

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра автоматизації, метрології та енергоефективних технологій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему

«Оцінка ефективності системи менеджменту якості у сфері надання послуг та
шляхи її вдосконалення»
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент 2 курсу, групи ЗІВс24мг
спеціальності: 175 Інформаційно-вимірювальні
технології

_____/ Антон АЛЕКСЄЄВ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____/ Світлана АРТЮХ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____/ Тетяна ОБИДЄННОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____/ Геннадій КАНЮК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль _____/ Євгеній КЛЮЧКА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____/ Євгеній КЛЮЧКА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

Факультет/ІНІ Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
 Кафедра Автоматизації, метрології та енергоефективних технологій
 Спеціальність 175 Інформаційно-вимірювальні технології
 Освітня програма Якість, стандартизація та сертифікація

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри

 (підпис)

д.т.н., проф. Геннадій КАНЮК
 (науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)
 «__» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ на кваліфікаційну роботу магістерського рівня вищої освіти

студенту (ці) _____ Антону АЛЕКСЄВУ
 (ім'я, прізвище)

1. Тема роботи «Оцінка ефективності системи менеджменту якості у сфері надання послуг та шляхи її вдосконалення»
 затверджена наказом по академії _____ від “__” _____ 2025 р.
2. Термін здачі закінченої роботи “__” _____ 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: Система менеджменту якості, дані стосовно діяльності ТОВ «NEW LINE», стандарти ISO 9001/
4. Зміст роботи (перелік питань, що їх належить розробити). Сутність управління якістю послуг. Дослідження стратегій та інструментарію керування якісними показниками. Якість як ключовий чинник забезпечення конкурентних переваг у сфері послуг. Аналіз техніко-економічних показників підприємства. Аналіз конкурентного положення ТОВ «NEW LINE». Підвищення мотивації персоналу шляхом впровадження методів управління якістю. Розробка і використання стандартів обслуговування споживачів в ТОВ «NEW LINE». Аналіз економічного ефекту від реалізації рекомендованих заходів.
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал): презентація результатів дослідження виконана у Microsoft PowerPoint і містить 11 слайдів.

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	

7. Дата видачі завдання “ _____ ” _____ 2025 р.

Керівник

_____ Світлана АРТЮХ
(підпис) (ім'я, прізвище)

Завдання прийняв до виконання

_____ Антон АЛЕКСЄЄВ
(підпис) (ім'я, прізвище)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК виконання кваліфікаційної роботи

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Аналіз літературних джерел за обраною темою дослідження, формулювання завдань та плану	Жовтень	Виконано
2	Огляд нормативної документації з системи менеджменту якості	Жовтень	Виконано
3	Розробка системи менеджменту якості для сфери надання послуг	Жовтень	Виконано
4	Рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту якості у сфері надання послуг	Листопад	Виконано
5	Удосконалення СМЯ у сфері надання послуг	Листопад	Виконано
6	Висновки і оформлення кваліфікаційної роботи	Листопад	Виконано

Студент

_____ Антон АЛЕКСЄЄВ
(підпис) (ім'я, прізвище)

Нормоконтроль

_____ Євгеній КЛЮЧКА
(підпис) (ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Основною метою кваліфікаційної магістерської роботи є розробка та обґрунтування комплексу заходів, спрямованих на імплементацію сучасних методів та інструментів менеджменту якості, з метою підвищення конкурентоспроможності надаваних послуг.

Завдання магістерської роботи:

- вивчити теоретичні аспекти управління якістю, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності у сфері послуг.;
- виконати аналіз техніко-економічних показників підприємства ТОВ «NEW LINE»;
- виконати аналіз конкурентоспроможності послуг;
- визначити проблеми підвищення конкурентоспроможності послуг на ТОВ «NEW LINE»
- розробити заходи по впровадження методів і інструментів управління якістю підвищення конкурентоспроможності послуг.

Об'єкт дослідження: конкурентоспроможність послуг ТОВ «NEW LINE».

Предмет дослідження – теоретичні та методологічні питання підвищення конкурентоспроможності послуг з використанням методів та інструментів управління якістю.

