

Міністерство освіти і науки України  
 Національний технічний університет  
 «Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
 кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Бурлаченка Дмитра Юрійовича

академічної групи 073-21-3

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері сервісного менеджменту підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Дубей Ю.В.	75	<i>[підпис]</i>	<i>[підпис]</i>
Рецензент	<i>Романюк-ИИ</i>	75	<i>[підпис]</i>	<i>[підпис]</i>
Нормоконтролер	Дубей Ю.В.	75	<i>[підпис]</i>	<i>[підпис]</i>

Дніпро  
 2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту

Швець В.Я.

(підпис)

« 05 » травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра

студенту Бурлаченку Д.Ю., академічної групи 073-21-3спеціальності 073 Менеджментна тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері сервісного менеджменту підприємствазатверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи ефективного сервісного менеджменту підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «КРОППЕРС ГРУП»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення ефективності у сфері сервісного менеджменту ТОВ «КРОППЕРС ГРУП»	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано

  
(підпис керівника)

Дубей Ю.В.

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2025 року

Прийнято до виконання

  
(підпис студента)

Бурлаченко Д.Ю.

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра  
студента групи 073-21-3  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Бурлаченка Дмитра Юрійовича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері сервісного менеджменту підприємства

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЕФЕКТИВНІСТЬ, МЕРВІСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІННЯ, ЯКІСТЬ.

Структура роботи: 62 сторінки комп'ютерного тексту; 13 рисунків; 17 таблиць; 1 додаток, 30 джерел посилання.

Об'єкт дослідження – процес управління сервісною діяльністю підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій з підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства шляхом впровадження системи управління якістю.

Основні результати кваліфікаційної роботи магістра полягають у такому: розглянуто теоретико-методичні основи підвищення ефективності сервісного менеджменту підприємства

надано загальну характеристику ТОВ «КРОППЕРС ГРУП»; проведено аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників діяльності підприємства; здійснено аналіз рівня сервісного менеджменту ТОВ «КРОППЕРС ГРУП»; запропоновано проєкт заходів з забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «КРОППЕРС ГРУП» підвищення ефективності сервісного менеджменту шляхом впровадження на підприємстві системи управління якістю ISO 9000:2015; обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів.

Методи дослідження – методи теоретичного узагальнення та критичного аналізу, методи економіко-статистичного й економічного аналізу, графічний метод та інші.

Результати кваліфікаційної роботи магістра рекомендовано для використання на підприємствах виробничої та невиробничої сфер з метою підвищення ефективності їх зовнішньоекономічної діяльності.

Сфера застосування – управління сервісною підприємства.

Значимість роботи – практична значущість полягає в тому, що основні положення, викладені у кваліфікаційній роботі, можуть бути доведені до рівня конкретних рекомендацій та практичних розробок і можуть бути використані на ТОВ «КРОППЕРС ГРУП» та підприємствах інших галузей.

## ABSTRACT

of qualification paper for the bachelor degree  
by the student of the academic group 073-21-3  
Dnipro University of Technology  
Burlachenko Dmytro

Title: Substantiation of the effectiveness of solutions in the field of enterprise service management

KEYWORDS: EFFICIENCY, SERVICE MANAGEMENT, ENTERPRISE, MANAGEMENT, QUALITY.

Structure: 62 printed pages; 13 figures; 17 tables; 1 application, 30 references.

Object of development – the process of managing the foreign economic activity of the enterprise.

The aim of the paper – theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving the efficiency of foreign economic activity of the enterprise by implementing a quality management system

The main results of the master's thesis are as follows: the theoretical and methodological foundations for improving the effectiveness of enterprise service management are considered

a general description of KROPPERS GROUP LLC is provided; an analysis of the main technical, economic, and financial indicators of the enterprise's activities is conducted; an analysis of the level of service management at KROPPERS GROUP LLC is carried out; a draft of measures to ensure the effective foreign economic activity of KROPPERS GROUP LLC has been proposed; the effectiveness of service management has been improved by introducing the ISO 9000:2015 quality management system at the enterprise; the economic efficiency of the proposed measures has been substantiated.

Research methods – methods of theoretical generalization and critical analysis, methods of economic-statistical and economic analysis, graphic method and others.

The findings of the qualification paper for the Master's degree are recommended for use at enterprises of industrial and non-industrial spheres in order to increase the efficiency of their foreign economic activity.

Application – management of foreign economic activity of the enterprise.

The value of the research – The practical significance lies in the fact that the main provisions set out in the qualification work can be brought to the level of specific recommendations and practical developments and can be used at CROPPERS GROUP LLC and enterprises in other industries.

## ЗМІСТ

	стор.
Вступ.....	4
1 Теоретичні основи ефективного сервісного менеджменту підприємства.....	6
1.1 Критерії та система показників оцінювання якості на підприємстві як основного аспекту сервісного менеджменту.....	6
1.2 Методичні підходи до управління якістю на підприємстві.....	19
2 Аналіз діяльності підприємства ТОВ «КРОППЕРС ГРУП».....	27
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	27
2.2 Аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «КРОППЕРС ГРУП».....	28
2.3 Аналіз сервісного менеджменту підприємства.....	37
3 Впровадження управлінських рішень щодо посилення сервісного менеджменту ТОВ «КРОППЕРС ГРУП» на засадах системи управління якістю.....	43
3.1 Підходи до створення й впровадження на підприємстві системи управління якістю ISO 9000:2015.....	44
3.2 Обґрунтування економічної ефективності впровадження системи управління якістю на підприємстві.....	54
Висновки.....	57
Перелік джерел посилання.....	60

## ВСТУП

Актуальність теми. В умовах розвитку міжнародної торгівлі і посилення конкурентної боротьби діяльність окремих підприємств та галузей економіки на зовнішньому і внутрішньому ринках повністю залежить від того, наскільки їх продукція або послуги відповідають стандартам якості, що є одним з основних аспектів сервісного менеджменту організації. Тому проблема забезпечення і підвищення якості продукції актуальна для всіх країн і підприємств. При цьому необхідно враховувати те, що підвищення якості продукції – задача довгострокова і безперервна. Повинен бути комплексний, системний підхід, реалізація якого можлива лише в рамках системи управління якістю.

Таким чином, проблема забезпечення якості діяльності підприємства є комплексною: науковою, технічною, економічною і соціальною, і у вирішенні її повинні брати участь висококваліфіковані спеціалісти, які вільно володіють сучасними методами управління якістю, незалежно від того, в якому секторі вони працюють: державному чи приватному, на великих підприємствах чи в малому і середньому бізнесі, тому що загальні принципи організації і забезпечення високої якості продукції та послуг не залежать від форми та розміру підприємства. Все це й зумовило вибір теми дослідження.

Мета та завдання дослідження.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій з підвищення ефективності сервісного менеджменту підприємства шляхом впровадження системи управління якістю.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішуються такі завдання:

– дослідити теоретичні основи ефективного сервісного менеджменту підприємства;

– проаналізувати основні техніко-економічні та фінансові показники діяльності ТОВ «КРОППЕРС ГРУП»;

– обґрунтувати управлінські рішення щодо впровадження системи управління якістю ISO 9001:2015 на підприємстві ТОВ «КРОППЕРС ГРУП» з метою підвищення ефективності його сервісного менеджменту.

Об’єкт дослідження – процес управління сервісною діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до організації ефективного сервісного менеджменту шляхом впровадження системи управління якістю.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі були використані наступні методи дослідження: методи теоретичного узагальнення та критичного аналізу, методи економіко-статистичного й економічного аналізу, графічний метод та інші.

Практична значущість. Запропоновані в роботі управлінські рішення можуть бути доведені до рівня конкретних рекомендацій та практичних розробок і використані на ТОВ «КРОППЕРС ГРУП» та підприємствах інших галузей.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО СЕРВІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Критерії та система показників оцінювання якості на підприємстві як основного аспекту сервісного менеджменту

Об'єктивна необхідність забезпечення належної якості у процесі проектування, виготовлення і використання нових виробів ініціює застосування у виробничо-господарській діяльності підприємств певної системи показників, що дозволяє визначити і контролювати рівень якості усіх видів продукції.

Рівень якості – це кількісна характеристика міри придатності того або іншого виду продукції для задоволення конкретного попиту на неї у порівнянні з відповідними базовими показниками за фіксованих умов споживання. Оцінка якості продукції передбачає визначення абсолютного, відносного, перспективного і оптимального її рівня [15].

Абсолютний рівень якості того чи іншого вибору знаходять шляхом обчислення вибраних для його обчислення показників без їх порівняння з відповідними показниками аналогічних виробів. Визначення абсолютного рівня якості є недостатнім, оскільки самі по собі абсолютні значення вимірників якості не відображають ступінь його відповідності сучасним вимогам. Тому поряд з цим визначають відносний рівень якості окремих видів вироблюваної (проектованої) продукції, порівнюючи її показники з абсолютними показниками якості кращих аналогічних вітчизняних та зарубіжних зразків виробів [4].

Проте рівень якості продукції під впливом науково-технічного прогресу і вимог споживачів повинен мати тенденцію до підвищення. У зв'язку з цим виникає необхідність оцінки якості виробів, виходячи з її перспективного рівня, що враховує пріоритетні напрямки і темпи розвитку

науки і техніки. По нових видах продукції і перш за все знарядь праці доцільно визначити також оптимальний рівень якості, тобто такий рівень, за якого загальна величина суспільних витрат на виробництво і використання (експлуатацію) продукції у певних умовах її споживання була б мінімальною [13].

Залежно від призначення певні види продукції мають свої специфічні показники якості. Поряд з цим використовуються показники для оцінки багатьох видів виробів, а також вимірники відносного рівня якості всієї вироблюваної підприємством продукції. З урахуванням таких обставин усі показники якості виробів поділяються на дві групи: перша – диференційовані (поодинокі) показники, з яких відокремлюється найбільш розгалужена низка одиничних показників якості; друга – загальні показники якості всього обсягу вироблюваної підприємством продукції [16].

Найбільш складна за кількістю система показників застосовується для оцінки якості (технічного рівня) знарядь праці. Вона охоплює більшість груп одиничних показників і майже всі комплексні вимірники якості. Поряд із специфічними показниками, властивими лише певному виду виробів, якість (технічний рівень) знарядь праці характеризується також рядом загальних показників. До них, в першу чергу, відносять надійність, довговічність, ремонтпридатність, продуктивність, патентну чистоту тощо.

Для визначення рівня якості виготовлюваних або освоєваних виробництвом нових виробів застосовують ряд методів: об'єктивний органолептичний методи використовують для визначення абсолютного рівня якості, а диференційований і комплексний – відносного рівня якості окремих видів продукції [13].

Забезпечення якості включає всі питання, що впливають на якість продукції. Діюча на підприємстві система забезпечення якості виробів, що є складовою частиною загальної системи менеджменту якості підприємства, поширюється на закупівлю сировини і матеріалів, виробництво, контроль якості, продаж та ін. і передбачає сукупність організаційно-технічних заходів

з метою гарантії відповідності якості.

У зв'язку з посиленням тенденцій глобалізації ринку та вступом України до Світової організації торгівлі виникає нагальна потреба в побудові таких систем управління вітчизняними підприємствами, які б сприяли підвищенню конкурентоспроможності української продукції та національної економіки в цілому до світового рівня. Щоб витримати боротьбу за споживача з досвідченими зарубіжними компаніями, українські підприємства повинні знати не тільки міжнародні вимоги до якості, але і вміти їх перевищувати. Тепер якість – у центрі ринку, у центрі вимог споживачів, у центрі факторів стабільного економічного розвитку. Тому не враховувати ці тенденції для України – значить зневажити допомогою, підказками світу, значить – не бути зацікавленою у виході і закріпленні на світовому ринку, виходить, по суті, не бути визнаною світом державою [3].

Головним завданням економіки промислово розвинутих країн є підвищення продуктивності праці і поліпшення якості продукції, що дозволяє при низькій її собівартості забезпечувати високій прибуток і конкурентоздатність на світовому ринку. Досягнути цього можна лише в умовах управління якістю продукції (УЯП).

Досвід УЯП промислово-розвинутих країн (США, Японії, Великобританії, ФРН, Франції та інших), хоч і має певні національні риси, принципово не відрізняється.

В східноєвропейських країнах УЯП розглядалось як складова частина загального народногосподарського механізму і вважалось, що розвиток його відбувається одночасно з удосконаленням управління ним. У зв'язку з цим основні принципи планування якості і організації системного управління нею, як правило, оформлялись у вигляді законів або державних стандартів. На сучасному етапі при переході цих країн до ринкової економіки мають місце зміни в УЯП. Вони торкнулись, в першу чергу, контролю якості продукції, її оцінки та сертифікації відповідності [2].

В США додержуються ідеї комплексного УЯП, яке розуміють як

ефективну систему заходів по розробці, підтриманню і поліпшенню якості розробленої і виготовленої продукції службами даної організації. Ця діяльність дозволяє організації проектувати, виробляти і обслуговувати продукцію найекономічніше і при цьому повніше задовольняти потреби споживача. Новизна сучасного підходу до УЯП полягає в тому, що здійснюється інтеграція всіх раніше розроблених і перевірених на практиці методів в добре продуману і практично здійснювану систему. Діяльність з якості поширюється на всю структуру організації, має багатогранний характер, в ній приймають участь весь персонал, всі підрозділи, роботу яких координує відділ управління якістю. Ідея і практика всебічного контролю сприяє необхідності розробки системи УЯП. Відомий американській спеціаліст з проблем якості А. Фейгенбаум пише про це так: «...керівництво підприємством повинно усвідомити, що КС (комплексні системи) УЯП є не тимчасовим проектом, призначеним для підвищення якості або зниження витрат. Лише в той момент, коли основні проблеми, пов'язані з підвищенням якості або зниженням витрат, будуть усунені, система УЯП перетвориться для керівників підприємства в постійно діючий важіль поліпшення якості продукції» [12]. Система УЯП не розглядається в США як панацея, але на тих підприємствах, де вона добре розроблена і стабільно функціонує, результати відчутні: продаж продукції розширюється, репутація фірми зростає, витрати виробництва зменшуються і зростають прибутки.

