допомогою методики «Таємний покупець». Даний метод полягає в тому, що інтерв'юер приходить в спостережувану організацію під виглядом звичайного відвідувача. «Таємний Покупець» відзначає факти обслуговування і заносить результати в спеціальну анкету. Анкета була розроблена за підтримки директора компанії.

При зверненні в дану організацію інтерв'юер розігрує сценарій і продумує ситуацію для звернення.

Результати оцінювання за методикою «Таємний покупець» зображено у вигляді таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Результати оцінювання за методикою «Таємний покупець»

	Степана Бандери 6	пр-т Перемоги, 108	Перова бул., 14	Гаряча лінія
Привітливість	6	8	5	4
Зовнішній вигляд співробітника	10	10	8	-
Швидкість оброблення замовлення\звернення	7	8	10	5
Зацікавленість у допомозі	7	8	8	4
Звернення мовою клієнта	10	9	0	10
Компетентність працівників	7	6	7	4
Якість наданої консультації	8	6	7	6

Джерело: складено автором за результатами отриманих анкет від Таємних покупців.

За результатом комплексної оцінки з допомогою 3 методів проблемою співробітників магазину «Розетка» виявилось ввічливе і доброзичливе ставлення до клієнта, а також компетентність. В даному випадку зарядити працівників енергією і оптимізмом - це завдання насамперед - топ менеджменту. Позитивний настрій керівника компанії, переданий працівникам, забезпечить позитивність спілкування з клієнтами, в яких таким чином формується впевненість у стабільній роботі організації, а значить і в доцільності звернення до нього в сьогоденні і майбутньому.

Отже, не дивлячись на те, що Розетка є однією з найбільш прогресивних та успішних компаній на ринку України, вона має значний ряд недоопрацювань та обсяг змін, що необхідно провести для покращення надання послуг.

Результати за методикою оцінки «Таємний Покупець» дозволили виявити явні прогалини в знаннях співробітників, до того ж співробітники проявили низьку зацікавленість у вирішенні питання клієнта.

За результатами оцінки якості послуг були визначені характеристики, які потребують коригування в першу чергу: завантаженість підприємства, компетентність співробітників, швидкість обслуговування та зовнішній вигляд магазину.

Проблеми відображуються у роботі з партнерами за програмою Маркеплейс - надання користування платформою для розміщення товарів.

Недоліком і проблемою бізнес-організації є відсутність фіксованих показників оцінки якості надання послуг для покупців та для партнерів.

Значний вплив має відсутність стандартів та регламентів роботи, система оплати праці розроблена не досконало, що має негативний вплив на мотивацію та якість роботи працівників, а відповідно на якісь надання послуг компаніїю.

2.3 Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення системи управління якістю та підвищення її рівня у ТОВ «Розетка.уа»

Мета ТОВ «Розетка.уа» - надати клієнтам і споживачам товар найвищої якості і бездоганний сервіс за справедливою ціною, випередивши конкурентів.

Починаючи з другої половини 2014 року на ринку продовольчих і непродовольчих товарів існує стабільна тенденція падіння оборотів, обумовлена зниженням реальних доходів населення, ослабленням курсу національної валюти, несприятливої міжнародної політичної ситуації.

Зниження обсягів продажів змушує гравців ринку переглядати моделі роботи, значною мірою змінювати не тільки асортиментну політику і логістику, а й виробничі та операційні процеси, які відбуваються всередині компанії, в тому числі процеси менеджменту підвищення якості надання послуг працівниками.

В якості рекомендацій по роботі над підвищенням компетентності співробітників в даній бізнес-організації необхідно звернути увагу на використання систематичного зрізу рівня знань працівників, організації тренінгу персоналу та курсів підвищення кваліфікації, перегляд системи заробітної плати та стимулювання праці.

Пропонується впровадження автоматизації управління персоналом. Для даних цілей було обрано програму KPI-автоматизації Highper.

HighPer - це система для автоматизації оплати за KPI. Вона дозволяє збирати з корпоративних облікових засобів необхідні дані в потрібних розрізах з необхідною періодичністю. Система сама розбирає отримані факти, розносить їх по працівниках і розраховує ступінь виконання плану за кожним показником. В результаті кадри розвантажені, система оплати працює.

Як правило, для комплексної оцінки співробітника або підрозділу має використовуватися 3-5 показників. Але всі вони зберігаються в різних облікових засобах: один - в бухгалтерській програмі, другий в корпоративній CRM-системі, третій вираховується вручну в Excel. Цей хаос покликане вирішити рішення HighPer.

Система сама нагадає керівникам про необхідність внести дані, зводити їх і розраховувати підсумкові значення премії за період. В результаті суб'єктивні оцінки за ступенем їх достовірності та неупередженості встають на один щабель з об'єктивно вимірними показниками.

Система сама контролює терміни виконання, нагадує співробітникам про прострочені завдання, надає керівникам аналітику в режимі реального часу, що дозволяє оцінити виконавчість і завантаженість кожного працівника. Як наслідок, завдання виконуються в терміни, а працівники завантажені порівняно рівномірно.

HighPer - перший і поки єдиний засіб автоматизації KPI з вбудованою професійною формулою розрахунку ступеня виконання не тільки на основі плану, але і на основі критичного значення показника.

Система пропонує простий інструмент розрахунку KPI і також не вимагає значних витрат на первинну настройку, а тому актуальна для ТОВ «Розетка.уа». Можна застосовувати оціночні листи, управляти завданнями і використовувати кількісні критерії оцінки персоналу. Є налаштовані за замовчуванням формати звітів. Можливо налаштувати нагадування. Є опції завантаження даних з інших систем.

Впровадження в бізнес-організації «Розетка.уа» системи HighPer, дозволить знизити витрати на вирішення рутинних завдань і підвищити ефективність роботи з персоналом. За підсумками впровадження очікується більша залученість персоналу в діяльність компанії, і, як наслідок, зростання культури і якості обслуговування клієнтів.

Розроблення зміни мотивації оплати праці з використанням KPI для вихідної лінії.

В даний момент співробітники відділу отримують оплату за наступною мотивацією: фіксована ставка + кількість наборів * 1,25 грн + кількість оброблених звернень * 4,8 грн. + 5% від суми принесеного роялті(комісії).