У роботі досліджено теоретичні засади формування та функціонування систем менеджменту якості відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 9001. Проведено аналіз сучасних підходів до управління якістю у сфері послуг, визначено основні фактори, що впливають на результативність і ефективність системи менеджменту якості.

Проаналізовано рівень задоволеності споживачів, результати внутрішніх аудитів, показники результативності бізнес-процесів, рівень відповідності встановленим вимогам та ефективність коригувальних заходів.

Ключові слова: система менеджменту якості, якість послуг, ефективність, ISO 9001, управління якістю, задоволеність споживачів, бізнес-процеси, внутрішній аудит, показники ефективності.

ABSTRACT

The main objective of this master's thesis is to develop and justify a set of measures aimed at implementing modern quality management methods and tools, with the goal of enhancing the competitiveness of the services provided.

Objectives of the master's thesis:

- to study the theoretical aspects of quality management aimed at improving competitiveness in the service sector;
- to analyze the technical and economic indicators of NEW LINE LLC;
- to analyze the competitiveness of services;
- to identify issues related to improving the competitiveness of services at NEW LINE LLC;
- Develop measures for implementing quality management methods and tools to enhance the competitiveness of services.

Research object: the competitiveness of NEW LINE LLC's services.

Research subject: theoretical and methodological issues related to enhancing the competitiveness of services using quality management methods and tools.

Research object: the competitiveness of the services provided by NEW LINE LLC.

Research subject: theoretical and methodological issues related to enhancing the competitiveness of services using quality management methods and tools.

This study examines the theoretical foundations of the development and operation of quality management systems in accordance with the requirements of the ISO 9001 international standards. An analysis of modern approaches to quality management in the service sector is conducted, and the main factors influencing the effectiveness and efficiency of the quality management system are identified. The level of customer satisfaction, the results of internal audits, business process performance indicators, the level of compliance with established requirements, and the effectiveness of corrective actions are analyzed.

Key words: quality management system, service quality, effectiveness, ISO 9001, quality management, customer satisfaction, business processes, internal audit, performance indicators.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ	10
1.1 Сутність управління якістю послуг	10
1.2 Дослідження стратегій та інструментарію керування якісними показниками	13
1.3 Якість як ключовий чинник забезпечення конкурентних переваг у сфері послуг	18
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ ТОВ «NEW LINE»	21
2.1 Аналіз техніко-економічних показників підприємства	21
2.2 Аналіз конкурентного положення ТОВ «NEW LINE»	26
2.3 Аналіз проблем конкурентоспроможності послуг ТОВ «NEW LINE»	32
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	36
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «NEW LINE» ЗА ДОПОМОГОЮ МЕТОДІВ І ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ	37
3.1 Підвищення мотивації персоналу шляхом впровадження методів управління якістю	37
3.2 Розробка і використання стандартів обслуговування споживачів в ТОВ «NEW LINE»	42
3.3 Аналіз економічного ефекту від реалізації рекомендованих заходів	44
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	48
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

В умовах зростання конкуренції на ринку послуг, підвищення вимог споживачів до якості обслуговування та орієнтації організацій на довгостроковий розвиток особливого значення набуває впровадження та ефективне функціонування систем менеджменту якості. Якість послуг безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів, репутацію організації, її конкурентоспроможність і фінансові результати діяльності.

Система менеджменту якості, зокрема побудована відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO серії 9000, є дієвим інструментом упорядкування бізнес-процесів, підвищення прозорості управління та забезпечення стабільної якості надання послуг. Однак наявність сертифікованої системи менеджменту якості не гарантує її реальної результативності. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває оцінка ефективності функціонування СМЯ, яка дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей у сфері якості, виявити проблемні ділянки та обґрунтувати напрями подальшого вдосконалення.

Актуальність дослідження також зумовлена специфікою сфери надання послуг, для якої характерні нематеріальність результату, значна роль людського фактора та тісна взаємодія з клієнтом. Це ускладнює процес оцінювання якості та потребує застосування комплексних підходів і показників ефективності. Таким чином, дослідження, спрямоване на оцінку ефективності системи менеджменту якості у сфері надання послуг, є своєчасним та має важливе практичне значення для підвищення якості сервісу й конкурентоспроможності

Основною метою даного магістерського дослідження є розробка та обґрунтування комплексу заходів, спрямованих на імплементацію сучасних методів та інструментів менеджменту якості, з метою підвищення конкурентоспроможності надаваних послуг.