Після Другої світової війни Сполучені Штати Америки безроздільно панували на світовому ринку. Однак до середини 60-х років їхні конкуренти – ряд країн Західної Європи, але насамперед Японія, стали поставляти на ринок продукцію більш високої якості.

Оцінка діючих в Україні СУЯ є дуже складним та неоднозначним питанням, але навіть прагнення значного числа українських підприємств до формальної сертифікації своїх СУЯ зробить значний позитивний вплив на менеджмент цих підприємств.

На сьогодні основними сучасними тенденціями розвитку міжнародної

стандартизації систем якості є: поширення та деталізація тих елементів структури і функціонування підприємства, що входять в систему якості і підлягають стандартизації в межах стандартів ISO серії 9000, а також деталізація стандартизованих функцій забезпечення та управління якістю, розвиток методів, засобів технології проектування систем якості; концентрація робіт щодо впровадження систем якості, їх сертифікації, акредитації органів з сертифікації систем якості, підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, підготовки експертів-аудиторів з систем якості у більш визначені та чіткі організаційні форми через створення міжнародних та регіональних організацій, що діють на базі відповідних програм; ініціювання з боку найбільш вагомих міжнародних та регіональних загальноекономічних організацій робіт в галузі систем якості та застосування стандартів, норм, правил з цієї галузі у своїй законодавчій та координаційній діяльності і щодо інтеграції економічного простору, розвитку міжнародної торгівлі, ресурсозбереження, охорони прав людини, захисту навколишнього середовища тощо; створення найсучасніших інформаційних систем та мереж для підтримки робіт в галузі якості, та забезпечення інформованості суспільства, товаровиробників та споживачів щодо стану справ у цій галузі [4].

Встановлено вісім принципів управління якістю, які найвище керівництво може використовувати для поліпшення показників діяльності організації [30]:

1. Орієнтація на замовника. Організації залежать від своїх замовників і тому повинні розуміти поточні та майбутні потреби замовників, виконувати їхні вимоги і прагнути до перевищення їхніх очікувань.

2. Лідерство. Керівники встановлюють єдність мети та напрямів діяльності організації, їм слід створювати та підтримувати таке внутрішнє середовище, в якому працівники можуть бути повністю залучені до виконання завдань, що стоять перед організацією.

3. Залучення працівників. Працівники на всіх рівнях становлять

основу організації, і їхнє повне залучення дає змогу використовувати їхні здібності на користь організації.

4. Процесний підхід. Бажаного результату досягають ефективніше, якщо діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами управляють як процесом.

5. Системний підхід до управління. Ідентифікування, розуміння та управління взаємопов'язаними процесами як системою сприяє організації у результативнішому та ефективнішому досягненні її цілей.

6. Постійне поліпшення. Постійне поліпшення діяльності організації в цілому слід вважати незмінною метою організації.

7. Прийняття рішень на підставі фактів. Ефективні рішення приймають на підставі аналізування даних та інформації.

8. Взаємовигідні стосунки з постачальниками. Організація та її постачальники є взаємозалежними, і взаємовигідні стосунки підвищують спроможність обох сторін створювати цінності.

Ці вісім принципів управління якістю формують основу стандартів серії ISO 9000 на системи управління якістю [21].

А тепер розглянемо доцільність системи управління якістю. Системи управління якістю можуть сприяти організаціям у підвищенні задоволеності замовників. Замовники вимагають продукцію, характеристики якої задовольняють їхні потреби та очікування. Ці потреби та очікування оформлюють разом у вигляді технічних умов на продукцію і позначають як вимоги замовників. Вимоги замовників можуть бути зазначені замовником у контракті або визначені безпосередньо організацією. У кожному з цих випадків саме замовник остаточно визначає прийнятність продукції. Зміна потреб та очікувань замовників, а також конкурентний тиск і технічний прогрес змушують організації постійно вдосконалювати свою продукцію та процеси.

Підхід, що базується на застосуванні систем управління якістю, спонукає організації аналізувати вимоги замовників, визначати процеси, які сприяють отриманню продукції, прийнятної для замовника, і забезпечувати

постійний контроль цих процесів. Система управління якістю може бути основою для постійного поліпшення, яке дозволяє збільшити ймовірність підвищення задоволеності замовника та інших зацікавлених сторін. Вона дає організації та замовникам упевненість у її спроможності поставляти продукцію, яка постійно відповідає вимогам. Оцінюючи ефективність системи забезпечення якості оцінимо її структуру, яку можна подати пірамідою документації (рисунок 1.1).

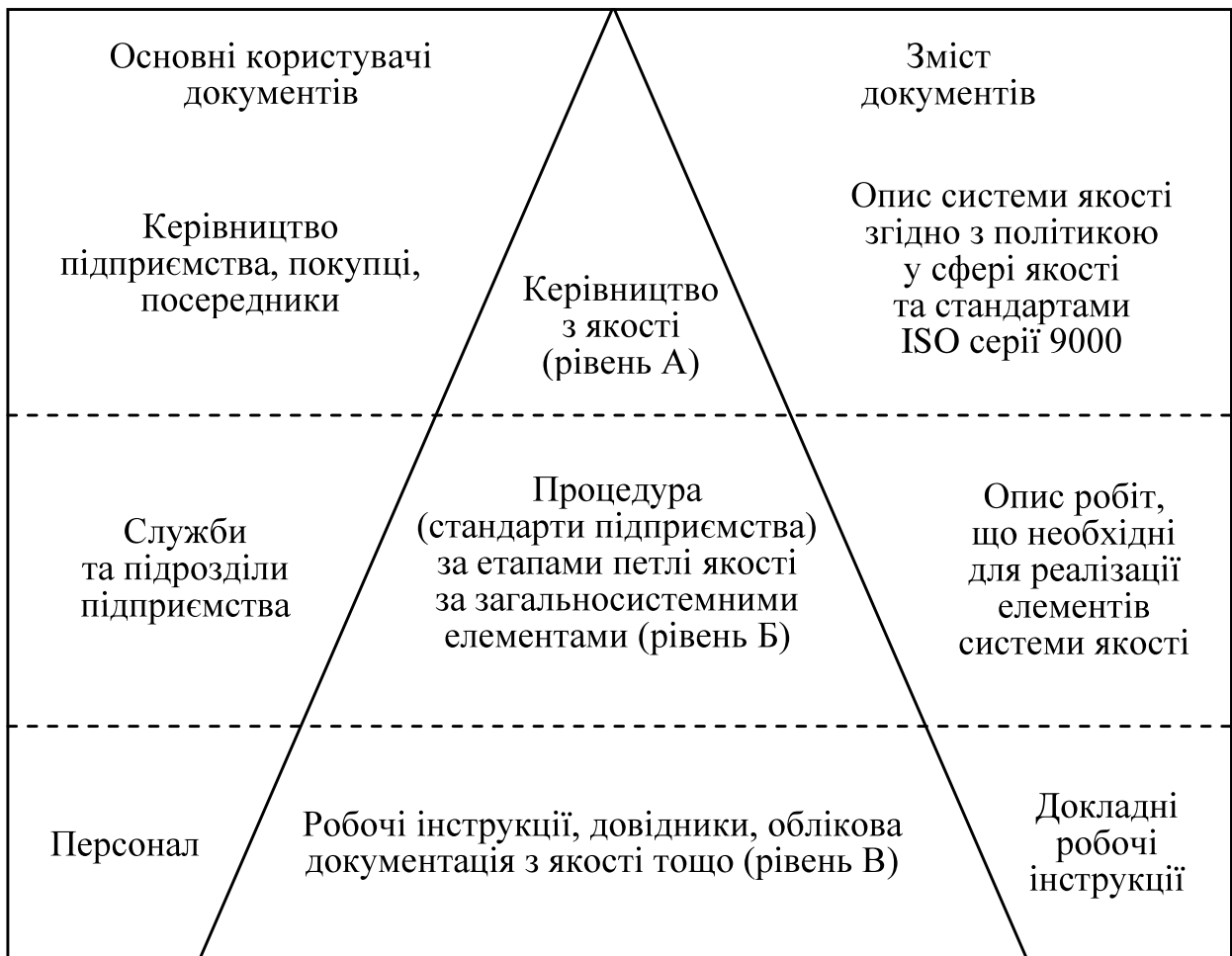


Рисунок 1.1 – Ієрархія нормативно-організаційної документації системи якості [6]

Піраміда документації охоплює сфери діяльності: організаційна робота, проектування, технічна документація, матеріально-технічне забезпечення, виготовлення (виробництво), випробування та приймання продукції, нагляд,

збереження, транспортування тощо.

Загальне управління якістю. Задовольняючи свої зростаючі потреби, сучасний споживач постійно підвищує вимоги до якості продукції. Рішення та дії споживача характеризуються такими особливостями: порівняно з ціною перевага віддається якості товару; рекламація кожного дефекту; вимогливість до постійного поліпшення якості; відмова від контролю продукції на виході; вимога забезпечення якості продукції у процесі її виготовлення; чуйність сприйняття зміни в технологічному процесі у виробника; активна кооперація з виробником для забезпечення необхідної якості продукції; віддавання стійкої переваги певній продукції, якщо забезпечена її якість.

TQM (Technology Quality of Management) розглядається як технологія підвищення якості і складається з трьох підсистем [8]:

1) основна система охоплює засоби і методи, що застосовуються для аналізу та досліджень;

2) система технічного забезпечення передбачає програми та прийоми, які дають змогу навчити персонал володінню цими засобами та правильному їх застосуванню;

3) система безперервного розвитку самих принципів та змісту TQM.

Майже вся продукція і (або) діяльність з послуг та операцій є процесами. Для функціонування організацій необхідно керувати численними взаємозалежними процесами. Під «процесним підходом» розуміють застосування у межах організації системи процесів разом з їх визначенням та взаємодіями, а також управління ними [11].

Перевагою процесного підходу є забезпечуваний ним неперервний контроль зв'язків окремих процесів у межах системи процесів, а також їхніх сполучень та взаємодій.

Застосування процесного підходу в межах системи управління якістю підкреслює важливість: розуміння виконання вимог; необхідність розглядати процеси з погляду створення додаткових цінностей; отримання результатів функціонування процесу та його ефективності; постійного поліпшення

процесу об'єктивних вимірювань [4].

Надалі охарактеризуємо вимоги до системи управління якістю. Організація повинна визначити і керувати процесами, необхідними для гарантування відповідності продукції вимогам споживача. З метою впровадження і демонстрації визначених процесів організація повинна створити систему управління якістю, що містить вимоги дійсного стандарту. Система має бути розроблена, впроваджена, підтримуватися в робочому стані й удосконалюватися організацією [19].

Організація повинна розробити процедури системи управління якістю, що описують процеси, необхідні для її впровадження. Масштаб і глибина процедур системи мають залежати від таких факторів, як розмір і вид організації; складність і рівень взаємодії процесів; методи, що застосовуються; навички і підготовка персоналу, що здійснює роботу. Процедури системи управління якістю повинні включати: процедури рівнів системи, що описують діяльність для впровадження системи; процедури, що описують послідовність і характер взаємодії процесів, необхідних для гарантування відповідності продукції; інструкції, що описують робочу практику і управління діяльністю процесів [18].

Рішення завдань кількісної оцінки якості необхідні для об'єктивного вибору і прийняття управлінських рішень при стандартизації і сертифікації продукції, плануванні підвищення її якості та ін. Оцінка якості розглядається як основа формування всього механізму управління якістю продукції на всіх стадіях життєвого циклу підприємства (таблиця 1.1) [3].

Таблиця 1.1 – Одиничні показники якості діяльності підприємства

Групи показників		Окремі показники груп
Перелік	Суттєва характеристика	
Призначення	Характеризують корисну роботу (виконувану функцію)	Продуктивність
		Потужність
		Міцність
		Вміст корисних речовин
		Калорійність
Надійності, довговічності і безпеки	Виокремлюють ступінь забезпечення довго тривалості використання і безпечних умов праці та життєдіяльності людини	Безвідмовність роботи
		Можливий термін використання
		Технічний ресурс
		Термін безаварійної роботи
		Граничний термін зберігання
Екологічні	Характеризують ступінь впливу на здоров'я людини та оточуюче довкілля	Токсичність виробів
		Вміст шкідливих речовин
		Обсяг шкідливих викидів у довкілля в одиницю часу
Економічні	Відображають ступінь економічної вигоди виробництва	Ціна одиниці виробу
		Прибуток з одиниці виробу
	продуцентом і придбання споживачем	Рівень експлуатаційних витрат часу і фінансових коштів
		Ергономічні
Можливість одночасного охоплення контрольованих експлуатаційних показників		
Величина наявного шуму, вібрації тощо		
Естетичні	Визначають естетичні властивості (дизайн) виробу	Виразність і оригінальність форми
		Кольорове оформлення
		Ступінь естетичності тари (упаковки)
Патентно-правові	Відображають ступінь використання винаходів при проектуванні виробів	Коефіцієнт патентного захисту Коефіцієнт патентної чистоти
Економічні	Відображають ефективність виробництва та реалізації	Прибуток
		Рентабельність
Соціальні	Рівень розвитку персоналу	Лояльність персоналу
	Якість навчання персоналу	Патріотизм персоналу
		Дотримання корпоративної культури

Найбільш складна за кількістю система показників застосовується для оцінки якості (технічного рівня) знарядь праці. Вона охоплює більшість груп одиничних показників і майже всі комплексні вимірники якості. Крім специфічних, властивих лише певному виду виробів показників, якість знарядь праці характеризується також низкою загальних показників:

- надійність – властивість виробу виконувати свої функції зі збереженням експлуатаційних показників у встановлених межах протягом відповідного часу. Кількісно цей показник характеризується часом безвідмовної роботи, тобто середнім часом роботи між двома несправностями;

- довговічність – властивість виробу тривалий час зберігати свою експлуатаційну придатність за тих чи інших умов експлуатації. Її оцінюють двома показниками – строком служби і технічним ресурсом (можливим напрацюванням у годинах);

- ремонтпридатність техніки – можливість швидкого виявлення та усунення несправностей.