За наведеною схемою працівник зацікавлений в тому, щоб здійснити більшу кількість наборів (враховуються не тільки діалоги з клієнтами, а також недзвонні), а не на якість дзвінків, яка в результаті впливає на кількість відновлених замовлень та суму принесеного доходу компанії.

За використанням методу KPI для працівників будуть встановлені наступні норми показників:

План дзвінків на день – 80 вихідних > 20 секунд діалогу.

План роялті на місяць – 15 000 грн.

Найважливіше – роялті, тому в розрахунку KPI 75% залежатиме від суми комісії і лише 25% від кількості дзвінків.

Розрахунок відбуватиметься за схемою:

$KPI = (\text{коефіцієнт виконання плану по роялті} * 3 + \text{коефіцієнт виконання плану по дзвінках}) / 4$

Згідно з виконанням плану і отриманням наступних діапазонів індекс KPI визначатиметься:

Від 0,0 до 0,9 = 0,85

Від 0,9 до 1,1 = 1

Від 1,1 до ∞ = 1,2

Пропонується оплата за наступною схемою: фіксована ставка + кількість дзвінків >20 секунд $* 0,75$ + кількість звернень $* 4,8$ + (сума роялті $* 0,3$) $* KPI$

Приклад:

Менеджер за місяць зробив 5540 наборів, з них дзвінків >20 секунд 2239, сума роялті за місяць – 10482, кількість звернень 186.

Розрахунок бонусної частини за старою мотивацією:

$$5540 * 1,25 + 186 * 4,8 + 10482 * 5\% = 6925 + 892,8 + 524,1 = 8341,9$$

Як видно більшу частину складає оплата за набрані дзвінки.

Розрахунок бонусної частини за мотивацію з використанням KPI:

$$KPI = (0,69 (\text{коефіцієнт роялті} * 3 + 1,33 (\text{коефіцієнт дзвінків})) / 4 = 0,85$$

$$2239 * 0,75 + 186 * 4,8 + ((10482 * 30\%) * 0,85) = 1679,25 + 892,8 + 3144,6 * 0,85 = 2572,05 + 2762,91 = 5334,96$$

Тобто за новою мотивацією працівник зацікавлений не в кількості виконаних дзвінків, а в їх якості, в тому, щоб замовлення було відновлено, чи повернене в оброблення, таким чином він більш заохочений працювати якісно, вести діалог з клієнтом більш детально, оскільки кількість принесених ним коштів матиме вагоме значення для його заробітної плати, також дана система стимулює виконувати та перевиконувати план, адже у протилежному випадку бонус від суми роялті буде зменшено відповідно до індексу KPI.

В таблиці 2.8 та рисунку 2.7 зображено приклад впливу впровадження нової системи мотивації для вихідної лінії розробленої програмою HighPer на основі введення KPI.

Таблиця 2.8 - Розрахунок мотивації за діючою системою.

Письмові запити			вихідні дзвінки			відновленні замовлення			
к-сть оброблених звернень БМП	Тариф 4,8 грн	Бонусна частина, грн	к-сть вихідних дзвінків	Тариф 1,25 грн	Бонусна частина, грн	Відновленні замовлення на суму	Тариф 5%	Бонусна частина, грн	Сума до виплати всього, грн
325	4,8	1560	5922	1,25	7402,5	21437	0,05	1071,85	10034,35
106	4,8	508,8	3251	1,25	4063,75	16891	0,05	844,55	5417,1
186	4,8	892,8	5540	1,25	6925	10482	0,05	524,1	8341,9

План дзвінки	План роялті	Виконання КРІ	Підсумковий КРІ	Письмові запити			вихідні дзвінки			Коеф. Дзвінків	відновленні замовлення			Коеф. роялті	Сума до виплати всього, грн
				к-сть оброблених звернень БМП	Тариф 4,8	Бонусна частина, грн	к-сть вихідних дзвінків >20 секунд	Тариф 0,75 коп	Бонусна частина, грн		Відновленні замовлення на суму	Тариф 30%	Бонусна частина, грн		
1680	15000	1,4849	1,2	325	4,8	1560	2777	0,75	2082,75	1,653	21437	0,3	6431,1	1,4289	11358,99
1680	15000	1,0382	1	106	4,8	508,8	1301	0,75	975,75	0,7744	16891	0,3	5067,3	1,126	6551,85
1680	15000	0,8573	85	186	4,8	892,8	2239	0,75	1679,25	1,3327	10482	0,3	3144,6	0,6988	5244,96

Рисунок 2.6 - Розрахунок мотивації за пропонованою системою.

Тобто за новою мотивацією працівник зацікавлений не в кількості виконаних дзвінків, а в їх якості, в тому, щоб замовлення було відновлено, чи повернене в оброблення, таким чином він більш заохочений працювати якісно, вести діалог з клієнтом більш детально, оскільки кількість принесених ним коштів матиме вагоме значення для його заробітної плати, також дана система стимулює виконувати та перевиконувати план, адже у протилежному випадку бонус від суми роялті буде зменшено відповідно до індексу КРІ.

Гострою проблемою, що впливає на якість надання послуг є недостатність персоналу, особливо відчутно це у відділі ІТ та контент, отже необхідно привертати увагу HR працівників в першу чергу на набір персоналу з даної сфери, для ліквідації викликаних тривалих затримок.

Робота контент-менеджера є доволі простою, для її виконання немає необхідності у високій кваліфікації працівника, для роботи чудово підійдуть

студенти, вирішення цього кадрового питання можливе за рахунок введення ставки на неповний робочий день.

У сфері ІТ ситуація значно складніша, в Україні недостатньо кваліфікованих спеціалістів й не дивлячись на постійний пошук та відкриті вакансії ліквідувати питання у кадрах не вдалося. Компанії доцільно створити Курс Тестувальник Мануальний (QA Engineer Manual) з нуля з подальшим працевлаштуванням в ІТ Департамент Компанії Rozetka. Оскільки, сфера ІТ та розробок для інтернет-магазину одна з найважливіших, затримки у виконанні запитів від 6 місяців несуть значні втрати прибутків для компанії.