Завдання магістерської роботи:

– вивчити теоретичні аспекти управління якістю, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності у сфері послуг.;

- виконати аналіз техніко-економічних показників підприємства ТОВ «NEW LINE»;
- виконати аналіз конкурентоспроможності послуг;
- визначити проблеми підвищення конкурентоспроможності послуг на ТОВ «NEW LINE»
- розробити заходи по впровадження методів і інструментів управління якістю підвищення конкурентоспроможності послуг.

Об'єкт дослідження: конкурентоспроможність послуг ТОВ «NEW LINE».

Предмет дослідження – теоретичні та методологічні питання підвищення конкурентоспроможності послуг з використанням методів та інструментів управління якістю.

Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У вступі обґрунтовується актуальність роботи, ставиться мета та завдання роботи, визначено об'єкт та предмет дослідження.

У першому розділі розглядаються теоретичні основи управління якістю підвищення конкурентоспроможності послуг.

У другому розділі проводиться аналіз конкурентоспроможності послуг ТОВ «NEW LINE» та визначаються проблеми її підвищення.

У третьому розділі розробляються заходи щодо впровадження методів та інструментів управління якістю для підвищення конкурентоспроможності послуг.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ

1.1 Сутність управління якістю послуг

Здобуття провідних позицій на глобальних ринках, а також досягнення значного суспільно-економічного прогресу можливе виключно для тих держав, котрі спроможні гарантувати високий рівень якості продукції та послуг. Це, своєю чергою, формує суттєві конкурентні переваги для суб'єктів господарювання та забезпечує повне задоволення потреб кінцевих споживачів. Відтак, якість постає як самостійна управлінська категорія.

Поняття «якість» характеризується множинністю дефініцій. Зокрема, згідно з енциклопедичним словником Брокгауза і Єфрона, якість є однією з фундаментальних категорій, що відображає умову осмислення сутності об'єкта. Натомість, професор Х.Д. Харрінгтон інтерпретує якість як відповідність споживчим очікуванням за прийнятну вартість у момент виникнення потреби, тоді як висока якість трактується як перевищення цих очікувань за ціну, нижчу від передбачуваної.

Міжнародні стандарти серії ISO 9000 трактують якість продукції та послуг організації як її здатність задовольняти потреби споживачів і враховувати як навмисний, так і ненавмисний вплив на відповідні зацікавлені сторони [2]. Якість послуг охоплює не лише відповідність їх функціонального призначення та технічних характеристик установленим вимогам, а й сприйману споживачем цінність і корисність.

Поряд із цим використовується поняття «якість обслуговування», яке визначається як сукупність характеристик процесу обслуговування та його критеріїв, спрямованих на забезпечення задоволення встановлених або очікуваних потреб клієнта.

До властивостей послуги, що визначають її здатність задовольняти потреби споживача, належать такі характеристики:

Надійність — спроможність персоналу точно та своєчасно надавати обіцяну послугу. Надійність є однією з ключових властивостей сервісу, оскільки саме з її забезпечення доцільно розпочинати розроблення програм підвищення якості обслуговування. Вона значною мірою залежить від рівня професійної компетентності обслуговуючого персоналу.

Оперативність (реагування) — готовність персоналу допомогти клієнтові та надати послугу без невиправданих затримок.

Довірливість — здатність персоналу формувати у споживача відчуття довіри. Досягнення цього показника часто пов'язане із зовнішніми ознаками, на які клієнти звертають увагу насамперед: інтер'єром закладу, чистотою приміщень, охайним зовнішнім виглядом і привітністю співробітників. Саме ці фактори формують у споживача загальне уявлення про надійність і належний рівень обслуговування підприємства.

Доступність — легкість встановлення контакту з персоналом обслуговування та можливість швидкого отримання необхідної допомоги.