Показник патентної чистоти виробу відображає використання за його розробки запатентованих винаходів і можливість безперешкодного продажу на світовому ринку.

До комплексних показників якості (технічного рівня) знарядь праці належать, наприклад: коефіцієнт готовності обладнання, що характеризує одночасно його безвідмовність і ремонтпридатність; питомі витрати на один кілометр пробігу автомобіля тощо [3].

Якість предметів праці оцінюють здебільшого за допомогою показників технологічності їхньої обробки й переробки. Більшість із них відображають фізико-механічні властивості та хімічний склад предметів праці. Показники для оцінки якості споживчих товарів диференціюють залежно від їхнього конкретного призначення.

У практиці важливо знати не лише якість окремих виробів, а й

загальний рівень якості всієї сукупності продукції, що її виготовляє підприємство. З цією метою застосовують певну систему загальних показників, а саме:

- частка принципово нових (прогресивних) виробів у загальному їхньому обсязі;
- коефіцієнт оновлення асортименту;
- частка продукції, на яку одержано сертифікати якості;
- частка продукції для експорту в загальному її обсязі на підприємстві;
- частка виробничого браку (бракованих виробів);
- відносний обсяг сезонних товарів, реалізованих за зниженими цінами.

Обов'язковою умовою функціонування системи якості є регулярний аналіз із боку вищого керівництва системи якості і її відповідностей політиці в області якості, тобто офіційна оцінка вищим керівництвом стану системи якості і її відповідностей політиці в області якості і цілям.

В основі всіх систем якості лежить «петля якості». Вона включає 11 етапів, або стадій, життя продукту, на кожному з яких повинна вироблятися оцінка якості (рисунок 1.2).

Перш ніж обговорювати питання про взаємозв'язок якості продукції з прибутком, отриманим від її реалізації, необхідне розуміння того, що прибуток не є метою виробничої діяльності, а є наслідком задоволення потреб споживача.

Ефективна, добре структурована система якості дозволяє організації оптимізувати якість із погляду зменшення різних ризиків, зниження витрат і зростання прибутку [13].

Коли підприємець організує своє підприємство, то в першу чергу він визначає для себе – які потреби своїх майбутніх споживачів буде задовольняти діяльність підприємства. Якщо розглядати підприємницьку діяльність у цьому ключі, то прибуток є премією за те, наскільки точно підприємець зміг вгадати бажання споживачів його продукції найдешевшим

для підприємця способом. І що точніше він вгадає ці потреби, й що повніше продукція підприємця задовольнить ці потреби, то вище буде прибуток. У цьому випадку прибуток є наслідком усієї діяльності підприємця.



Рисунок 1.2 – «Петля якості» або типові стадії життєвого циклу у системі менеджменту якості [10]

При такому підході до оцінки підприємницької діяльності вимоги загального керування якістю, викладені в стандартах ISO серії 9000, є

життєво необхідними для будь-якого підприємства, незалежно від масштабу бізнесу (малого, середнього чи великого) [16].

Успішна зовнішньоекономічна діяльність будь-якого підприємства забезпечується випуском продукції, що задовольняє вимогам, описаним у міжнародному стандарті – МС ISO 9004–1 і викладеним вище. Цей стандарт стверджує, що ці вимоги до продукції можуть бути забезпечені через проектування ефективної системи якості на підприємстві. І в той же час прибуток є істотним чинником підвищення якісних показників продукції підприємства.

Саме ці два процеси – вплив якості на прибуток і одночасний вплив прибутку на якість є основою успішної роботи підприємства на зовнішньому ринку.

## 1.2 Методичні підходи до управління якістю на підприємстві

Процес управління якістю на підприємстві, як подано на рисунку 1.3, здійснюється у кілька етапів і залежить від обраної концепції роботи підприємства і стратегії якості.

Організація управління якістю передбачає, що вище керівництво підприємства встановлює відповідні процедури управління і контролю залежно від обраної стратегії.

У реалізації розробленої концепції бере участь весь персонал підприємства, включаючи і робітників, яким повинні бути зрозумілі цілі та завдання управління і підвищення якості продукції (сервісу). Цей етап допомагає визначити лідерство щодо сфери якості.

Метою наступного етапу є визначення й обґрунтування вимог, що ставляться споживачами до тих або інших товарів (продуктів), причому ці вимоги можуть стосуватися як постачальників окремих матеріалів, запасних частин, напівфабрикатів виробником, так і кінцевих споживачів опосередковано через якість товару і сервісу. У той час,

як більшість компаній фокусується на потребах зовнішніх споживачів, для вирішення проблеми якості також важливі і внутрішні споживачі, тобто виробничі підрозділи і персонал, задіяний у сфері маркетингу, фінансів та ін.

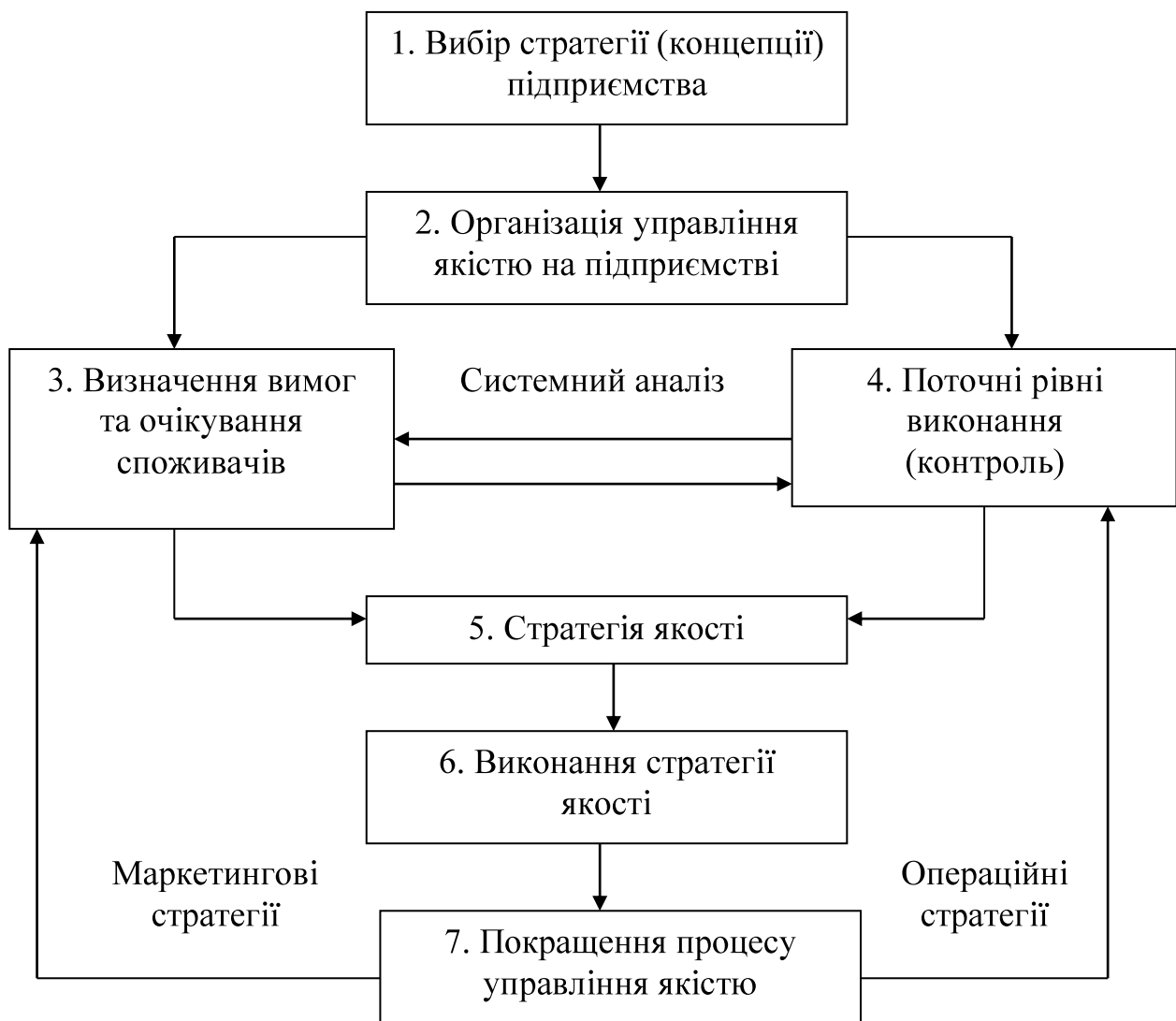


Рисунок 1.3 - Процес управління якістю на підприємстві [30]

На цьому етапі потрібно постійно відстежувати зміни у вимогах споживачів і використовувати такі підходи, як анкетування, структуровані інтерв'ю, фокусування на окремих групах та ін. Крім безперервного вивчення споживчих запитів, необхідний моніторинг ринкових пріоритетів, що змінюються [17].

З ідентифікацією вимог і нестач потреб споживачів тісно пов'язаний

етап контролю поточних рівнів виконання прийнятих рішень щодо керування логістичною якістю. Для цього необхідно визначити методичний інструментарій виміру відхилень від заданого рівня якості. Таким інструментарієм у контролі виробничих процедур є різні статистичні методи вибіркового і безперервного контролю, карти контролю якості, діаграми, Парето-аналіз тощо. Зв'язок між третім і четвертим етапами здійснюється звичайно за допомогою системного підходу й аналізу.

Стратегія управління якістю повинна фокусуватися на таких основних моментах:

- розуміння нестачі споживачів;
- безперервне поліпшення якості;
- вимір рівня досягнутої якості і безперервний моніторинг;
- широкі ініціативи в навчанні і перепідготовці кадрів;
- важливість організаційних перетворень [2].

Наступним кроком є впровадження прийнятої стратегії якості. Складність упровадження полягає в різноманітті аспектів якості, пов'язаних з безліччю активностей (робіт), здійснюваних персоналом як безпосередньо підприємства-виробника готової продукції, так і посередників (суміжників). Завдання управління якістю полягає у виробленні єдиної ідеології і розуміння позиції підприємства в прийнятій стратегії якості всіма категоріями персоналу: середнім і нижчим менеджментом, виробничими, складськими й іншими категоріями працівників, водіями, робітниками, зайнятими вантажопереробкою й упакуванням, конкретними фахівцями з контролю якості у виробництві і сервісі та ін. Зрештою це й виражається у філософії TQM, прийнятій у виготовленні і просуванні продукту кінцевому споживачеві [12].

Для збереження і розширення своїх позицій на ринку більшість закордонних фірм, підтримуючи і встановлюючи все більш високі стандарти якості, прагне до постійного поліпшення якості продукції, що випускається.

Політика безперервного поліпшення якості звичайно реалізується через визначені маркетингові або операційні стратегії, як це подано на рисунку 1.3.

Щоб позиціонувати себе в рівні якості стосовно конкурентів, західні організації часто застосовують процедуру «встановлення оцінки якості» (benchmarking), блок-схема проведення якої подана на рисунку 1.3.

Поряд із процедурою позиціонування найбільші японські, американські і західноєвропейські компанії застосовують підхід функціонального розгортання якості. Він базується на координації можливостей фірми в організації, проектуванні, виробництві і маркетингу з вимогами споживачів до якості продукції і сервісу. Пріоритетом у цьому разі є вимоги і прогнозовані очікування рівня якості потенційних покупців [17].

Методи, призначені для управління якістю діяльності підприємства, можна систематизувати у таку схему (рисунку 1.4).