Також для вирішення ряду зазначених проблем в якості послуг компанії доцільно створити і впровадити стандарт з культури та якості обслуговування клієнтів у ТОВ «Розетка.уа». Розроблення та створення наступних документів допоможе підвищити ефективність системи менеджменту якості компанії «Розетка.уа»:

- Вхідна лінія. Пояснення до критеріїв в КЛН.
- Вхідна лінія. Стандарт для КЦ
- Контроль якості. 8 прийомів активного слухання.
- Контроль якості. Заперечення продавців.
- Контроль якості. Заперечення клієнтів.
- Контроль якості. Контрольний Лист Спостереження.
- Контроль якості. Сценарій розмови вхідної лінії.
- Контроль якості. Телефонний етикет вхідної лінії.
- Контроль якості. Телефонний етикет вихідної лінії.
- Відділ підтримки. Листи та дзвінки.
- Відділ розвитку. Формат подачі заявки на Контент з прив'язкою категорій.
- Форма заявки на Додаткову угоду до субліцензійного договору
- Ділове листування.
- Та ін.

Таблиця 2.9 – пропоновані регламентуючі документи для забезпечення системи якості Розетки.

Назва стандарту/регламенту	Для кого призначений	Мета	Результат
Стандарт для КЦ	Менеджери КЦ що приймають та здійснюють дзвінки	Розроблення фіксованих показників норми для співробітників	Працівник матиме певну норму, що необхідно виконати, отже буде мотивований працювати більше та якісніше
Заперечення клієнтів.	Менеджери КЦ, Оператори точки видачі, Менеджери відділу скарг	Підвищення комунікаційних навиків співробітників при роботі з негативом	Працівник знатиме яким чином працювати з запереченням, як контролювати емоції та справлятися з негативом
Формат подачі заявки на Контент з прив'язкою категорій	Менеджери контент відділу	Наявність схематичних інструкцій для самостійної роботи менеджера	При необхідності прив'язки категорії менеджер слідуючи інструкції самостійно оформить запит
Телефонний етикет вхідної лінії.	Менеджери вхідної лінії	Підвищення комунікаційних навиків працівників Розроблення чітких правил, що необхідно дотримуватись	Спілкування та оброблення запитів від клієнтів покращиться, консультації будуть спрямовані за задоволення клієнта
Заперечення продавців.	Менеджери служби підтримки, Менеджери вихідної лінії, Менеджери відділу скарг	Розроблення шаблонів на тему найчастіших конфліктних ситуацій, шляхи їх усунення, підвищення стрес стійкості працівників	Підвищення компетентності працівників у сфері скарг та заперечень. Слідування розробленим шаблонам для вирішення ситуації, підвищення якості спілкування з магазинами партнерами
Критерії КЛН	Менеджери всіх відділів	Розроблення правил, за якими буде оцінюватись робота менеджера	Працівники за рахунок дотримання вказаних правил працюватимуть більш якісно

Продовження таблиці 2.9

Ділове листування	Менеджери служби підтримки, відділу скарг, відділу блокування, відділу модерації, відділ вхідної лінії	Підвищення якості спілкування в письмовому вигляді, шляхом оформлення правил ділового спілкування.	підвищення якості спілкування з магазинами партнерами та покупцями.
-------------------	--	--	---

Джерело: складено автором.

Приклад створених регламентів наведено у додатку З та К.

Для успішного розроблення та впровадження стандартизації підготовлена Матриця відповідальності.

Таблиця 2.10 - Матриця відповідальності для процесу розроблення стандартизації на підприємстві ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Назва стандарту\регламенту	ВІДПОВІДАЛЬНИЙ							
	A	B	C	D	E	F	G	H
Стандарт для кц	3	B2	B2			B1	B1	3
Заперечення клієнтів.	3	B2	B2			B1		3
Формат подачі заявки на контент з прив'язкою категорій	3				B1\B2			
Телефонний етикет вхідної лінії.	3		B2			B1		3
Заперечення продавців.	3			B2			B1	
Критерії клн	3					B1/B2	B1/B2	3
Ділове листування	3			B2		B1	B1	3

Джерело: створено автором

Умовні позначення:

B1 – виконавець, B2 – відповідальний, 3 – затверджує;

A - керівник підрозділу маркетингу;

C - керівник відділу вхідної лінії;

D - керівник відділу блокування;

E - керівник контент-відділу;

F - супервізор вхідної лінії;

G - супервізор вихідної лінії;

H - керівник відділу по роботі з покупцями ТОВ "РОЗЕТКА.УА".

Такий процес забезпечить ефективне управління стандартами для досягнення очікуваних результатів. Створення стандарту передбачає: підготовчі роботи, формування команди і визначення області застосування стандарту, аналіз поточної ситуації, виявлення проблем і, нарешті, розробку самого стандарту.

Розроблений стандарт дозволить систематизувати раніше неформалізовані процес, визначивши ключові етапи обслуговування і їх послідовність у діяльності ТОВ «Розетка.уа».

Отже, за результатами проведеного дослідження основні причини невдоволення клієнтів виявились в роботі та компетенції персоналу підприємства, тому були розроблені наступні пропозиції щодо удосконалення системи управління якістю послуг та підвищення її рівня у ТОВ «Розетка.уа», а саме:

- Розроблення стандартизації та регламентів.

Розроблений стандарт дозволить систематизувати раніше неформалізовані процес, визначивши ключові етапи обслуговування і їх послідовність у діяльності ТОВ «Розетка.уа».

- Зміна оплати праці для мотивації працівників на основі використання KPI, що розрахований за допомогою програми HighPer.

Розрахунок був проведений на основі вихідної лінії. Використовуючи зміну мотивації оплати та додавання до неї KPI також у всіх інших відділах, на основі їх індивідуальних показників працівники будуть мотивовані на якісне виконання своїх обов'язків, що призведе до колосального підвищення якості надання послуг компанії.

Згідно з даними озвученими компанією HighPer яку рекомендується вибрати для автоматизації розрахунків заробітної плати за допомогою KPI 90% компаній, які впроваджують оплату за KPI домагаються зростання ефективності роботи персоналу як мінімуму на 10%. Середнє збільшення продуктивності становить 20-30% за перші кілька місяців.

ВИСНОВКИ

Аби максимально задовольнити потреби клієнта в теперішній час ринкової перенасиченості, необхідно розробляти якісні послуги. Для підприємства будь-якого масштабу запровадження контролю якості в операції є одним з необхідних завдань. Ті підприємства, що здатні забезпечити не лише максимальну ефективність та продуктивність праці, а також можуть задовольняти потреби споживача в кращій якості послуг зможуть залишитися на ринку. Поняття «якість» має безліч різних трактувань. Існування такого різноманіття зумовлено багатогранністю явищ і процесів людського буття, формування потреб, стан виробництва і споживання.