Комунікативність — здатність організувати обслуговування таким чином, щоб уникнути непорозумінь між персоналом і клієнтами, зокрема шляхом своєчасного та зрозумілого надання всієї необхідної інформації без додаткових звернень з боку споживачів.

Уважне ставлення — індивідуальний підхід до клієнта та рівень персональної уваги, яку підприємство виявляє під час надання послуг.

Модель Кано здобула значного поширення як методологія аналізу сприйняття споживачем якості послуг. Вона структурує поняття якості як єдність трьох взаємопов'язаних вимірів: базової якості, очікуваних характеристик та привабливої якості.

Базова (або основна) якість охоплює сукупність фундаментальних атрибутів послуги, наявність яких споживач розглядає як безумовну вимогу. Ці параметри, зазвичай, не формулюються споживачем як прямі запити до провайдера.

Прикладами базисних властивостей для послуг кінотеатру можуть бути:

- чіткість зображення під час перегляду фільму, відрегульований рівень гучності;
- чисті сидіння в залі;
- наявність кінобара і вбиральні кімнат;
- правильний розрахунок за квитки і продукцію.

Фундаментальна (або ж основоположна) якість визначає собою набір тих істотних характеристик та атрибутів послуги, присутність яких клієнт апріорі сприймає як безумовну та обов'язкову передумову. При цьому, споживач, як правило, не артикулює ці вимоги виробнику або постачальнику послуг, оскільки їх наявність є для нього само собою зрозумілою аксіомою.

Необхідна (очікувана) якість розглядається як сукупність технічних і функціональних характеристик послуги, що відображають ступінь її відповідності запланованим параметрам виробника або надавача. Саме ці характеристики, як правило, декларуються, рекламуються та гарантуються споживачеві. Наприклад, до обов'язкових технічних характеристик кінотеатру можна віднести можливість перегляду фільмів у форматі 3D, тоді як до необхідних функціональних характеристик належать такі послуги, як виклик офіціанта безпосередньо до глядацької зали тощо.

Бажана якість відображає додаткову цінність послуги для споживача, яка може бути для нього несподіваною і не завжди усвідомлюваною заздалегідь. Особливістю бажаних показників якості є те, що клієнт не формулює їх як обов'язкові вимоги та не очікує їх наявності, проте високо оцінює їх, якщо вони реалізовані в процесі надання послуги.

Наприклад, до таких елементів у кінотеатрі можна віднести сидіння з відкидною спинкою, піднімні підлокітники тощо. У разі високого рівня реалізації бажаної якості послуга здатна суттєво підвищити задоволеність споживачів і, відповідно, збільшити ринкову частку надавача послуг. Крім того, врахування бажаних характеристик якості може сприяти формуванню нових

потреб і очікувань суспільства.

Якість зумовлюється впливом значної множини стохастичних чинників. З метою нівелювання потенційних впливів цих чинників на якісні показники, обов'язковим є впровадження та функціонування системи управління якістю. Відтак, ефективне забезпечення належного рівня якості вимагає не фрагментарних чи епізодичних зусиль, а комплексного та безперервного впливу на операційні процеси шляхом систематичних заходів.

Відтак, постає нагальна потреба у формуванні механізму оцінювання та подальшого регулювання якості, що ґрунтується на отриманих результатах. Ефективне функціонування даного механізму вимагає комплексного інформаційного, методологічного та нормативно-правового забезпечення, яке включає, зокрема:

- чітко визначену систему індикаторів задоволеності споживачів;
- верифіковану методологію для кількісної та/або якісної оцінки цих індикаторів;
- критерії та цільові показники (бенчмарки) рівня задоволеності споживачів;
- відповідну нормативно-правову базу.

1.1 Дослідження стратегій та інструментарію керування якісними показниками

Методології управління якістю охоплюють сукупність підходів та інструментів, спрямованих на реалізацію управлінської функції з метою досягнення визначених завдань у контексті забезпечення якості. У межах прикладного менеджменту якості застосовуються різноманітні методологічні підходи, зокрема організаційно-адміністративні, інженерно-технологічні, економічні та соціально-психологічні [6].

Адміністративно-регулятивні інструменти менеджменту якості знаходять своє втілення у формі обов'язкових до виконання директивних вказівок,

нормативних актів та регламентуючих положень, що орієнтовані на оптимізацію та гарантування встановлених стандартів якості.