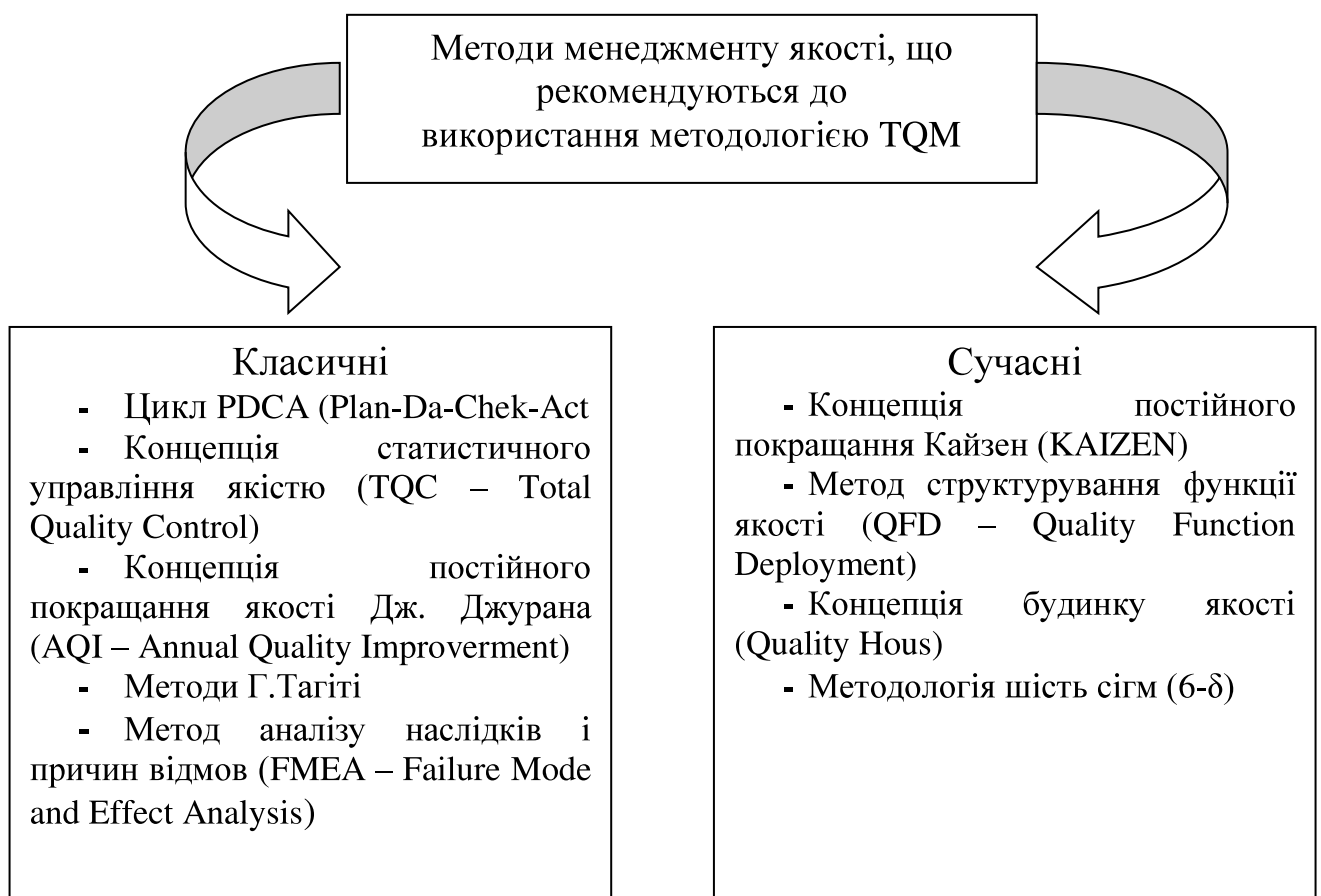


Рисунок 1.4 – Класифікація методів управління якістю [17]

ДСТУ ISO 9000–2001 «Системи управління якістю. Основні положення та словник» описує основні положення систем управління якістю, які є предметом стандартів серії ISO 9000, і визначає відповідні терміни. Наприклад, термін «система управління якістю» визначається як система управління, яка спрямовує та контролює діяльність організації щодо якості. Дію цього державного стандарту поширюють на:

- організації, що прагнуть досягти переваги завдяки впровадженню системи управління якістю;
- організації, що прагнуть отримати впевненість у тому, що їхні постачальники виконуватимуть їхні вимоги до продукції;
- замовників продукції;
- усі сторони, зацікавлені в єдиному розумінні термінології, яку використовують у сфері управління якістю (наприклад, постачальників, замовників, регламентувальні органи);
- усі сторони, внутрішні чи зовнішні стосовно організації, які здійснюють оцінювання або аудит системи управління якістю на відповідність вимогам ISO 9001 (наприклад, аудиторів, регламентувальні органи, органи з сертифікації);
- осіб, внутрішніх чи зовнішніх стосовно організації, які провадять консультування або підготовку з питань системи управління якістю, прийнятної для цієї організації;
- розробників відповідних стандартів.

Стандарт ISO: 9001 установлює вимоги до системи управління якістю, які можна застосовувати для внутрішніх цілей організації або для цілей сертифікації чи контрактних цілей. Він зосереджує увагу переважно на результативності системи управління якістю з погляду дотримання вимог замовника [14].

Сучасні умови господарювання вимагають від кожного підприємства запровадження і дотримання належного (дійового) комплексного механізму управління якістю діяльності як щодо продукції, так і стосовно послуг.

Визначальними елементами цього специфічного менеджменту, що справляють найбільш істотний вплив на процес постійного забезпечення виробництва і постачання на ринок конкурентоспроможної продукції, є: стандартизація і сертифікація виробів; внутрішніх систем якості; державний нагляд за додержанням стандартів, норм і правил і відповідальність за їх порушення; внутрішньовиробничий технічний контроль якості.

Іншим важливим елементом забезпечення якості є сертифікація продукції. Ідея сертифікації і загальне її розуміння відомі давно. З давніх пір клеймування продукції виробником було підтвердженням високої її якості. Запевнення продавця покупцю відносно якості продукції також було однією з найдавніших і простих форм того, що зараз ми називаємо сертифікацією [6].

Сьогодні сертифікація стала одним із важливих механізмів управління якістю, який дає можливість об'єктивно оцінити продукцію, надати споживачу підтвердження її безпеки, забезпечити контроль за відповідністю продукції вимогам екологічної чистоти, а також підвищити її конкурентоздатність. За кордоном безпека продукції для людини і навколишнього середовища давно підтверджується сертифікацією і, хоч вартість її значна, виробник змушений одержувати сертифікат для того, щоб мати ринок збуту і уникнути втрат при продажу своєї продукції. А втрати ці значні: за даними торгово-промислової палати, вони досягають 25% від обсягу продажу. А в окремих випадках бувають і вищі [6].

В Україні прийнято розрізняти обов'язкову і добровільну сертифікацію. Обов'язкова сертифікація здійснюється в межах державної системи управління господарюючими суб'єктами, охоплює у всіх випадках перевірку і випробування продукції з метою визнання її характеристик (показників) та подальший технічний нагляд за сертифікованими виробами. Добровільна сертифікація може проводитись на відповідність продукції вимогам, котрі не є обов'язковими, за ініціативою самих суб'єктів господарювання (тих або інших видів діяльності) на договірних засадах [16].

Останнім етапам здійснення процесу сертифікації певного виду товару

є видача сертифікату відповідності. При наявності протоколів з позитивними результатами випробувань, сертифікати на системи якості, або атестату виробництва, залежно від прийнятої схеми сертифікації, орган з сертифікації продукції оформлює сертифікат відповідності, реєструє його в Реєстрі Системи та видає заявнику, який після цього має право маркувати продукцію, тару, упаковку, супровідну документацію та рекламні матеріали знаком відповідності:

- для продукції, яка відповідає обов'язковим вимогам нормативних документів та вимогам, що передбаченні чинними законодавчими актами України, за якими встановлено обов'язкову сертифікацію

- для продукції, яка відповідає усім вимогам нормативних документів, що поширюються на дану продукцію.

Знак відповідності, маємо на увазі трилисник, застосовується також для позначення продукції, яка не підлягає обов'язковій сертифікації, проте сертифікована з ініціативи виробника (виконавця), продавця (постачальника) чи споживача продукції (добровільна сертифікація).

Термін дії сертифікату на продукцію, яка випускається підприємством серійно протягом строку, що встановлений ліцензійною угодою, визначає орган з сертифікації з урахуванням строку дії нормативних документів на продукцію, строку, на який сертифікована система якості або атестоване виробництво.

У випадку, якщо норми, встановлені стандартом на показник, підтверджений під час сертифікації, змінені на більш жорсткі, то питання про припинення дії кожної наданої ліцензії вирішує орган з сертифікації продукції за погодженням з Держстандартом України.

У керівництві ISO визначені вісім схем сертифікації третьою стороною [14]:

1. Випробування зразка продукції.
2. Випробування зразка продукції з наступним контролем на основі нагляду за заводськими зразками, закуповуваними на відкритому ринку.

3. Випробування зразка продукції з наступним контролем на основі нагляду за заводськими зразками.

4. Випробування зразка продукції з наступним контролем на основі нагляду за зразками, придбаними на відкритому ринку й отриманими з заводу.

5. Випробування зразка продукції й оцінка заводського керування якістю з наступним контролем на основі нагляду за заводським керуванням якістю й іспитів зразків, отриманих із заводу і відкритого ринку.

6. Тільки оцінка заводського керування якістю.

7. Перевірка партій виробів.

8. 100%-ий контроль.

На рівні європейських країн, взаємини суб'єктів сертифікації регулюються серією європейських стандартів EN 45000. Для дослідницької лабораторії результатом акредитації є визнання її технічної компетенції з проведення визначених видів досліджень, у той час як орган по сертифікації повинний бути визнаний як компетентний і гідний довіри при функціонуванні у визначеній системі сертифікації продукції. Ціль акредитації звичайно формулюється в такий спосіб: підвищення якості і професійної компетенції дослідницьких лабораторій і органів по сертифікації; визнання результатів іспитів та досліджень і сертифікатів на внутрішньому і зовнішньому ринках; забезпечення конкурентоздатності і визнання продукції на зовнішньому і внутрішньому ринках [13].

Окрім сертифікації передбачена стандартизація продукції. Жодне суспільство не може існувати без технічного законодавства та технічних документів, які регламентують правила, процеси, методи виготовлення та контролю продукції, а також гарантують безпеку життя, здоров'я і майна людей та навколишнього середовища. Стандартизація якраз і є тією діяльністю, яка виконує ці функції.

## 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КРОППЕРС ГРУП»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

Компанія присутня на українському ринку вже більше двадцяти років - вона була заснована в середині дев'яностих років, є найбільшим в Україні виробником і експортером соняшникової олії, виробництво якого включає в себе прийомку насіння соняшнику та їх переробку в сиру соняшкову олію і шрот. Нерафінована соняшникова олія і шрот реалізуються на міжнародному ринку. Компанія є одним з найбільших в Україні виробником і постачальником бутильованої соняшникової олії на внутрішній ринок.

Офіс компанії розташований за адресою: м. Дніпро, вул. Лабораторна, 45.

На ТОВ «КРОППЕРС ГРУП» діє комплексна система управління якістю продукції і ефективним використанням ресурсів (КСУЯП і ЕВР), яка базується на наступних принципах:

- управління якістю продукції і ефективне використання ресурсів на всіх етапах життєвого циклу продукції та на всіх рівнях управління підприємством;
- комплексність (одночасна реалізація взаємопов'язаних технічних, організаційних, економічних, соціальних та ідеологічних заходів при управлінні якістю продукції і ефективного використання ресурсів з обов'язковим забезпеченням охорони навколишнього середовища).

Функціонування КСУЯП (Контрольна система управління якістю процесів діяльності) і ЕВР (ефективне використання ресурсів) регламентується комплексом стандартів підприємства. Стандарти підприємства діляться на спеціальні, які охоплюють окремі стадії життєвого циклу продукції, і загальні, які регламентують питання, визначаючи порядок робіт, що забезпечують якість праці і продукції на всіх етапах діяльності підприємства.

Ефективність функціонування КСУЯП і ЕВР в значній мірі визначається

складом стандартів, що в неї входять, тому робота по розробці та впровадженню нових стандартів підприємства має дуже важливе значення. Основним джерелом формування номенклатури стандартів є аналіз якості продукції та технології її виготовлення. Після проведення цього аналізу на основі принципів наукової організації праці з урахуванням досягнень науки, техніки та передового досвіду розробляють чітку послідовність виконання кожного виду робіт. Стандарти підприємства періодично змінюються за складом та змістом, що пов'язано з тим, що з часом у виробництві з'являються нові «вузькі місця», які потребують свого вирішення, а також з необхідністю впровадження нових, більш раціональних способів виконання стандартизованих раніше робіт.

Контроль досягнення цілей і задач підприємства в галузі якості продукції і ефективного використання ресурсів здійснюється керівником підприємства.

В разі необхідності представництво апарату управління організовує комісію по проведенню аналізу причин, які заважають досягненню поставлених цілей і задач, а також розробку і виконання з удосконалення системи.

Також до функцій КСУЯП і ЕВР відносяться:

- здійснення правового забезпечення;
- технологічної підготовки виробництва;
- організації матеріально-технічного забезпечення;
- раціонального використання трудових ресурсів.

Контроль за дотриманням вимог КСУЯП і ЕВР, а також наявність необхідних умов для їх дотримання здійснюється керівниками підрозділів.

## 2.2 Аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «КРОППЕРС ГРУП»

В кваліфікаційній роботі проведено аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «КРОППЕРС ГРУП» за 2021-2024 роки (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «КРОППЕРС ГРУП»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	48	48	53	48
Дохід (тис грн)	223 580	202 575	307 570	398 306
Чистий прибуток (тис грн)	1 222	1 107	2 206	4 993
Активи (тис грн)	376 542	478 077	629 174	953 104
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	3 197	26 477	11 593	14 166
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	445	497	4 667	4 660
Поточні зобов'язання (тис грн)	357 611	457 975	602 700	922 234
Власний капітал (тис грн)	18 486	19 605	21 806	26 211

У 2021–2022 роках чисельність персоналу залишалася стабільною на рівні 48 осіб, що свідчить про відсутність істотних змін в організаційній структурі підприємства.

У 2023 році спостерігається зростання до 53 осіб (+5 працівників), що можна пов'язати з розширенням масштабів діяльності, зростанням обсягів доходу та потребою в додаткових трудових ресурсах.

У 2024 році чисельність персоналу знову скоротилася до 48 осіб, що за умов суттєвого зростання доходу й прибутку свідчить про підвищення продуктивності праці, оптимізацію чисельності або автоматизацію окремих процесів.

Отже, підприємство здатне нарощувати фінансові результати без пропорційного збільшення персоналу, що є позитивною ознакою ефективного управління трудовими ресурсами.

У 2021 році дохід становив 223 580 тис. грн. У 2022 році відбулося його зниження до 202 575 тис. грн (–9,4%), що може бути наслідком несприятливих макроекономічних умов, скорочення попиту або перебоїв у господарській діяльності. У 2023 році дохід суттєво зріс до 307 570 тис. грн (+51,8% порівняно з 2022 роком), що свідчить про відновлення діяльності, розширення ринків збуту або зростання обсягів реалізації. У 2024 році позитивна тенденція збереглася — дохід досяг 398 306 тис. грн, що на 29,5% більше, ніж у 2023 році.