Безперервне підвищення всіх організаційних процесів відбувається якраз завдяки управління якістю послуг. Постійне підвищення якості є механізмом подолання кризових ситуацій.

Система показників в цій галузі досить обмежена, а також часом носить суперечливий характер, що показує аналітична оцінка підходів дослідників. При цьому оцінка проводиться лише на основі одного вибраного методу: анкетування, експертного методу тощо, отже не дає змоги зробити комплексну оцінку якості обслуговування.

У першому розділі дипломної роботи запропонована авторська методика, що передбачає комплексну оцінку якості послуг на основі використання декількох методів: методика CSI; методики «Таємний покупець»; методика комплексної оцінки товарних систем.

Емпіричною базою даного дослідження виступає компанія «Розетка.уа». Основний вид діяльності компанії згідно з Державним класифікатором видів економічної діяльності: інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах (КВЕД 47.19)[45]. Код ЄДРПОУ: 37193071. Дата заснування: 24.06.2010. Юридична адреса: 01103, місто Київ, бул. Дружби Народів, будинок 8-А.

Компанія «Розетка.уа» - український інтернет-магазин та маркетплейс. Має відділення у Львові, Києві, Броварах, Житомирі та Одесі. Станом на серпень 2020 року сайт посідає 2 місце серед найвідвідуваніших в Україні.

Відносно господарської діяльності безпосередньо ТОВ «Розетка.уа» є комерційною організацією, діяльність якої полягає у виконанні великого комплексу взаємопов'язаних торгово-організаційних, сервісних та обслуговуючих операцій, спрямованих на здійснення процесу продажу товарів і надання торгових послуг з метою отримання прибутку. Головні переваги компанії «Розетка.уа» - це сервіс та якість.

В організації «Розетка.уа» на кожному рівні управління керівник виконує всі необхідні функції управління (планування, організація, мотивація і контроль), тобто дотримується принцип ієрархії, де йде підпорядкування по вертикалі. Підготовка аналізу, звітності, розрахункових даних – завдання, що керівники делегують своїм підлеглим. Стратегічні рішення не делегуються. Як методи управління використовуються економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Фінансова стратегія підприємства загалом є сприятливою. ТОВ «Розетка.уа» - прибуткове підприємство зі стабільними показниками фінансової стійкості.

Політика в області інтегрованої системи менеджменту якості компанії «Розетка.уа» прагне до зростання престижу підприємства, постійного вдосконалення існуючого асортименту, і також його розширення, зміцнення лідируючих позицій на освоєних ринках і створення позитивного іміджу на нових. Керівництво підприємства зобов'язується вживати необхідних заходів, що спрямовані на реалізацію політики компанії «Розетка.уа» в області інтегрованої системи менеджменту якості і її дотримання у всіх структурних підрозділах. В кожному підрозділі для усіх категорій персоналу від директора до рядового працівника питання якості та безпеки є пріоритетними.

В другому розділі виконана оцінка якості послуг ТОВ «Розетка.уа» за допомогою 3 різних методик. Отримана інформація за допомогою даної методики була врахована при розробленні пропозицій, що були наведені у розділі 2.3. Окрім

цього її можна використати для атестації персоналу та розподілу надбавок, премій, та інших мотиваційних факторів.

Мета ТОВ «Розетка.уа» - надати клієнтам і споживачам бездоганний сервіс товар та послуги найвищої якості і за справедливою ціною, випередивши конкурентів.

При визначенні перспектив розвитку менеджменту підвищення якості послуг встановлено, що доцільно створити стандарт з культури та якості обслуговування в компанії «Розетка.уа», а також впровадити систему автоматизації управління персоналом компанії за допомогою програмного рішення HighPer.

Завдяки розробленому стандарту можна систематизувати раніше неформалізовані процеси, визначити ключові етапи обслуговування та їх послідовність. Матриця відповідальності - виконана для контролю відповідності розподілу ролей цілям проекту.

Впровадження в компанії «Розетка.уа» системи HighPer, дозволить знизити витрати на вирішення рутинних завдань, підвищити мотивацію та ефективність роботи персоналу. За підсумками впровадження очікується більша залученість персоналу в діяльність компанії, і, як наслідок, зростання культури і якості обслуговування клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Левкулич В. В. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на забезпечення та покращення якості продукції. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2012. Вип. 2(36). С. 187–193.
2. Швиданенко Г. А. Интеллектуализация процесса бизнес-планирования в условиях современной экономики. *GISAP. Economics, jurisprudence and management*. 2014. № 3. С. 6-9.
3. Озаровська А. В. Поняття «якість» та «менеджмент якості» в системі total quality management. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 2. С. 64-72.
4. Про стандартизацію: Закон України від 05.06.2014 № 1315-VII.
5. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. Відомості Верховної Ради України 18.12.2016. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15/conv/page>.
6. Задольський А. М., Бердичевська М. В. Сучасна концепція вдосконалення систем менеджменту якості на промислових підприємствах в умовах глобалізації ринку. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2018. № 15. С. 279-290.
7. Ткачук Л. М., Калугаряну Т. К. Якість продукції: методологічні та прикладні аспекти. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_5_20 (дата звернення 10.03.2021).
8. Грудцина Ю. В. Задоволення потреб споживача як критерій управління якістю продукції. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2588> (дата звернення 10.03.2021).
9. Заплотинський Б. А., Тупкало В. М. Управління якістю у сфері ТК. К.: Мастер Принт, 2014. 200 с.