До групи організаційно-розпорядчих методів управління якістю належать такі методи:

регламентування, яке охоплює загальноорганізаційне, функціональне, посадове та структурне регулювання;

стандартизація;

нормування;

інструктування, що включає ознайомлення, пояснення, надання порад, застережень і роз'яснень;

розпорядчі впливи, які реалізуються через накази, розпорядження, вказівки та постанови, а також контроль їх виконання із застосуванням превентивних і оперативних управлінських заходів.

Інженерно-технологічні підходи до управління якістю можуть бути систематизовані у взаємопов'язані складові: методології регулювання якісних параметрів виробничих процесів, засоби контролю якості, а також принципи їх інтегрованого застосування. Актуальний рівень науково-технічного розвитку уможливорює імплементацію управління якістю за допомогою диверсифікованих інженерно-технологічних методик, причому селекція цих методик значною мірою обумовлена характеристиками об'єкта управління.

Інженерно-технічні методи охоплюють статистичні підходи, які, своєю чергою, поділяються на складні та прості. До категорії складних належать такі аналітичні інструменти, як кореляційно-регресійний, дисперсійний, факторний аналіз тощо. Однак їхнє широке практичне використання, що передбачає необхідність розуміння застосовуваних методів управління якістю всіма учасниками процесу, є обмеженим. Саме тому Союз японських вчених та інженерів систематизував комплекс із семи відносно простих у використанні та наочних методів аналізу процесів, що отримали назву «сім інструментів управління якістю».

Серед фундаментальних інструментів управління якістю, відомих як

"сім базових інструментів", виділяють наступні методики:

- контрольні картки даних або реєстраційні листи;
- графіки частотного розподілу (гістограми);
- діаграми кореляції (розсіювання);
- діаграма Парето (аналіз ABC);
- стратифікація (розподіл даних за певними ознаками);
- діаграма причинно-наслідкових зв'язків (також відома як діаграма Ісікави або "риб'ячої кістки");
- статистичні контрольні карти.

Економічні методи управління якістю ґрунтуються на застосуванні інструментів економічного стимулювання та заохочення ефективної діяльності. Ключова відмінність цих методів від організаційно-адміністративних полягає у фокусі не на директивному впливі (шляхом наказів, розпоряджень тощо), а на фінансовому стимулюванні та матеріальному винагородженні за активну і продуктивну працю.

Важливість економічних методів управління суттєво зростає в умовах розвитку ринкових відносин, що орієнтовані на досягнення та максимізацію прибутку. Одним із прикладів використання економічного підходу є матеріальне заохочення: якщо роботодавець попередньо збільшує заробітну плату співробітникам, він може очікувати підвищення рівня відповідальності працівників за якість своєї праці, зростання ентузіазму та, як результат, покращення якості наданих послуг або виробленої продукції. Цей принцип можна сформулювати як: "вища винагорода — вища якість". Даний підхід є протилежним до поширеного нині методу "висока продуктивність — висока оплата праці".

Імплементація цього підходу на макрорівні потенційно здатна значно підвищити платоспроможний попит та купівельну спроможність широких верств населення. Зростання рівня оплати праці, у свою чергу, корелює зі збільшенням обсягів реалізації товарів і послуг, сукупного доходу та прибутковості суб'єктів господарювання. При цьому розширення обсягів збуту

відбувається не тільки внаслідок підвищення якості пропозиції, а й через оптимізацію цінової політики, зниження собівартості виробництва та зростання доходності підприємств. Усі ці позитивні економічні ефекти є логічним наслідком формування цивілізованих виробничих відносин, які перебувають у тісному взаємозв'язку з ефективною реалізацією зазначеної методології.

Соціально-психологічні методи управління якістю базуються на використанні факторів, що впливають на соціальні та психологічні процеси в трудових колективах з метою досягнення поставлених цілей у сфері якості. Вони спрямовані на формування сприятливого середовища праці та підвищення залученості персоналу до процесів забезпечення якості.