Можна підсумувати, що після спаду у 2022 році підприємство демонструє стійке та прискорене зростання доходу, що свідчить про зміцнення ринкових позицій.

У 2021 році чистий прибуток становив 1 222 тис. грн, у 2022 році він зменшився до 1 107 тис. грн, що корелює зі зниженням доходу. У 2023 році чистий прибуток зріс до 2 206 тис. грн (майже вдвічі), що свідчить не лише про зростання доходів, а й про покращення структури витрат. У 2024 році прибуток різко збільшився до 4 993 тис. грн, тобто більш ніж у 4 рази порівняно з 2021 роком.

За звітний період підприємство значно підвищило рентабельність діяльності, що є свідченням ефективного фінансового менеджменту та оптимізації витрат.

Обсяг активів зріс із 376 542 тис. грн у 2021 році до 478 077 тис. грн у 2022 році (+27,0%). У 2023 році активи досягли 629 174 тис. грн, а у 2024 році — 953 104 тис. грн, що означає збільшення більш ніж у 2,5 раза за весь період.

Отже, стрімке зростання активів свідчить про масштабування діяльності підприємства, збільшення інвестицій у майно, оборотні ресурси та розвиток бізнесу.

У 2021 році обсяг грошових коштів був низьким — 3 197 тис. грн, що вказує на обмежену ліквідність. У 2022 році показник різко зріс до 26 477 тис. грн, що може свідчити про акумулювання коштів або тимчасове скорочення інвестиційної активності. У 2023 році відбулося зменшення до 11 593 тис. грн, імовірно через активне використання коштів у господарській діяльності. У 2024 році обсяг грошових коштів знову зріс до 14 166 тис. грн, що свідчить про певну стабілізацію платоспроможності.

Можна зробити висновки, що рівень ліквідних коштів є нестабільним, проте в цілому достатнім для підтримання поточної діяльності.

У 2021–2022 роках довгострокові зобов'язання були незначними (445–497 тис. грн), що свідчить про низьку залежність від довгострокового позикового капіталу. У 2023 році вони різко зросли до 4 667 тис. грн, що може вказувати на залучення довгострокових кредитів для фінансування розвитку. У 2024 році показник практично не змінився (4 660 тис. грн), що свідчить про стабільність боргової політики.

Поточні зобов'язання зросли з 357 611 тис. грн у 2021 році до 922 234 тис. грн у 2024 році. Їх стрімке зростання відбувалося паралельно зі збільшенням активів і доходів, що може бути пов'язано з активним використанням кредиторської заборгованості як джерела фінансування оборотного капіталу.

Отже, значна частка поточних зобов'язань у структурі пасивів може створювати напруженість ліквідності за несприятливих умов.

Власний капітал стабільно зростав з 18 486 тис. грн у 2021 році до 26 211 тис. грн у 2024 році. Зростання відбувалося переважно за рахунок нарощування чистого прибутку, що свідчить про самофінансування розвитку та фінансову стійкість.

Таким чином, упродовж 2021–2024 років підприємство продемонструвало стійку позитивну динаміку розвитку. Попри тимчасовий спад у 2022 році, у наступні роки відбулося стрімке зростання доходу, чистого прибутку та активів. Підприємство змогло значно підвищити ефективність використання ресурсів, що підтверджується зростанням прибутковості за стабільної чисельності персоналу.

Разом із тим, значне зростання поточних зобов'язань свідчить про підвищення фінансових ризиків і потребує посилення контролю за ліквідністю та структурою капіталу. Загалом фінансовий стан підприємства можна оцінити як задовільний із тенденцією до зміцнення, а стратегія розвитку — як результативну, але таку, що потребує збалансування між зростанням і фінансовою стійкістю.

Проведемо аналіз фінансового стану підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансового стану ТОВ «КРОППЕРС ГРУП»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	0.84	0.80	0.56	0.60
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.01	0.06	0.02	0.02
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.76	0.65	0.53	0.60
Коефіцієнт автономії	0.05	0.04	0.03	0.03
Рентабельність активів (ROA)	0.00	0.00	0.00	0.01
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0.07	0.06	0.11	0.21
Чиста маржа	0.01	0.01	0.01	0.01
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0.24	0.18	0.07	0.07
Коефіцієнт заборгованості	0.95	0.96	0.96	0.97

Коефіцієнт поточної ліквідності - 0,84 (2021), 0,80 (2022), 0,56 (2023), 0,60 (2024)

Коефіцієнт поточної ліквідності відображає здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок поточних активів. Оптимальне значення для більшості підприємств знаходиться в діапазоні 1,0–2,0.

2021–2022 рр: спостерігається незначне зниження (0,84 → 0,80), що вже нижче нормативного рівня. Це свідчить про обмежену платоспроможність і ризику при погашенні короткострокових зобов'язань.

2023–2024 рр: значне падіння до 0,56 у 2023 році з подальшим незначним підвищенням до 0,60 у 2024 році. Це говорить про посилення фінансового ризику, потенційні труднощі в покритті поточних зобов'язань і необхідність залучення додаткових джерел фінансування.

Отже, поточна ліквідність залишається критично низькою протягом усіх років, що сигналізує про високий ризик неплатоспроможності в короткостроковій перспективі.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності - 0,01 (2021), 0,06 (2022), 0,02 (2023), 0,02 (2024)

Цей коефіцієнт показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути покрита негайно за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Оптимальний рівень зазвичай  $\geq 0,2$ .

2021 рік: майже нуль (0,01), що означає практично відсутність ліквідних коштів для покриття короткострокових зобов'язань.

2022 рік: зростання до 0,06 — позитивна тенденція, але все ще критично низька ліквідність.

2023–2024 рр.: стабільність на рівні 0,02, що свідчить про незмінну проблему забезпечення грошовими ресурсами.

Підприємство має вкрай обмежену грошову ліквідність і не здатне покривати короткострокові борги без додаткових джерел фінансування.

Коефіцієнт швидкої ліквідності - 0,76 (2021), 0,65 (2022), 0,53 (2023), 0,60 (2024)

Цей коефіцієнт показує здатність погашати короткострокові зобов'язання без урахування запасів. Нормативне значення  $\geq 1$ .

Тенденція до зниження протягом 2021–2023 років (0,76  $\rightarrow$  0,53), що свідчить про зменшення частки швидкоздійснюваних активів.

2024 рік: легке відновлення до 0,60, але показник залишається нижче нормативу.

Підприємство не має достатнього запасу швидкоздійснюваних активів для покриття поточних боргів без ризику.

Коефіцієнт автономії (співвідношення власного капіталу до активів) - 0,05 (2021), 0,04 (2022), 0,03 (2023–2024)

Низький рівень автономії (оптимально  $\geq 0,4$ ) свідчить про високу залежність від позикових коштів.

Постійне зниження (0,05  $\rightarrow$  0,03) означає, що фінансування підприємства майже повністю забезпечується за рахунок боргів.

Це підвищує фінансовий ризик і залежність від кредиторів.

Фінансова незалежність підприємства дуже низька; ризик банкрутства високий при зростанні зобов'язань.

Рентабельність активів (ROA) - 0,00 (2021–2023), 0,01 (2024).

Показник ROA відображає ефективність використання активів. Практично нульові значення протягом 2021–2023 років свідчать про відсутність прибутковості.

2024: легке зростання до 0,01, що все ще залишається вкрай низьким рівнем ефективності.

Підприємство майже не генерує прибутку від використання своїх активів.

Рентабельність власного капіталу (ROE) Дані: 0,07 (2021), 0,06 (2022), 0,11 (2023), 0,21 (2024)

Показник ROE показує, наскільки ефективно власники капіталу отримують прибуток.

2021–2022 рр.: невеликий рівень прибутковості (6–7%).

2023–2024 рр.: зростання до 21% у 2024 році, що свідчить про відносне покращення ефективності управління власним капіталом, незважаючи на високий рівень боргового фінансування.

Поступове підвищення ефективності використання власного капіталу, але фінансовий ризик залишається високим через низьку автономію.

7. Чиста маржа Дані: 0,01 (усі роки)

Аналіз: Показник демонструє частку чистого прибутку від виручки. Нульова або близька до нуля маржа свідчить про мінімальну прибутковість операцій.

Висновок: Підприємство отримує дуже незначний прибуток від продажів, що ускладнює фінансування розвитку.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом - 0,24 (2021), 0,18 (2022), 0,07 (2023–2024).

Цей коефіцієнт показує, наскільки власний капітал покриває основні засоби.

Значне зниження (0,24 → 0,07) говорить про те, що власного капіталу для фінансування довгострокових активів недостатньо, що підвищує ризик залежності від зовнішнього фінансування.

Підприємство в основному фінансує необоротні активи за рахунок позикових коштів, що підвищує ризик ліквідності.

Коефіцієнт заборгованості - 0,95 (2021), 0,96 (2022–2023), 0,97 (2024)

Високий коефіцієнт (близько 1) свідчить про те, що майже всі активи підприємства профінансовані за рахунок зобов'язань.

Стабільне зростання (0,95 → 0,97) підкреслює високий фінансовий ризик.

Компанія майже повністю залежить від зовнішніх кредиторів.

Підприємство надзвичайно боргове, що робить його вразливим до змін умов фінансування.

### 2.3 Аналіз сервісного менеджменту підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «КРОППЕРС ГРУП» є суб'єктом господарювання, діяльність якого спрямована на забезпечення стабільного надання послуг та/або реалізацію продукції з орієнтацією на потреби клієнтів і вимоги ринкового середовища. Підприємство функціонує в умовах високої конкуренції, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення управлінських підходів, зокрема у сфері сервісного менеджменту.

Сервісний менеджмент у ТОВ «КРОППЕРС ГРУП» виступає важливим елементом загальної системи управління, оскільки саме рівень сервісу значною мірою визначає конкурентні позиції підприємства, рівень довіри клієнтів і можливості довгострокового розвитку. Управління сервісною діяльністю ґрунтується на принципах клієнтоорієнтованості, відповідальності за результат та дотримання стандартів якості обслуговування.

Організаційна структура підприємства забезпечує координацію між підрозділами, залученими до процесу обслуговування клієнтів. Сервісні процеси охоплюють повний цикл взаємодії з клієнтом — від первинного звернення та надання консультацій до виконання зобов'язань і післяпродажного супроводу. Такий підхід дозволяє підприємству формувати цілісне уявлення клієнта про якість сервісу та підтримувати стабільний рівень обслуговування.

Особливе значення в системі сервісного менеджменту ТОВ «КРОППЕРС ГРУП» має персонал. Працівники виступають безпосередніми носіями сервісної цінності, оскільки саме через їхню професійну компетентність, комунікабельність і відповідальність формується сприйняття

підприємства клієнтами. Управління персоналом у сфері сервісу передбачає не лише підбір кваліфікованих кадрів, а й постійне підвищення їх професійного рівня, розвиток навичок роботи з клієнтами та дотримання корпоративних стандартів поведінки.

Якість сервісу на підприємстві формується під впливом комплексу факторів, серед яких ключовими є своєчасність виконання зобов'язань, точність і повнота наданої інформації, оперативність реагування на звернення клієнтів, а також здатність підприємства адаптувати сервісні рішення до індивідуальних потреб споживачів. Для підтримання належного рівня якості сервісу здійснюється внутрішній контроль дотримання встановлених процедур та аналіз результатів взаємодії з клієнтами.

Водночас сервісний менеджмент ТОВ «КРОППЕРС ГРУП» функціонує в умовах обмеженості ресурсів, що зумовлює потребу в раціональному використанні наявного потенціалу. Недостатній рівень автоматизації окремих сервісних процесів може стримувати зростання ефективності обслуговування та підвищувати навантаження на персонал. Це створює передумови для впровадження сучасних цифрових інструментів управління сервісом, зокрема систем управління взаємовідносинами з клієнтами.

Загалом ТОВ «КРОППЕРС ГРУП» характеризується як підприємство, яке усвідомлює стратегічну роль сервісного менеджменту у формуванні конкурентних переваг. Поєднання клієнтоорієнтованого підходу, професійного персоналу та прагнення до вдосконалення управлінських процесів створює основу для підвищення ефективності сервісної діяльності та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Сервісний менеджмент ТОВ «КРОППЕРС ГРУП» має системний характер і відіграє важливу роль у забезпеченні стабільного функціонування підприємства. Подальший розвиток сервісної діяльності доцільно пов'язати з цифровізацією процесів, удосконаленням системи оцінки якості обслуговування та інвестуванням у розвиток персоналу, що дозволить

підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Інформаційне забезпечення сервісного менеджменту. Важливим елементом функціонування сервісного менеджменту ТОВ «КРОППЕРС ГРУП» є система інформаційного забезпечення, яка забезпечує збір, обробку та передачу даних, необхідних для прийняття управлінських рішень у сфері обслуговування клієнтів. Інформаційні потоки охоплюють дані про запити клієнтів, обсяги замовлень, терміни їх виконання, а також результати взаємодії з контрагентами.

Ефективність інформаційного забезпечення безпосередньо впливає на оперативність реагування на звернення клієнтів та узгодженість дій між структурними підрозділами підприємства. Водночас недостатня формалізація окремих інформаційних процесів може призводити до втрати або дублювання даних, що актуалізує потребу в удосконаленні інформаційної інфраструктури сервісного менеджменту.

Сервісний менеджмент у контексті стратегічного розвитку. Сервісний менеджмент у ТОВ «КРОППЕРС ГРУП» розглядається не лише як операційна функція, а й як складова стратегічного розвитку підприємства. Якість сервісу виступає чинником формування стійких конкурентних переваг, оскільки саме через сервіс підприємство може диференціюватися на ринку без значного зростання витрат.