10. Князева Н. А., Князева Е. А. Теоретические и прикладные вопросы маркетинговой деятельности в сфере услуг: монография. Одесса: ВМВ, 2014. 216 с.
11. Лузан І. В., Луценко І. С. Система управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-7.pdf> (дата звернення 11.03.2021).
12. Заїка С. О., Грідін О. В. Теоретичні аспекти сутності та змісту якості як філософської, соціальної та економічної категорії. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 172. С. 202-214.
13. Юрасова М. В. Современные подходы к управлению качеством. *Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология*. 2011. № 1. С. 112–125.
14. Гладунський В. Н., Берегова Г. І. Математичні та логічні підходи до оцінки ефективності методів менеджменту: монографія/ Львівський інститут банківської справи УБС НБУ (м. Київ). – Львів : Видавнича фірма «Афіша», 2015. 187 с.
15. Войнаренко М. П., Цимбалюк Г. С. Підходи до поняття категорії «якість» та визначення її сутності з економічної точки зору. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. №5. Т.2. С.7-10.
16. Зільник Н. М. Адміністративна відповідальність за правопорушення в галузі стандартизації, якості продукції, метрології і сертифікації : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право; Міністерство освіти і науки України, Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2017. 246 с.
17. Кубрак К. С. Якість як вагомий компонент конкурентоспроможності товару. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку торгівлі в умовах євроінтеграції*. Київ: Торговельно-економічний коледж КНТЕУ. 2018. С. 134–137.

18. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2014. № 1. С. 130-136.

19. Траченко Л. А. Системи управління якістю підприємств сфери інжинірингу: монографія. Одеса: ОНЕУ, 2019. 378 с.

20. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=64030 (дата звернення 12.03.2021).

21. Листопадова Е. В. Система менеджмента как эффективный управленческий ресурс: организационные и социально-психологические аспекты. *Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета*. 2013. т. 2. № 4 (16). С. 98-99.

22. Славіна Н. А. Системне управління якістю продукції. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 4. С. 55-59.

23. Ручкина Э. Р. Внедрение системы менеджмента качества на предприятия. *ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ. Материалы VI Международной научной конференции*. 2017. С. 176–177.

24. Станкевич І. В. Ідентифікація та моделювання бізнес-процесів системи управління якістю освітньої організації: теорія та практика. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 258-268.

25. BusinessDictionary.com URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/quality-management-system-QMS.html> (дата звернення 12.03.2021).

26. Астахов А., Хриплива Л. Система управління якістю — інструмент удосконалення загальної системи управління організацією (підприємством). *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2011. № 4. -С. 60-64.

27. Нємий С. В. Особливості створення і впровадження систем управління якістю на машинобудівному підприємстві. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Оптимізація виробничих процесів і технічний контроль у машинобудуванні та приладобудуванні*. 2013. № 760. С. 106-112.

28. Бубела Т. Побудова національної системи оцінювання. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2013. № 1. С. 49-53.
29. Гольцев Д.Г. Розрахунок результативності системи управління якістю на підприємстві. 2011. URL: <http://gisap.eu/ru/rozrakhunokrezultativnosti-sistemi-upravlinnya-yakistyu-na-pidpriemstvi>. (дата звернення 12.03.2021).
30. Бойко Т. Г. Формування теоретичних та нормативно-технічних засад оцінювання якісного рівня продукції: автореф. дис. д-ра техн. Наук. Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2010. 34 с.
31. Гунькало А. Методика управління якістю продукції за допомогою інтелектуальної системи. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2011. № 2. С. 61-64.
32. Гриньов Б., Гурджян Н., Любинський В. Вибір показників якості й використання різних методів кількісного оцінювання рівня якості. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2013. № 5. С. 54-59.
33. Соколовський С. А. Управління якістю виробництва та обслуговування: навчальний посібник / С. А. Соколовський, Є. М. Грабовський, С. П. Павлов, М. В. Черкашина, М. О. Наumenко. Харків: ФОП Александрова К. М., 2015. 187 с.
34. Орлов П. А. Впровадження систем управління якістю: стан, проблеми, перспективи. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2013. № 6. С. 59-63.
35. Салухіна Н. Г. Стандартизація та сертифікація товарів і послуг : підруч. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: ЦУЛ, 2013. 426 с.
36. Кравченко М. С., Ксеніта М. О. Теоретично-методологічні основи управління якістю продукції на промислових підприємствах. *Вісник Приазовського державного технічного університету* : зб. наук. праць / ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь, 2019. Вип. 37. С. 14–20.
37. Балабанова Л.В. Маркетинг: Підручник в 2 т. М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Донец. нац. у-нт економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. маркетинг. менедж. Вид. 3-тє, перероб. і доп. Донецьк: ДонНУЕТ, 2011.Т. 1. 348 с.

38. Гоц Н., Мельник В. Моделювання оцінювання якості продукції та послуг методом нечіткої логіки. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2011. № 719. С. 118-125.

39. Управління якістю продукції та послуг/ Білецький Е.В., Янушкевич Д.А., Шайхлісламов З.Р., Харків. торгов.-економ. інститут КНТЕУ. Харків: ХТЕІ, 2015. 222 с.

40. Траченко Л. А. Послуга як об'єкт товарознавства: організація та контроль за якістю. Навчальний посібник. Видання 2-ге, виправлене та доповнене. Одеса, ОНЕУ, ротاپринт, 2015. 414 с.

41. Весперіс С.З. Особливості формування і управління якістю послуг. *Актуальні питання сталого розвитку економіки*. 2012. Том 1. С. 75-80.

42. ТОВ «Розетка.уа»: офіційний сайт. URL: <https://rozetka.com.ua/ua/>.

43. Момот О. І. Можливості використання міжнародних стандартів для побудови інтегрованих систем менеджменту. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну: зб. наук. праць*. Київ, 2014. № 5(37). С. 133-138.

44. Малюта Л. Я. Забезпечення якості продукції – необхідна умова підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції в сучасному ринковому просторі. *Економіка, фінанси, право*. 2016. № 9. С. 11–14.