До основних соціально-психологічних методів належать:

1. Методи підвищення самодисципліни, відповідальності, ініціативності та творчої активності окремих працівників і трудових колективів у цілому.
2. Заходи, спрямовані на залучення підрозділів до покращення якості та вдосконалення управління нею.
3. Форми морального стимулювання за досягнення високих показників якості результатів праці.
4. Прийоми формування сприятливого психологічного клімату в колективі, що включають запобігання та розв'язання конфліктів, застосування раціонального стилю управління, добір і забезпечення психологічної сумісності співробітників.
5. Методи врахування індивідуальних психологічних особливостей працівників у процесі забезпечення якості.
6. Прийоми формування мотивації трудової діяльності, орієнтованої на досягнення необхідного рівня якості.
7. Способи збереження та розвитку традицій підприємства, спрямованих на забезпечення належної якості.
8. Методи залучення працівників до процесів управління якістю.

Окремим способом організації виробництва вважається японська концепція «ощадливе виробництво». Головним принципом реалізації цієї

концепції є виключення втрат в організації. Також головна відмінна властивість «ощадливого виробництва» - залучення до процесу кожного співробітника організації.

Концепція «ощадливе виробництво» (Lean Production) — це сучасний підхід до управління діяльністю організації, спрямований на максимальне створення цінності для споживача за мінімальних витрат ресурсів шляхом систематичного усунення всіх видів втрат.

Основна ідея оощадливого виробництва полягає у фокусі на процесах, які формують цінність для клієнта, та скороченні або ліквідації дій, що не додають цінності продукту чи послугі. Концепція була сформована на основі виробничої системи компанії Toyota (Toyota Production System) і нині широко застосовується не лише у промисловості, а й у сфері послуг, логістиці, охороні здоров'я та управлінні.

Основні інструменти оощадливого виробництва представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Інструменти оощадливого виробництва

Назва	Короткий опис
5S	Організація робітника місця, по принципом порятунк від непотрібного
Точно в термін (Just in time, JIT)	Метод виробництва, заснований на «витягування» саме того кількості, яка необхідна
Постійне покращення (Kaizen)	Застосування спільного синергетичного ефекту всіх співробітників компанії щодо покращення діяльності організації
<u>Канбан (Витягуюча система, Kanban)</u>	Система карток для визначення необхідного кількості матеріалів та готової продукції
KPI, Ключові індикатори	Система визначення ключових показників роботи організації
<u>Рока-Йоке, пока- йоке (Захист від помилки, захист від дурня)</u>	Система захисту від помилок безпосередньо у виробництві

Розглянувши існуючі на сьогоднішній день методи та інструменти управління якістю, можна зробити висновок про те, що при правильному їх використанні можливо ефективно керувати якістю послуг.

1.3 Якість як ключовий чинник забезпечення конкурентних переваг у сфері послуг

Конкурентоспроможність є фундаментальною характеристикою суб'єктів, що визначає рівень відповідності певним потребам у порівнянні з аналогічними пропозиціями на ринку. Її сутність полягає у здатності продукції чи послуг задовольняти вимоги ринку та споживчі очікування. На її формування суттєво впливають такі чинники, як тенденції моди, маркетингові комунікації, корпоративний імідж, кон'юнктура ринку, а також інші релевантні аспекти.

Таким чином, конкурентоспроможність є ключовим критерієм, що визначає життєздатність суб'єкта господарювання на ринку. В іншому контексті, конкурентоспроможність може бути визначена як ступінь повноти задоволення інтегрованих ринкових вимог до послуги, що гарантує досягнення бажаного рівня рентабельності.

Ключовим завданням комплексного аналізу конкурентного потенціалу будь-якого суб'єкта господарювання є не лише виявлення тих унікальних конкурентних переваг, котрі він здатен здобути на ринку, а й розробка дієвих механізмів для їх успішної імплементації та забезпечення їхнього сталого захисту в умовах мінливого ринкового середовища.

Одним із основних факторів конкурентоспроможності послуги є її якість.