У стратегічному контексті сервісна діяльність орієнтована на довгострокові відносини з клієнтами, підвищення рівня їх лояльності та формування стабільної клієнтської бази. Це передбачає перехід від разових операцій до партнерської моделі взаємодії, у межах якої сервіс стає інструментом створення додаткової цінності для споживача.

Управління ризиками у сфері сервісу. Функціонування сервісного менеджменту ТОВ «КРОППЕРС ГРУП» супроводжується певними ризиками, які можуть негативно впливати на якість обслуговування та репутацію підприємства. До основних ризиків належать збої у виконанні

зобов'язань, помилки персоналу, недостатня комунікація з клієнтами, а також вплив зовнішніх факторів.

Управління сервісними ризиками передбачає їх ідентифікацію, оцінку та розробку превентивних заходів. До таких заходів можна віднести стандартизацію сервісних процесів, підвищення відповідальності персоналу, а також впровадження механізмів зворотного зв'язку з клієнтами, що дозволяють своєчасно виявляти проблемні аспекти обслуговування.

Соціальний та репутаційний аспект сервісного менеджменту. Сервісна діяльність ТОВ «КРОППЕРС ГРУП» має не лише економічний, а й соціальний вимір. Коректна та професійна взаємодія з клієнтами сприяє формуванню позитивного соціального іміджу підприємства, підвищенню рівня довіри та зміцненню ділової репутації.

Репутаційний ефект сервісного менеджменту проявляється у зростанні кількості повторних звернень клієнтів, рекомендацій підприємства іншим

Сервісний менеджмент є важливою складовою системи управління підприємством, оскільки саме якість обслуговування клієнтів формує рівень задоволеності споживачів, лояльність до бренду та довгострокову конкурентоспроможність. Для ТОВ «КРОППЕРС ГРУП» сервісна діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного попиту на продукцію (послуги) та підтриманні позитивного іміджу на ринку.

Система сервісного менеджменту підприємства орієнтована на клієнтоцентричний підхід, що передбачає врахування потреб і очікувань споживачів на всіх етапах взаємодії — від первинного контакту до післяпродажного обслуговування. Управління сервісом здійснюється з урахуванням стандартів якості, внутрішніх регламентів та ринкових вимог.

Процеси сервісного обслуговування в ТОВ «КРОППЕРС ГРУП» мають системний характер та включають:

- консультування клієнтів щодо асортименту, характеристик та умов співпраці;
- оперативне оформлення замовлень і контроль за їх виконанням;

- координацію взаємодії між підрозділами, задіяними у наданні послуг;
- реагування на звернення, зауваження та претензії клієнтів.

Чітка організація сервісних процесів сприяє скороченню часу обслуговування, мінімізації помилок та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства. Особливу увагу приділено дотриманню термінів виконання зобов'язань, що є одним із ключових критеріїв оцінки якості сервісу з боку клієнтів.

Якість сервісу в ТОВ «КРОППЕРС ГРУП» формується під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників, серед яких: професіоналізм персоналу, швидкість реагування на запити, надійність виконання домовленостей, комунікабельність та клієнтоорієнтованість працівників.

У межах сервісного менеджменту застосовуються такі інструменти управління якістю:

- внутрішній контроль дотримання стандартів обслуговування;
- аналіз відгуків і звернень клієнтів;
- коригування процесів на основі виявлених недоліків;
- підвищення кваліфікації персоналу.

Реалізація зазначених заходів дозволяє підприємству підтримувати стабільний рівень сервісу та адаптувати його до змін ринкових умов.

Персонал є ключовим елементом сервісного менеджменту ТОВ «КРОППЕРС ГРУП», оскільки саме працівники безпосередньо взаємодіють із клієнтами та формують їхнє враження про підприємство. Управління персоналом у сфері сервісу спрямоване на:

- формування професійних і комунікативних компетенцій;
- розвиток навичок роботи з клієнтами;
- мотивацію працівників до забезпечення високого рівня обслуговування;
- дотримання етичних норм та корпоративних стандартів.

Ефективна робота персоналу сприяє зростанню довіри клієнтів, повторним зверненням та розширенню клієнтської бази.

Ефективність сервісного менеджменту ТОВ «КРОППЕРС ГРУП» проявляється у здатності підприємства забезпечувати стабільну якість обслуговування за оптимальних витрат. Основними результатами ефективного сервісного управління є:

- підвищення рівня задоволеності клієнтів;
- зміцнення ділової репутації підприємства;
- зростання конкурентних переваг;
- зниження ризику втрати клієнтів.

Разом з тим, система сервісного менеджменту потребує постійного вдосконалення з урахуванням змін споживчих очікувань та розвитку ринкового середовища.

Сервісний менеджмент ТОВ «КРОППЕРС ГРУП» є важливою складовою загальної системи управління підприємством та спрямований на забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Чітка організація сервісних процесів, орієнтація на клієнта, професійний персонал і контроль якості дозволяють підприємству підтримувати позитивний імідж та конкурентоспроможність. Подальший розвиток сервісного менеджменту доцільно пов'язати з упровадженням сучасних цифрових інструментів, автоматизацією взаємодії з клієнтами та розширенням програм підвищення кваліфікації персоналу.

### **З ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ СЕРВІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «КРОППЕРС ГРУП» НА ЗАСАДАХ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

Проблема забезпечення якості є комплексною і вирішувати її традиційними методами лише шляхом контролю якості готової продукції, практично не можливо. Тому повинен бути комплексний, системний підхід, реалізація якого можлива лише в рамках системи управління якістю (СУЯ). Значну роль у підвищенні якості відіграють стандарти, які є нормативною базою систем якості. Загально визнаними на сьогодні є міжнародні стандарти ISO серії 9000, які сконцентрували досвід управління якістю, нагромаджений в різних країнах.

Сучасна практика в менеджменті оперує досить широким спектром методів і інструментів, що дозволяють ефективно виконувати різного роду роботи. Однак швидкість, з якою відбуваються зміни у світі, їхня неймовірна складність і тісний взаємозв'язок з усіма сферами життя людини, – обумовлює необхідність постійного пошуку нових, більш ефективних і таких що відповідають вимогам сьогодення теорій, методів і інструментів організації і керування підприємницькою діяльністю.

Кожна із провідних компаній світу йшла до успіху своїм шляхом, але через одні ворота: через ворота удосконалення менеджменту якості. Це стосується не тільки якості конкретної продукції, а йдеться про ділову досконалість компанії, про спосіб управління, його оптимізацію та гармонізацію, зацікавленість усіх працюючих у результатах своєї праці. Лідери світового ринку говорять: «У нас купують не продукцію і не послугу. У нас купують довіру до нас, тобто наше ім'я». А щоб ім'я було авторитетним, необхідно запроваджувати загальну культуру якості, яка включає і обладнання, і технологію, і систему менеджменту, і персонал, і стосунки між партнерами на різних рівнях тощо.

### 3.1 Підходи до створення й впровадження на підприємстві системи управління якістю ISO 9000:2015

Системи управління якістю, СУЯ, (Quality Management Systems — QMS) — сукупність взаємопов'язаних та/або взаємодіючих елементів організації, які дають змогу спрямовувати та контролювати діяльність організації щодо якості. Фактично функціонування СУЯ зводиться до ретельно налагодженого і взаємоузгодженого виконання всіх видів діяльності підприємства таким чином, щоб мінімізувати можливість виникнення невідповідностей на будь-якому етапі створення продукції. Вважається, що управління організацією може охоплювати різні системи, такі як СУЯ, система управління фінансами, система управління ризиками, система екологічного управління тощо. На сьогодні відмічають тенденцію формування інтегрованих систем управління, що є поєднанням двох або більше систем управління, наприклад, СУЯ інтегрується з системою екологічного управління, системою охорони праці тощо.

Підходи до створення й впровадження СУЯ можуть бути різними, однак сертифікувати впроваджену СУЯ можна лише за умов, коли вона відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Стандарти ISO серії 9000 містять універсальні вимоги щодо етапів та елементів моделювання результативної СУЯ й орієнтовані на будь-які підприємства незалежно від їх типу та чисельності працівників. Універсальність стандартів ISO серії 9000 дозволяє застосовувати їх як для виробничих підприємств, так і для організацій чи установ, що надають послуги. Стандарти ISO серії 9000 прийняті як національні у 170 країнах світу, а кількість організацій з сертифікованими СУЯ становить понад 900 тисяч підприємств [7].

Ідеологія СУЯ за моделлю ISO:9001 ґрунтується на визнанні пріоритетності вимог споживачів поряд з нормативними вимогами. Стандартами підкреслюється раціональність застосування процесного й системного підходу, а також принципу прийняття управлінських рішень на

основі фактичних даних. Формування СУЯ передбачає налагодження стабільних взаємозв'язків із замовниками для визначення адекватних вимог до продукції та подальшого моніторингу ступеня задоволеності наданою продукцією. Процесний підхід передбачає організацію окремих видів діяльності як процесів із визначенням входів (сировина, матеріали, інформація), виходів (матеріальний або нематеріальний результат процесу), ресурсів, необхідних для здійснення процесу (виробниче середовище; інфраструктура: обладнання та устаткування, засоби комунікації, засоби вимірювання тощо; персонал, документація та ін.), а також управлінських дій, спрямованих на планування, контроль виконання та своєчасне коригування процесу.

У межах виконання як кожного процесу СУЯ, так і на рівні організації в цілому, стандартами ISO 9000 рекомендується втілювати методологію циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act), запропоновану американськими вченими У. Шухартом та Е. Демінгом у середині минулого сторіччя. Цикл PDCA передбачає узгоджене виконання всіх етапів діяльності у певній послідовності: планування (Plan), виконання запланованого (Do), моніторинг виконання й аналіз результатів виконаних дій (Check) та розробка й упровадження коригувальних і/або запобіжних дій з метою постійного поліпшення процесів підприємства (Act) [15]. Для результативного функціонування організація повинна визначити численні взаємопов'язані види діяльності та управляти ними за певними правилами, які й установлює ISO 9001:2000. Найчастіше всі види діяльності, визначені як процеси, є сукупністю паралельних і/або послідовних робіт, тому вихід одного процесу безпосередньо становить вхід наступного. Розуміння й виконання вимог внутрішніх споживачів кожного процесу його попередниками дозволяє суттєво знизити ризики невідповідностей та постійно оптимізувати діяльність на всіх рівнях організації. Перевагою процесного підходу є забезпечення постійного контролю зв'язків окремих процесів у межах системи, а також їх взаємодії. Процесний підхід сприяє розумінню та

виконанню вимог внутрішніх споживачів до всіх видів діяльності організації, спонукає розглядати процеси з позицій їх корисності для організації, передбачає не тільки вимірювання результатів будь-якої діяльності, а й її поточний моніторинг за інформативними показниками і оцінювання за встановленими критеріями. Такі заходи спрямовані на забезпечення постійного поліпшення всіх процесів підприємства, а також самої продукції. Заходи з постійного поліпшення базуються на систематичному аналізі СУЯ керівництвом і прийнятті об'єктивних управлінських рішень щодо коригувальних та запобіжних дій. Управління якістю вимагає управління процесами, а не тільки кінцевими результатами. Це є основою забезпечення й поліпшення якості. Кожен співробітник організації обслуговує певний процес і робить свій внесок у його функціонування. Кожен процес повинен мати конкретного «хазяїна», відповідального за результативність цього процесу. Таким чином, організована за процесною моделлю діяльність сприяє більш чіткому розподілу відповідальності та повноважень, більшій зацікавленості персоналу в досягненні запланованих результатів на всіх рівнях організації. Як наслідок, зменшується кількість невідповідностей упродовж усіх процесів створення продукції, зростає ефективність праці, зменшуються непродуктивні витрати.

При впровадженні СУЯ визначають усі необхідні процеси та їх застосування на всіх рівнях в організації, визначають послідовність та взаємодію цих процесів, розробляють критерії та методи, необхідні для забезпечення результативності функціонування цих процесів та управління ними. Керівництво бере на себе зобов'язання забезпечити ресурси та інформацію, необхідну для підтримання функціонування та моніторингу процесів СУЯ. Здійснення моніторингу, вимірювання та аналізування цих процесів і вжиття заходів щодо досягнення запланованих результатів і систематичного поліпшення стає постійним завданням всього колективу підприємства, що впровадило СУЯ.

Вимоги ISO 9001:2015 стосуються всіх груп процесів СУЯ: від документообігу, діяльності вищого керівництва, управління ресурсами, створення продукції до процесів вимірювання, аналізування й поліпшення. Загальноприйнятим є застосування класифікації процесів, що передбачає їх розмежування на основні (створення продукції), управлінські (діяльність вищого керівництва) та допоміжні (забезпечення всіма видами ресурсів). Для чіткого визначення взаємодії процесів застосовують функціональне моделювання — опис моделі процесів, що відбиває їх внутрішню структуру, входи й виходи, взаємозв'язки й взаємодію з іншими процесами в мережі процесів, а також класифікаційні та ідентифікаційні ознаки, що характеризують процес у вигляді функцій. Метою моделювання є створення точного, достатнього, лаконічного, зручного для сприйняття й аналізу опису СУЯ як сукупності взаємодіючих компонентів і взаємозв'язків між ними. Однією з найпоширеніших методологій для створення функціональних моделей (описів) складних систем і процесів є методологія IDEF0. Основні принципи й поняття IDEF0 були затверджені як федеральний стандарт США для функціонального моделювання ще у 1993 р. На сьогодні майже всі провідні організації користуються методологією функціонального моделювання IDEF0 з метою реінжинірингу ділових процесів і процесів управління якістю при формуванні й оптимізації СУЯ [9].