45. https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37193071/

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «РОЗЕТКА.УА»
на 31.12.2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	940	1870	0
первісна вартість	1001	7220	9040	0
накопичена амортизація	1002	6280	7170	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	25030	28390	0
Основні засоби:	1010	624390	541330	0
первісна вартість	1011	1517780	1543180	0
знос	1012	893390	1001850	0
Інноваційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	256170	256170	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	2940	2090	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	909470	829850	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	478450	782800	0
Виробничі запаси	1101	0	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	396290	357440	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	29850	57770	0
з бюджетом	1135	0	228150	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	228150	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	1503530	703350	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	24350	30100	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	51890	131220	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	31390	41340	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	130490	113300	0
Усього за розділом II	1195	2646240	2445470	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0

Продовження додатку А

Баланс	1300	355571	327532	0
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	133500	133500	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	107850	107850	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	78400	78400	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1165040	1729290	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	1484790	2049040	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	239790	90580	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	123000	29500	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інноваційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	362790	120080	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	67190	331580	0
за товари, роботи, послуги	1615	226430	198010	0
за розрахунками з бюджетом	1620	53440	11820	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	35510	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	7450	5700	0
за розрахунками з оплати праці	1630	14790	11590	0
за одержаними авансами	1635	840	1610	0
за розрахунками з учасниками із внутрішніх розрахунків	1640	1200030	30	0
із внутрішніх розрахунків	1645	94100	504960	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	21940	24930	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	21920	15970	0
Усього за розділом III	1695	1708130	1106200	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	3555710	3275320	0

Продовження додатку А

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «РОЗЕТКА.УА»
за 2017 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8402860	7526410
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2014	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2015	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6870980)	(6080040)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	1531880	1446370
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	10000	30240
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(369880)	(317840)
Витрати на збут	2150	(294140)	(294620)
Інші операційні витрати	2180	(53510)	(63210)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	824350	800940
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	320	2520
Інші доходи	2240	4160	3300
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(119850)	(113270)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(310)	(160)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	708670	693330
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-144420	-140680
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	564250	552650
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)
ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	564250	552650
ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	5946390	4460420
Витрати на оплату праці	2505	276360	250510
Відрахування на соціальні заходи	2510	95610	87550
Амортизація	2515	111200	123450
Інші операційні витрати	2520	1222040	1080830
Разом	2550	7651600	6002760
ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0

Продовження додатку А

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

**Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «РОЗЕТКА.УА»
на 31.12.2018 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	1870	7800	0
первісна вартість	1001	9040	16220	0
накопичена амортизація	1002	7170	8420	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	28390	25410	0
Основні засоби:	1010	541330	548760	0
первісна вартість	1011	1543180	1646890	0
знос	1012	1001850	1098130	0
Інноваційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	256170	103010	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	2090	6170	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	829850	691150	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	782800	512100	0
Виробничі запаси	1101	193530	142410	0
Незавершене виробництво	1102	5620	24390	0
Готова продукція	1103	573870	140750	0
Товари	1104	9780	204550	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	357440	621230	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	57770	32150	0
з бюджетом	1135	228150	138230	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	228150	138230	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	703350	1909100	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	30100	38030	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	131220	73380	0
Готівка	1166	750	1070	0
Рахунки в банках	1167	130470	72310	0
Витрати майбутніх періодів	1170	41340	5660	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	113300	128720	0
Усього за розділом II	1195	2445470	3458600	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	3275320	4149750	0

Продовження додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	133500	133500	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	107850	107850	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	78400	78400	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1729290	2202420	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	2049040	2522170	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	90580	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	29500	707340	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інноваційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	120080	707340	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	331580	2320	0
за товари, роботи, послуги	1615	198010	154460	0
за розрахунками з бюджетом	1620	11820	25500	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	5700	3910	0
за розрахунками з оплати праці	1630	11590	8770	0
за одержаними авансами	1635	1610	3180	0
за розрахунками з учасниками	1640	30	30	0
із внутрішніх розрахунків	1645	504960	586980	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	24930	21230	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	15970	113860	0
Усього за розділом III	1695	1106200	920240	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	3275320	4149750	0

Продовження додатку Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2018 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7732160	8402860
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2014	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2015	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6500800)	(6870980)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	1231360	1531880
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	38780	10000
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(207950)	(369880)
Витрати на збут	2150	(265000)	(294140)
Інші операційні витрати	2180	(102820)	(53510)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	694370	824350
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1150	320
Інші доходи	2240	208200	4160
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(58240)	(119850)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(262530)	(310)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	582950	708670
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-109820	-144420
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	473130	564250
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)
ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0

Продовження додатку Б

Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	473130	564250
ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	5252230	59463900
Витрати на оплату праці	2505	258780	276360
Відрахування на соціальні заходи	2510	84250	95610
Амортизація	2515	103830	111200
Інші операційні витрати	2520	430090	1222040
Разом	2550	6129180	7651600
ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

**Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «РОЗЕТКА.УА»
на 31.12.2019 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	7800	4300	0
первісна вартість	1001	16220	17530	0
накопичена амортизація	1002	8420	13230	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	25410	13000	0
Основні засоби:	1010	548760	503580	0
первісна вартість	1011	1646890	1685300	0
знос	1012	1098130	1181720	0
Інноваційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	103010	50000	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	6170	4840	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	691150	575720	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	512100	828150	0
Виробничі запаси	1101	142410	227460	0
Незавершене виробництво	1102	24390	38880	0
Готова продукція	1103	140750	382460	0
Товари	1104	204550	179350	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	621230	645280	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	32150	92200	0
з бюджетом	1135	138230	150970	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	138230	150700	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	1909100	1938650	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	38030	115680	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	73380	330270	0
Готівка	1166	1070	410	0
Рахунки в банках	1167	723100	329810	0
Витрати майбутніх періодів	1170	5660	70	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	128720	33800	0
Усього за розділом II	1195	3458600	4135020	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	4149750	4710740	0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
-------	-----------	---------------------------------	-----------------------------------	---

Продовження додатку В

I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	133500	133500	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	107850	107850	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	78400	78400	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2202420	2247510	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	2522170	2567260	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	707340	1103500	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інноваційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	707340	1103500	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	2320	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	154460	202450	0
за розрахунками з бюджетом	1620	25500	32430	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	3910	5630	0
за розрахунками з оплати праці	1630	8770	11540	0
за одержаними авансами	1635	3180	13630	0
за розрахунками з учасниками	1640	30	30	0
із внутрішніх розрахунків	1645	586980	683820	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	21230	21690	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	113860	68760	0
Усього за розділом III	1695	920240	1039980	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	4149750	4710740	0

Продовження додатку В

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «РОЗЕТКА.УА»
за 2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7590770	7732160
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2014	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2015	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6598310)	(6500800)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	992460	1231360
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	44840	38780
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(102470)	(207950)
Витрати на збут	2150	(373460)	(265000)
Інші операційні витрати	2180	(156000)	(102820)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	405370	694370
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	30630	1150
Інші доходи	2240	53160	208200
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(365470)	(58240)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(53060)	(262530)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	70630	582950
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	25540	109820
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	45090	473130
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0