Існує загальний перелік показників якості послуг, споживачі, оцінюючи якість, незалежно від виду послуг, користуються переважно такими критеріями як то:

- компетентність: обслуговуючий персонал здатний відповісти на запитання, що цікавлять споживача, володіє необхідними навичками і знаннями;
- довірливість;
- доступність;
- зрозумілість: опис послуги виконано на мовою клієнта та є точним;
- безпека;
- ввічливість: ввічливий персонал, до відвідувачам відноситься ввічливо;
- надійність; чуйність;
- розуміння і знання клієнта: працівники кінотеатру намагаються як можна краще зрозуміти бажання клієнта.

Неможливо уявити справжній прогрес у сфері надання послуг без активного впровадження новаторських підходів. Саме інноваційні рішення та модернізація процесів становлять фундамент для суттєвого підвищення якості сервісу. Лише за рахунок такого безперервного вдосконалення та розвитку компанії мають змогу формувати свою унікальну пропозицію, зміцнювати позиції на ринку та, як наслідок, забезпечувати стійку конкурентну перевагу.

Отже, можна з упевненістю стверджувати, що невинне вдосконалення якісних характеристик постає наріжним каменем стратегічного розвитку для кожного господарюючого суб'єкта, адже саме воно виступає стрижневим детермінантом, котрий безпосередньо формує його фінансову ефективність та загальну рентабельність.

Висновки до розділу 1

У даному розділі розглянуто теоретичні основи управління якістю як одного з ключових чинників підвищення конкурентоспроможності послуг. Проаналізовано сутність поняття якості послуг, її основні складові та

характеристики, а також особливості формування споживчої цінності в умовах сфери обслуговування.

Встановлено, що ефективне управління якістю послуг ґрунтується на системному підході, орієнтації на потреби та очікування споживачів, а також на безперервному вдосконаленні процесів надання послуг. Розглянуто роль систем менеджменту якості, зокрема відповідно до міжнародних стандартів серії ISO 9000, як інструменту забезпечення стабільного рівня якості та підвищення довіри з боку клієнтів.

У розділі проаналізовано основні методи управління якістю, зокрема організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні та сучасні концепції вдосконалення діяльності, серед яких особливе місце займає концепція «ощадливого виробництва». Показано, що поєднання цих методів сприяє зниженню втрат, підвищенню ефективності процесів і залученості персоналу до досягнення цілей у сфері якості.

Отримані теоретичні положення підтверджують, що управління якістю є важливим інструментом формування конкурентних переваг у сфері надання послуг. Застосування системного та клієнтоорієнтованого підходу до управління якістю дозволяє підвищити рівень задоволеності споживачів, зміцнити ринкові позиції підприємства та забезпечити його стійкий розвиток у конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ ТОВ «NEW LINE»

2.1 Аналіз техніко-економічних показників підприємства

У кінотеатрі NEW LINE демонструються новинки світового та російського кінопрокату, регулярно проводяться до прем'єрних показів фільмів (прев'ю покази), зустрічі з відомими акторами, а також проводяться культурно-масові заходи. Також кінотеатр надає додаткові послуги, такі як закриті покази фільмів, проведення днів народження, весіль тощо. У ТОВ «NEW LINE» відвідувачів зустрічають сучасний інтер'єр, кінобар з великим вибором закусок та напоїв, висококласний запобіжний персонал та різноманітні розваги в ігровій зоні. Позиційна компанія спрямовано людей із середнім рівнем доходу [19].

Мета ТОВ «NEW LINE» підтримка лідируючої позиції серед кінотеатрів у місті [19].

Завдання:

1. Регулярний аналіз конкурентного становища.
2. Виконання принципу «постійне покращення» шляхом запровадження нововведень.
3. Надання гостям високоякісного сервісу.

Штат співробітників кінотеатру ТОВ «NEW LINE» налічує 30 людей. Організаційна структура представлена на рис. 2.1.