Процесний підхід є універсальним і може бути застосований при впровадженні будь-якої системи управління. Але стандарти ISO серії 9000 не містять вимог, специфічних для інших систем управління, пов'язаних, наприклад, з навколишнім середовищем, промисловою гігієною та безпекою праці, фінансами й ризиками. Проте ці стандарти дають змогу організації узгодити або інтегрувати свою СУЯ з відповідними вимогами до інших підсистем. Не виключена можливість того, що організація адаптує свою систему управління для створення СУЯ, яка відповідала б вимогам стандарту ISO 9001:2015, а не буде розробляти її як нову.

Після впровадження СУЯ будь-яка організація має право подати заявку на сертифікацію своєї системи в будь-якому органі сертифікації (ОС), акредитованому на такі види робіт. ОС можуть бути як державні, так і недержавні. Процедура сертифікації складається з оцінки документації СУЯ з подальшим проведенням двоступеневого аудиту третьою стороною (аудиторами ОС). Для гармонізації роботи всіх ОС на міжнародному рівні введений в дію стандарт ISO 17021:2006, що регламентує діяльність ОС СУЯ, систем екологічного управління та інших систем, чим підкреслюється розуміння тенденцій щодо поширення інтегрованих систем управління на міжнародному рівні.

Таким чином, СУЯ може бути ініційована як за бажанням керівництва вдосконалити діяльність підприємства, зменшити невиробничі витрати, так і на вимогу споживачів. Тому розробка системи якості в основному полягає в тому, щоб спочатку з урахуванням рекомендацій стандартів ISO 9001:2015 визначити склад необхідних функцій системи якості, а потім визначити структури, що виконують або будуть виконувати ці функції.

Після цього розробляються нові та переробляються або використовуються наявні нормативні документи для виконання всіх функцій. При цьому слід чітко усвідомити, що стандарт дає уточнення, що потрібно робити вищому керівництву, як треба це робити.

Потрібно акцентувати, що створення системи управління якістю на промисловому підприємстві – це не можливість виготовляти найкращу та найбільш конкурентоспроможну продукцію (найчастіше можна зустріти саме таке помилкове розуміння необхідності впровадження системи), а можливість дати гарантію, що якість виготовленої продукції є стабільною та зорієнтованою на конкретного споживача.

Для впровадження СУЯ необхідно:

- 1) розробити документацію системи, яка повинна відповідати вимогам стандарту ISO : 9001;

2) привести практичну діяльність підприємства у відповідність з документацією.

Документація СУЯ розробляється для того, щоб формально закріпити відповідальність за здійснення певних процесів організації при створенні якості. Згідно із вимогами стандарту ISO 9001:2015 система управління якістю являє собою мережу процесів.

Саме з цих кроків, що передують діям, безпосередньо пов'язаним із впровадженням СУЯ згідно з вимогами стандарту ISO, і доцільно розпочинати роботи в даному напрямі. Вимоги стандарту ISO 9001:2015 до СУЯ чітко регламентуються за 4-ма елементами:

- відповідальність керівництва;
- управління ресурсами;
- випуск продукції (саме за даним елементом підприємство має право вибору щодо опису та документування певних процесів, залежно від того, які етапи життєвого циклу реалізуються в процесі виготовлення продукції);
- вимірювання, аналізування та поліпшення [8].

За даними елементами розробляється документація СУЯ, а також забезпечується погодженість і сумісність процесів планування, управління, забезпечення й поліпшення якості з визначенням їх змісту та взаємодії. Кожен напрям діяльності має свої особливості, і разом вони являють собою чотири основні функціональні підсистеми системи якості, які й виступають основними її складовими.

Процес створення СУЯ на підприємстві є складним і зазвичай довготривалим процесом, а його подальший розвиток і перехід до TQM може взагалі тривати роками. У загальному вигляді етапи розроблення систем якості можна представити таким чином:

1. Визначення елементів системи якості. На цій стадії спочатку необхідно провести ретельний аналіз процесу створення продукції та представити його у вигляді докладного переліку етапів робіт.

2. Визначення складу структурних підрозділів системи якості. Для цього необхідно проаналізувати функції, що виконуються наявними підрозділами, і порівняти їх із переліком функцій (елементів), котрі включено в систему якості, що створюється з урахуванням рекомендацій ISO : 9000. У результаті визначаються підрозділи – виконавці за кожною функцією і кожним підрозділом, його нові функції офіційно включаються у функціональні обов'язки. Після визначення функцій та їх виконавців система якості набирає цілком чіткого виду, який може бути представлено на двох схемах: структурній і функціональній.

3. Розробка структурної схеми системи якості, яка будується на основі структурної схеми підприємства та дає можливість показати «пристрій» системи – склад і взаємозв'язок усіх структурних підрозділів, що виконують функції в системі якості. Окремим блоком можна показати керівне ядро системи якості – службу якості, а до неї, як було відмічено, включаються відділ технічного контролю, метрологічна служба, служба стандартизації, а також відділ управління якістю, що виконує функції організації, координації та методичного управління роботою з якості.

4. Розробка функціональної схеми управління якістю, котра, на відміну від структурної схеми, що показує устрій системи якості, дозволяє наочно представити процес управління якістю.

5. Визначення складу та стану документації системи якості, коли після встановлення, Хто і Що повинен робити в системі якості, треба сказати, Як, якими методами це повинно робитися, згідно з якою документацією. Це найбільш об'ємна й рутинна робота у процесі розроблення системи якості.

6. Розробка внутрішньої системи документації – це розробка та коригування конкретних нормативних документів, у яких має бути викладено методи виконання функцій і завдань у системі якості. На цьому етапі відбувається наповнення системи якості необхідним внутрішнім змістом, а також інформаційне узгодження документів СУЯ та їх аналіз, спрямовані на перевірення того, наскільки повним є розроблений пакет документів.

7. Упровадження документації СУЯ, тобто набуття документами статусу обов'язкових для виконання через видання відповідного наказу першого керівника підприємства.

#### 8. Перевірка СУЯ.

Як правило, процес створення на підприємстві СУЯ завершується її сертифікацією. Отже, останнім етапом її розробки можливо вважати організацію і проведення сертифікації СУЯ на відповідність стандартам ISO : 9001:2015 авторитетним органом із сертифікації [6].

Згідно з вимогами ISO 9001:2000, документація СУЯ повинна містити:

- а) документовані виклади політики й завдань у сфері якості;
- б) настанови з якості;
- в) документовані методики, які вимагаються стандартом;
- г) документи, потрібні організації для забезпечення ефективності планування та виконання процесів і управління ними (процедури та інструкції);
- д) протоколи якості.

Як правило, у документації описується більшість важливих процесів, дій та видів діяльності підприємства. Повний опис усіх процесів СУЯ матиме ряд суттєвих переваг як внутрішніх (можливість ефективно управляти процесами, використання як навчальних матеріалів, впевненість у стабільному виконанні процесів), так і зовнішніх (можливість довести ефективність процесів споживачам, органам із сертифікації тощо).

Орієнтуючись на вищезазначене, складено таблицю 3.1, де відповідним чином буде зафіксовано виконавців проведення заходів, спрямованих на підвищення якості діяльності ТОВ «КРОППЕРС ГРУП».

Таблиця 3.1 - План заходів щодо підвищення якості діяльності ТОВ «КРОППЕРС ГРУП»

Заходи	Відповідальна особа	Виконавці
Узгодження відносин із сертифікуючими органами з метою фіксації досліджень	Керівник відділу відносин з громадськістю та державними органами	Маркетологи
Збір інформації від клієнтів (виявлення побажань та рекомендацій)	Інженер з якості та досліджень	Маркетологи
Збір даних про якість продукції та послуг (порівняльні дані)	Інженер з якості та досліджень	Інженер з якості та досліджень та представники органу сертифікації з базою даних винаходів, працівники задіяні у виробництві
Емпіричні дослідження напрямів покращення	Інженер з якості та досліджень, представники органу сертифікації	Інженер з якості та досліджень, представники органу сертифікації
Введення покращення та його пілотний запуск	Інженер з якості та досліджень, представники органу сертифікації	Інженер з якості та досліджень, представники органу сертифікації
Виявлення реакції клієнтів та представників органу сертифікації	Інженер з якості та досліджень, представники органу сертифікації	Працівники відділу збуту
Вибір оптимального варіанту та збереження зразків продукції та документації щодо технології виробництва	Інженер з якості та досліджень, представники органу сертифікації	Інженер з якості та досліджень, представники органу сертифікації
Підготовка та одержання сертифікатів на технологію виробництва майонезу, як запорука якості діяльності підприємства	Інженер з якості та досліджень, представники органу сертифікації	Інженер з якості та досліджень, представники органу сертифікації

Визначення трудомісткості розробки СУЯ.

Трудомісткість розробки СУЯ у людино-днях (люд/дн) для організації – основного розробника – визначається за формулою:

$$T_d = T_b \times (1 + K_n + K_i + K_p + K_k + K_{zt}) \times K_1 \times K_2 \quad (3.1)$$

де  $T_b$  - базовий норматив трудомісткості власне розробки СМЯ, люд/дн.;

$K_n$  – коефіцієнт новизни, який враховує ступінь новизни і прогресивність системи;

$K_i$  – коефіцієнт інформаційної ємності СУЯ, який враховує підвищення трудомісткості його розробки у випадку збільшення кількості показників і джерел інформації, які використовуються під час розробки;

$K_p$  – коефіцієнт складності узгодження, який враховує підвищення трудомісткості розробки СУЯ під час збільшення кількості організацій, яким необхідно направити проект СУЯ на відкликання та узгодження;

$K_k$  – коефіцієнт конструктивної складності питань, стосовно вхідних чи вихідних даних, які враховують зріст трудомісткості розробки СУЯ під час збільшення трудомісткості виникаючих питань;

$K_{zt}$  – коефіцієнт затвердження, який враховує кількість підрозділів, керівники яких беруть участь в розробці;

$K_1$  – коефіцієнт, який враховує розробку одного проекту СУЯ;

$K_2$  – коефіцієнт, який враховує об'єм документів у листах.

Значення всіх перерахованих коефіцієнтів надані в таблиці 3.1.

Отже, трудомісткість розробки структури бази даних складе:

$$T_d = 220 \times (1 + 0,05 + 0,04 + 0,04 + 0,08 + 0,1) \times 1 \times 1 = 288,2 \text{ (люд-дн.)}$$

### 3.2 Обґрунтування економічної ефективності впровадження системи управління якістю на підприємстві

Для успішної роботи підприємств на сучасному ринку наявність у них системи якості, що відповідає стандартам ISO серії 9000, і сертифіката на неї може бути не зовсім достатньою, але необхідною умовою. Тому й в Україні вже є десятки підприємств, що впровадила стандарти ISO серії 9000 і сертифікати на свої системи якості. В даний час однією із серйозних проблем для українських підприємств є створення системи якості, що дозволяє забезпечити виробництво конкурентоздатної продукції. Система якості важлива при проведенні переговорів із закордонними замовниками, що вважають обов'язковою умовою наявність у виробника системи якості і сертифіката на цю систему, виданого авторитетним сертифікаційним органом. Споживач бажає мати впевненість, що якість продукції, що поставляється, буде стабільною і стійкою.

В сучасних умовах на підприємствах, що працюють на світовому ринку, все частіше впроваджується система Total Quality Management, яка є результатом симбіозу західної і східної концепцій управління якістю продукції. Ця система тотального (загального) управління, при якій політика якості продукції, управління якістю, підвищення якості та її забезпечення відіграють велике значення в системі управління підприємством, пронизує всі управлінські структури при виконанні керівництвом підприємства провідної ролі в її забезпеченні.

Складовими елементами системи TQM є планування, аналіз оцінювання і контроль якості продукції. TQM - це ще і керування цілями і самими вимогами.

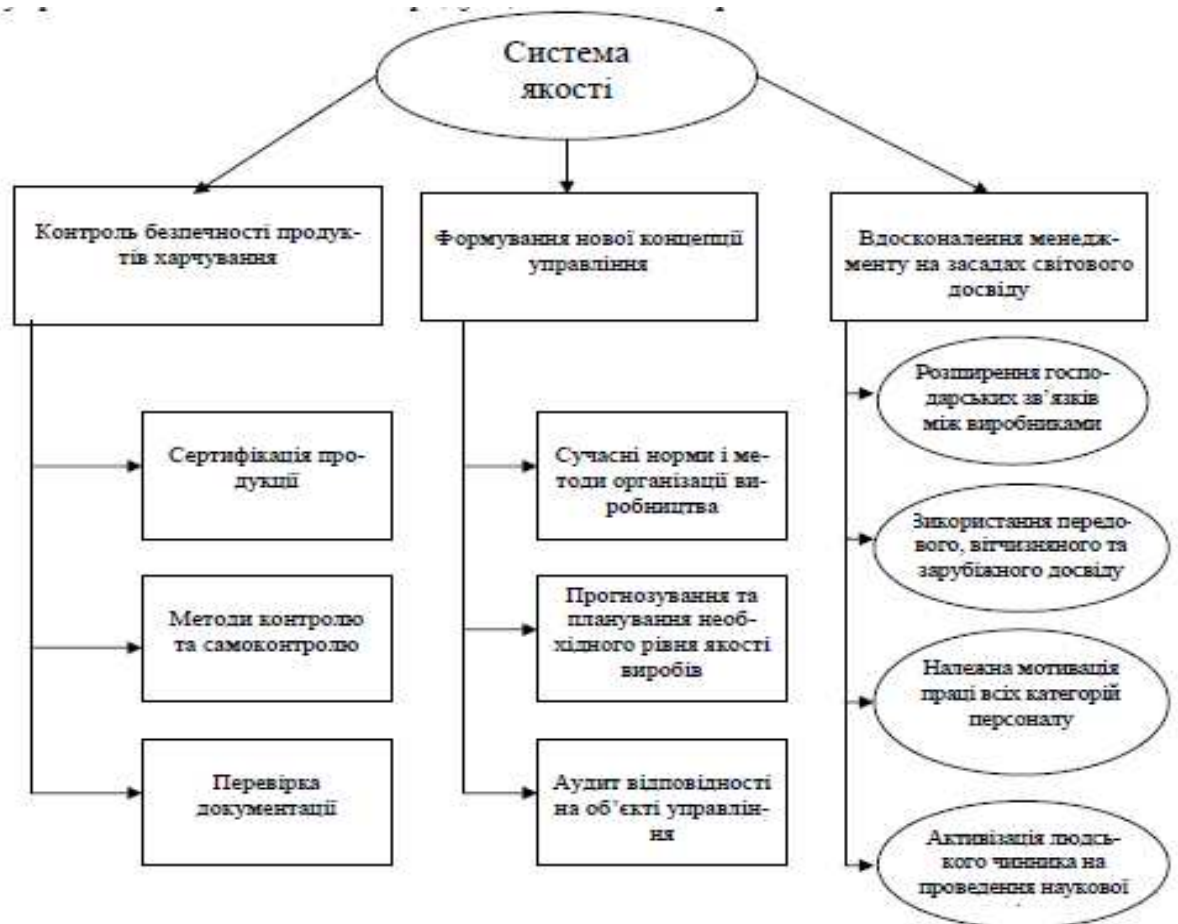


Рисунок 3.1. - Основні елементи управління системи якості розробка автора

В таблиці 3.2 представлені основні техніко-економічні показники діяльності підприємства результаті впровадження СУЯ.