Продовження додатку В

Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	45090	47313
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	5656000	5252230
Витрати на оплату праці	2505	262680	258780
Відрахування на соціальні заходи	2510	92000	84250
Амортизація	2515	98610	103830
Інші операційні витрати	2520	490550	430090
Разом	2550	6599840	6129180
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

1) Зручність розташування магазину

2) Зручність організації простору

3) Ясність відповідей на питання / консультацій

4) Ввічливість персоналу

5) Зовнішній вигляд персоналу

6) Готовність співробітників допомогти / зацікавленість в клієті

[illegible]

7) Комфортність / зручність очікування

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Найменша значимість	О	О	О	О	О	О	О	О	О	О	Найвища значимість

8) Швидкість і оперативність обслуговування

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Найменша значимість	О	О	О	О	О	О	О	О	О	О	Найвища значимість

9) Компетентність співробітників

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Найменша значимість	О	О	О	О	О	О	О	О	О	О	Найвища значимість

10) Наявність черг / завантаженість

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Найменша значимість	О	О	О	О	О	О	О	О	О	О	Найвища значимість

11) Зовнішній вигляд магазину

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Найменша значимість	О	О	О	О	О	О	О	О	О	О	Найвища значимість

Дякую за участь у дослідженні!

Формат подачі заявки на Контент з прив'язкою категорій.

Формат подачі заявки:

Запрос на изменение (285879) - Google Chrome

Не защищено | bpmonline.local/0/ViewPage.aspx?Id=6c49bcdf-cac6-474d-a854-c45e5773c1bc&record=...

Запрос на изменение | 2 - Визы | 3 - Активности | 4 - Файлы и ссылки | 5 - Заинтересованные лица | 6 -

Процессы

Заголовок: ON Place.Добавить новые товары - 24 шт

Дата регистрации: 31.07.2019 16:42

Тип: Добавление нового контента

Категория товара: Маркет.Одежда

Уровень сложности:

Количество товара: 24

Ожидаемая дата: 01.08.2019 16:16

Отклонение/доработка

Причина отклонения

Заявка, как и раньше, ставится на то количество товаров, которое нужно обработать. Но в описание нужно добавить пункт про привязку категорий и указать количеств категорий, которые нужно связать.

Недостающая информация добавлена

Информация по запросу

Описание

ON Place.

1. Просьба связать категории - 22 шт

2. Добавить новые товары - 24 шт (товары в Новых)

<http://splitter.staging.com.ua/gomer/items/prepared/source/6892>

Рекомендации

jetScreenshot.com

У продавця є кількість категорій - його обов'язково потрібно вказувати в Описі до заявки (саме цифрою), а не прописувати - зв'язати всі категорії.

Главная / Магазины / ON Place / Категории источника №6892 /

Категории источника №6892

Действия Все (207) Новые (0) Подготовленные (24) На модерации (9) Не прошли модерацию (0) Активные (174) Нет в наличии (2) Скрытые (0)

Показаны записи 1-20 из 22

ID	Категория магазина	ID категории RZ	Название категории RZ
171	Дополнительные феры	281616	Инструменты и автозапчасти Авто и мото Автозапчасти Автозапчасти Электрооборудование
176	Видеорегистраторы	153617	Инструменты и автозапчасти Авто и мото Автозапчасти Автоэлектроника Видеорегистраторы
206	Компрессоры	162116	Инструменты и автозапчасти Инструменты и оборудование Оборудование Компрессоры
197	Ключницы	4630342	Одежда, обувь и аксессуары Сумки и аксессуары Кошельки и портмоне Ключницы

Кількість можна визначити фільтром у вкладці Категорії. Також можете кріпити посилання на АПЛ на Категорії, по фільтру Чи не прив'язана.

Товари згідно 1-1 по 1.								
		Категорія названа 11	ID категорії RZ	Назва категорії RZ	Товари 11	Статус	Статус прив'язки	Дія
		Найти категорию (прыйс) ...		Найти категорию (RZ) ...			Не прив'язано	
11	82	Техніка	(не задано)		1	(не задано)	Не прив'язано	

Телефонний етикет вхідної лінії.

Перед тим, як прийняти ділової телефонний дзвінок, треба ретельно підготуватися:

1. - морально налаштуватися на ділову бесіду;
2. - покласти перед собою всі матеріали, які можуть знадобитися під час здійснення телефонних переговорів (чисті аркуші, ручки, необхідні документи, телефонну книжку);
3. - постарайтеся абстрагуватися від особистих переживань і негативних емоцій перед вчиненням ділового телефонного дзвінка, адже голос видасть Ваше невдоволення або й агресію, а Ваш співрозмовник може прийняти це на свій рахунок;

Телефонний етикет: правила і норми:

Розглянемо норми телефонного етикету, яким сьогодні слідують прогресивні компанії, що піклуються про свій імідж. Якщо ви прагнете виглядати як професіонал в очах партнерів і клієнтів, то виконання викладених нижче законів для вас просто обов'язково.

Нормою є дотримання телефонного етикету кожним співробітником організації, який:

- відповідає на вхідні дзвінки;
- здійснює телефонні дзвінки від імені компанії;
- на якого може бути переадресований дзвінок клієнта.

Слідкуйте за інтонацією свого голосу

При спілкуванні люди передають один одному інформацію за допомогою трьох каналів: «мови жестів» (55%), інтонації (38%) і слів (7%). По телефону ми також передаємо співрозмовникові сенс нашого повідомлення за допомогою

декількох каналів, тільки в даному випадку закон передачі інформації виглядає по-іншому. По-перше, «мова жестів» як би зникає, оскільки співбесідник нас не бачить, а що залишилися два канали (інтонація і слова) передачі інформації ділять 100% сенсу нашого повідомлення наступним чином:

- Інтонація - 86%;
- Слова - 14%.

Голос передає вашому співрозмовнику інформацію про те, що ви за людина. Вашим голосом ви не тільки впливаєте на сприйняття, але часто і створюєте настрій співрозмовника. При спілкуванні по телефону посміхайтесь, будьте сповнені енергії та ентузіазму. Посмішка і позитивне ставлення чуються в інтонації.