Запропоновані заходи дозволяють підвищити якість зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «КРОППЕРС ГРУП»:

- збільшити прихильність споживачів до продукції підприємства;
- підняти імідж підприємства;
- зміцнити конкурентні позиції на ринку;
- збільшити обсяги реалізації продукції за рахунок отриманої довіри споживачів;
- отримати додатковий прибуток від реалізації заходів;
- зменшити збиток тощо.

Таблиця 3.2 - Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства після впровадження заходів

Найменування показника	Одиниці виміру	2024 рік	Прогноз	Відхилення від попереднього періоду	
				Абс.	%
Реалізована продукція	тис. грн.	35891	38996	3105	8,7
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	37231	39774	2543	6,8
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	-1340	-778	562	-
Рентабельність продукції	%	-3,6	-1,96	1,64	-
Рентабельність продажів	%	-3,73	-2	1,73	-
Ефект від впровадження заходів	тис. грн.	562			

В цілому, підготовка підприємства до впровадження системи управління якістю ISO 9001:2015 дає можливість дати гарантію, що якість виготовленої продукції є стабільною та зорієнтованою на споживача.

## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі ступеня бакалавр поставлено та вирішено актуальне завдання щодо теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій з підвищення ефективності сервісного менеджменту ТОВ «КРОППЕРС ГРУП» шляхом впровадження системи управління якістю.

Одержані результати дозволили зробити такі висновки:

Якість товарів та послуг – це складний соціально-економічний феномен, в якому фокусується сполучення інтересів споживача та виробника. На успіх на ринкові, тобто на успіх у споживача, можуть розраховувати тільки ті виробники, які спроможні оперативно задовольняти різні і досить нестабільні потреби споживачів. Виграш конкретному виробникові забезпечують переваги його системи управління якістю. Через це в розвинутих регіонах світу протягом декількох десятків років економічну конкуренцію поступово заміняла конкуренція стратегій розвитку виробництва та конкуренція систем забезпечення якості продукції та послуг. Тривалість цього процесу свідчить про те, що від усвідомлення проблеми до фактичного розв'язання її довелося пройти не легкий шлях. Його наслідком є той факт, що системи забезпечення якості продукції в наш час сприймаються підприємствами, що конкурують, як активна складова їхнього виробничого потенціалу. Дійсно, якщо ці системи функціонують ефективно, то вони забезпечують скорочення виробничих витрат за рахунок їх зниження за такими позиціями, як відходи виробництва, усування браку, гарантійний ремонт виробів, доробка технічної документації, створення страхових запасів, відмови клієнту.

Головна перевага ефективної системи забезпечення якості полягає в тому, що вона гарантує портфель замовлення виробникові на зовнішньому ринку, тобто його виживання в умовах ринкових відносин та конкурентної

боротьби. Неабияке значення для виживання має також зниження обсягу та питомої ваги прихованого виробництва, пов'язаного з переробкою продукції, та лагодження браку, тобто підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. Ось чому центр ваги конкурентної боротьби за ринок збуту явно переміщується у бік якості продукції та послуг, особливо – засобів виробництва. У розвитку суспільного виробництва промислово розвинутих країн поряд із законом підвищення продуктивності праці діє тенденція випередження у підвищенні якості засобів виробництва. Стійкість цієї тенденції пов'язана з існуванням прямої залежності між прибутком на інвестиційний капітал та якістю продукції: високоякісна продукція дає приблизно на 40% більше прибутку, ніж продукція низької якості.

Розглянуто основні критерії показників оцінювання якості на підприємстві, проаналізовано методичні підходи до управління якістю на підприємстві.

Наведено основну характеристику ТОВ «КРОППЕРС ГРУП». Упродовж 2021–2024 років підприємство продемонструвало стійку позитивну динаміку розвитку. Попри тимчасовий спад у 2022 році, у наступні роки відбулося стрімке зростання доходу, чистого прибутку та активів. Підприємство змогло значно підвищити ефективність використання ресурсів, що підтверджується зростанням прибутковості за стабільної чисельності персоналу.

Разом із тим, значне зростання поточних зобов'язань свідчить про підвищення фінансових ризиків і потребує посилення контролю за ліквідністю та структурою капіталу. Загалом фінансовий стан підприємства можна оцінити як задовільний із тенденцією до зміцнення, а стратегія розвитку — як результативну, але таку, що потребує збалансування між зростанням і фінансовою стійкістю.

Сервісний менеджмент ТОВ «КРОППЕРС ГРУП» є важливою складовою загальної системи управління підприємством та спрямований на забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Чітка організація

сервісних процесів, орієнтація на клієнта, професійний персонал і контроль якості дозволяють підприємству підтримувати позитивний імідж та конкурентоспроможність. Подальший розвиток сервісного менеджменту доцільно пов'язати з упровадженням сучасних цифрових інструментів, автоматизацією взаємодії з клієнтами та розширенням програм підвищення кваліфікації персоналу.

Сформовано теоретичні засади управління якістю діяльності підприємства; розглянуто сутність, фактори формування якості; досліджено систему забезпечення якості ТОВ «КРОППЕРС ГРУП», виявлено проблеми в системі управлінні якістю на підприємстві як основи забезпечення ефективного сервісного менеджменту.

Запропоновано управлінські рішення щодо впровадження сучасної системи захисту та гарантії якості продукції (згідно вимог стандарту ISO 9001:2015), що дозволить збільшити прихильність споживачів до продукції підприємства; підняти імідж підприємства; зміцнити конкурентні позиції на зовнішньому ринку; збільшити обсяги реалізації продукції за рахунок отриманої довіри споживачів; отримати додатковий прибуток від реалізації заходів; зменшити збиток тощо. Застосування ISO 9001 допомагає гарантувати, що замовники стабільно отримують якісну продукцію та послуги, що є дуже привабливим для бізнесу. Усі вимоги ISO 9001:2015 є загальними і призначені для застосування до будь-якої організації, незалежно від її типу чи розміру або продуктів та послуг, які вона надає.

За прогностичними розрахунками економічний ефект від застосування системи управління якістю на підприємстві (згідно вимог стандарту ISO 9001:2015) дорівнює 562 тис. грн., що підтверджує підвищення ефективності сервісного менеджменту ТОВ «КРОППЕРС ГРУП».

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. ISO 9001:2015 – Система управління якістю. URL: <https://certifications.controlunion.com/certification-programs/certification-programs/iso-9001-2015-sistema-upravleniya-kachestvom>. (дата звернення: 10.05.2025)
2. Безродна С.М. Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
3. Бурнукіна О.А. Методи управління якістю продукції підприємств. *Проблеми матеріальної культури*. URL: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/KNP/212/knp212\\_20-21.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/KNP/212/knp212_20-21.pdf). (дата звернення: 11.05.2025)
4. Буряк Р.І. Еволюція концепцій управління якістю. *Економіка та управління АПК*. 2013. Вип. 10. С. 117-122.
5. Державне підприємство «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості». URL: <http://uas.org.ua/ua/>. (дата звернення: 16.05.2025)
6. ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Основні положення та словник термінів. Видання офіційне. Київ: ДП «Укр-НДНЦ», 2016. 49 с.
7. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Системи управління якістю. Вимоги. URL: <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>. (дата звернення: 18.05.2025)
8. ДСТУ ISO 9001:2015 [Укрекспертиза]. URL: <https://ves.in.ua/iso-9001/>. (дата звернення: 17.15.2025)
9. Закон України «Про стандартизацію» URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1315-18>. (дата звернення: 09.05.2025)
10. Зимовець Г. О. Підходи до створення системи управління якістю промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2013. № 1. 33 с.
11. Зяйлик М.Ф., Вівчар О.І. Процесний підхід до менеджменту якості.

*Інноваційна економіка*, 2013. №1. С. 191–194.

12. Кащена Н.Б., Нестеренко О.О. Формування інформаційно-аналітичного сервісу управління підприємством торгівлі. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 2. С.126-131. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2022\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2022_2_21).
13. Нова версія стандарту ISO 9001: 2015. Нові вимоги до системи управління. URL: <https://hoe.com.ua/post/nova-versija-standartu-iso-90012015-novi-vimogi-do-sistemi-upravlinnja-tovaristvom.html> (дата звернення: 10.05.2025)
14. Офіційний сайт ISO. URL: <https://www.iso.org/>. (дата звернення: 15.05.2025)
15. Семенов В.Ф. Стандарти ISO 9000 і формування систем управління якістю на підприємствах сфери послуг. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 2020. №3 (72). URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/334/285>. (дата звернення: 15.05.2025)
16. Славіна Н.А. Системне управління якістю продукції. *Сталий розвиток економіки*, 2013. № 4. С. 55-59.
17. Стандарти та вимоги системи ISO 9000 в Україні. URL: <http://iso.kiev.ua/iso-9001/history-iso-9001-2.html/> (дата звернення: 16.05.2025)
18. Томілін О.О . Впровадження системи управління якістю продукції на підприємстві. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.2/312.pdf>. (дата звернення: 16.05.2025)
19. Траченко Л.А. Системи управління якістю підприємств сфери інжинірингу: монографія. Одеса: ОНЕУ, 2019. 378 с.
20. Шаров В.В. Сервісно-орієнтована бізнес-модель як чинник стратегічного управління підприємством. *Economic synergy*. 2023. Iss. 3. С. 8-24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn\\_2023\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_3_3).
21. Шелест Н.А. Економічна ефективність запровадження систем

управління якістю в підприємстві. *Економіка АПК*, 2013. №2. С.71-79.

22. Угоднікова О. І. Організація сервісної діяльності : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 073 – Менеджмент / О. І. Угоднікова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 90 с.

**Відгук на кваліфікаційну роботу**  
студента групи 073-21-3

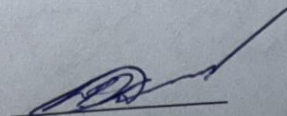
Бурлаченко Дмитра Юрійовича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері сервісного менеджменту підприємства

- 1) В умовах розвитку міжнародної торгівлі і посилення конкурентної боротьби діяльність окремих підприємств та галузей економіки на зовнішньому і внутрішньому ринках повністю залежить від того, наскільки їх продукція або послуги відповідають стандартам якості, що є одним з основних аспектів сервісного менеджменту організації. Тому проблема забезпечення і підвищення якості продукції актуальна для всіх країн і підприємств. При цьому необхідно враховувати те, що підвищення якості продукції – задача довгострокова і безперервна. Повинен бути комплексний, системний підхід, реалізація якого можлива лише в рамках системи управління якістю.
- 2) Бурлаченко Дмитро Юрійович показав середній рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю певних неточностей. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням комплексу взаємодоповнюючих методів дослідження: структурно - системний підхід, методи наукового пізнання, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, економічного аналізу, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.
- 3) Бакалавр проявив уміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не глибокими помилками.
- 4) Студент виявив достатній рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.
- 5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація.
- 6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.
- 7) Бурлаченко Д.Ю. показав достатній рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, достатній рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; середній рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «добре».  
Добре володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано три вимоги)

Керівник кваліфікаційної роботи  
к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту



Дубей Ю.В.

Рецензія на кваліфікаційну роботу  
студента групи 073-21-3

спеціальності 073 Менеджмент

Бурлаченка Дмитра Юрійовича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері сервісного менеджменту підприємства

Актуальність постановки і розроблення завдань. Проблема забезпечення якості діяльності підприємства є комплексною: науковою, технічною, економічною і соціальною, і у вирішенні її повинні брати участь висококваліфіковані спеціалісти, які вільно володіють сучасними методами управління якістю, незалежно від того, в якому секторі вони працюють: державному чи приватному, на великих підприємствах чи в малому і середньому бізнесі, тому що загальні принципи організації і забезпечення високої якості продукції та послуг не залежать від форми та розміру підприємства. Все це й зумовило вибір теми дослідження.

Обґрунтованість висновків і пропозицій. Висновки, що наведені в кваліфікаційній роботі достатньо обґрунтовані

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики. Бурлаченко Дмитро Юрійович приймав активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів.

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його. Бурлаченко Д.Ю. показав високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його у відповідності до діючих методичних рекомендацій.

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення. Недостатньо уваги приділено прогнозуванню показників ефективності діяльності підприємства.

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК: рекомендовано.

Рецензент

*К. С. Н. рецензент  
кадр ПЕРПУ*

*А. Ю. Бурлаченко Н.М.*