Вітайтесь

У привітанні не варто використовувати слова з подвійним змістом, складно вимовляються слова, а також ті, які погано сприймаються на слух. Простіше кажучи, всі ті слова, які можуть бути неправильно зрозумілі або взагалі не розчуті.

Привітання повинно бути простим, наприклад: - Добрий день, Марія, компанія Розетка!

Адже саме вітання задає тон спілкуванню.

У кожної компанії є свої традиції й умовності. Це може бути особливе усне привітання, рукостискання. І якщо Ви хочете висловити повагу свого кола, то ці правила краще дотримуватися.

Привітання слід вимовляти гучним впевненим голосом, чітко промовляючи повністю всю фразу. Тому краще вживати нейтральне «Добрий день».

«Добрий день» - допускається під час всього робочого часу, так само рекомендується в якості привітання в діловому листуванні. Мається на увазі, що якщо Ви спілкуєтеся у справі, то ви не вторгаєтеся цим листом в особисте життя

Вашого співрозмовника. Інші привітання знижують формальність листи, що при діловому спілкуванні не доречно.

В усне привітання можна внести різноманітність:

«Доброго ранку» - допустимо вживати до 11.00 дня.

«Добрий день» - рекомендується використовувати з 11.00 - 18.00.

«Добрий вечір» - рекомендується використовувати після 18.00.

Зайва самовпевненість

Думаєте, що бачите клієнта "наскрізь"? Багато менеджерів, особливо з досвідом, часто починають мислити подібним чином. Це груба помилка, так як подібна самовпевненість стає причиною зайвої безпечності, необачності. Такий менеджер навряд чи буде працювати "на повну", будучи впевненим, що і 30% зусиль йому буде досить. Зазвичай така самовпевненість спостерігається у "зірок" - тих, хто працює не перший рік і може похвалитися деякими досягненнями.

Неграмотна мова

Здавалося б, яка різниця, говорити "Добрий день" або "Доброго дня"? Дуже багато людей в повсякденному житті використовують другий варіант. Але менеджери відділу якості - це не ті люди, які повинні бути "багатьма". Мова повинна бути ідеальною: ніяких торт зі сливовим джемом, куплених на суму близько двісті рублів.

Використання імені клієнта

Власне ім'я - це найсолодший звук для кожної людини. Вам буде набагато простіше налагодити емоційний контакт і увійти в довіру клієнта, якщо ви будете називати його по імені.

Перебивання клієнта

Навіть якщо ви вже зрозуміли, що мав на увазі клієнт і навіть якщо він говорить про ваш продукт щось, що не відповідає дійсності - не здумайте перебити його, щоб договорити його думку замість нього або щоб поправити його помилкове висловлювання. Це вкрай елементарне і базове правило, але воно дуже часто порушується. Намагайтеся стежити за цим.

Виявлення потреби

Питання які необхідно задати в процесі спілкування з клієнтом, для вирішення проблеми. Найчастіше клієнт дзвонить на вхідну лінію і через те що в повному обсязі не володіє інформацією (правилами користування платформою), вводить менеджера в оману, при цьому втрачаючи свого часу і час менеджера. У такому випадку потрібно поставити пряме запитання клієнта і уточнити чи правильно ви його зрозуміли? Після чого спокійно відповідати на його питання і повідомити подальші дії клієнту.

Незнання матеріальної частини

Ви пробували пояснити кому-небудь суть предмета, про який нічого не знаєте? А пробували ще і продати цей предмет, розповідаючи про його сильні сторони при цьому?

Дуже складно красиво презентувати свій продукт і відпрацьовувати заперечення, коли в голові занадто мало знань щодо цього продукту. Часто зізналася менеджери не приділяють достатньої кількості часу на вивчення продукту, вважаючи, що їх майстерності вистачить на те, щоб продати навіть такий продукт, про який їм самим мало що відомо.

Підлаштовуйтеся під швидкість мови співрозмовника

Якщо людина говорить повільно, це свідчить про те, що і його процес мислення протікає з тією ж швидкістю. Значить, він уважно оцінює кожне почуте і промовлене ним слово і ретельно зважує отриману інформацію перед прийняттям остаточного рішення. Спілкуючись з такими людьми, злегка зменшіть темп своїй промові. Не обманюйте себе, вважаючи, що чим швидше будете говорити, тим швидше ваші співрозмовники будуть міркувати. Зовсім навпаки, чи не встигаючи за темпом вашої мови, вони втратять хід ваших думок і остаточно заплутаються.

Людина, яка говорить швидко або дуже швидко, схоплює думки на льоту і приймає рішення без довгих роздумів, можливо, навіть поспішно. Його дратує

повільність і неквапливість, він нетерплячий і жадає дій. Прискорте темп своїй промові, спілкуючись з такими людьми.

Переходьте на мову клієнта

Якщо Ви говорите російською, а клієнт українською мовою, то переходите на український. Якщо ж є складнощі у Вас з українським (погано говорите, суржик), то запитайте у клієнта чи зручно йому буде, щоб Ви говорили російською і навпаки. Це важливо! Це показує клієнту, що Ви турбуєтесь про його зручність в розмові.

Закінчуючи розмову, попрощайтеся з співрозмовником

Перш ніж покласти трубку, попрощайтеся з людиною, скажіть йому всього лише просте: «До побачення».

Ім'я користувача:
Менеджменту Шевчук Євген

ID перевірки:
1008004225

Дата перевірки:
25.05.2021 11:04:34 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
25.05.2021 11:12:33 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: Галицька Анжела Михайлівна_КБР_Управління підвищенням якості послуг бізнес-організа...

Кількість сторінок: 61 Кількість слів: 13130 Кількість символів: 103213 Розмір файлу: 336.97 KB ID файлу: 1008095566

22.7% Схожість

Найбільша схожість: 14.5% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1001174189)

2.67% Джерела з Інтернету 245 Сторінка 63

22.7% Джерела з Бібліотеки 538 Сторінка 65

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 4

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Галицька Анжела Михайлівна

Назва роботи: «Управління підвищенням якості послуг бізнес-організації»

Науковий керівник: доцент, к.е.н. Востряков О.В.

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 22,7%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☐ виявлені в роботі запозичення в цілому відповідають засадам академічної доброчесності. Виявлені недоліки щодо оформлення запозичень в основному приведені у відповідність до вимог. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту.

25.05.21



Востряков О.В.