Розподіл повноважень в компанії:

- менеджер з реклами розробляє та планує маркетингові програми, працює з рекламодавцями, проводить маркетингові дослідження, а також аналіз конкурентного становища;
- інженер з експлуатації вирішує питання щодо забезпечення експлуатації технічних систем в організації, а також займається питаннями програмного забезпечення організації;

– головний бухгалтер займається врахуванням матеріальних цінностей та фінансів, веденням балансу фірми;



Рисунок 2.1 Організаційна структура ТОВ «NEW LINE»

– менеджер бару займається аналізом продажу, роботою з постачальниками, складанням графіків роботи;

– основний управлінський персонал несе відповідальність за пряму імплементацію стратегічних настанов вищого керівництва. Водночас, на них покладено завдання з комплексного врегулювання всього спектру оперативних питань, що виникають у процесі повсякденного функціонування кінематографічного комплексу безпосередньо на місцях. Крім того, до їхніх обов'язків входить безперервний моніторинг та забезпечення належної діяльності зони кінобару упродовж усього операційного дня.

Загальне керівництво та стратегічне управління всіма аспектами функціонування підприємства здійснює вищий керівник – директор. Саме він детально визначає та ефективно розподіляє функціональні обов'язки, а також делегує відповідні повноваження між усіма рівнями персоналу та структурними

підрозділами організації.

Водночас, структурні одиниці та функціональні ланки підприємства приймають на себе тверді зобов'язання щодо сумлінного виконання цих доручених ініціатив та операційних цілей. Вони несуть повну підзвітність та персональну відповідальність за досягнення результатів перед головним розпорядником – керівником, відповідно до своїх посадових інструкцій та делегованих компетенцій.

Функції, що виконуються керівним складом, не мають чіткого розмежування, а виконання робіт здійснюється за потреби, при цьому повноваження розподіляються директором на власний розсуд.

Аналіз і оцінювання ефективності управління кінотеатром ґрунтуються на результатах реалізації планових показників. Оцінювання проводиться за визначеними критеріями, зокрема динамікою прибутку, обсягом продажів, а також співвідношенням виручки від бару до доходів від продажу квитків. У межах такого оцінювання виокремлюють стратегічний аналіз, аналіз виконання поточних показників і контроль прибутковості, який передбачає дослідження фактичного рівня прибутку та результативності застосовуваних методів і управлінських інструментів.

Вихідною інформацією для виявлення вузьких місць в діяльності організації є дані про її стан і особливості функціонування. У зв'язку з цим виникає необхідність дослідження результатів виробничо-господарської та збутової діяльності, а також аналізу основних звітних і статистичних показників.

Деталізований перелік основних показників економічної ефективності функціонування подано у структурованій таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Дані стосовно головних економічних показників діяльності ТОВ «NEW LINE» за 2022-2024рр.

Показники	2022	2023	2024	Зміна			
				2023-2022		2024-2023	
				Абс. взм. (+/-)	Темп приросту, %	Абс. взм. (+/-)	Темп приросту, %
1. Виторг, тис. грн.	40 000	80 000	110 000	40 000	100	30 000	37,5
2. Собівартість продажів, тис. грн.	45 000	73 000	80 000	28 000	62	7 000	10
3. Валова прибуток (збиток), тис. грн.	- 5 000	7 000	30 000	12 000	240	23 000	328,6
4. Управлінські витрати, тис. грн.	4 800	4 800	4 900	0	0	100	2,1
5. Комерційні витрати, тис. грн.	2000	3000	3000	1000	50	0	0
6. Прибуток (збиток) від продажів, тис. грн.	- 11 800	- 800	22 100	11 000	93	22 900	2 862,5
7. Чистий прибуток, тис. грн.	0	0	17 680	0	-	17 680	-
8. Основні кошти, тис. грн.	100 000	100 000	100 000	0	0	0	0
9. Оборотні активи, тис. грн.	50 000	80 000	90 000	30 000	60	10 000	12,5
10. Чисельність ППП, чол.	20	21	25	1	5	4	19,0
11. Фонд оплати праці, тис. грн.	4 800	5040	6000	240	5	960	19,0
12. Продуктивність праці, тис. грн	2000	3 810	4 400	1 810	90	590	15
13. Середньорічна заробітна плата працюючого, тис. грн.	240	240	240	0	0	0	0
14. Фондовіддача	0,4	0,8	1,1	0,4	100	0,3	37,5
15. Оборотність активів	0,8	1,0	1,2	0	25	0	22,2
16. Рентабельність продажів, %	0	0	16	0	-	16	-
17. Рентабельність виробництва, %	-12,5	8,8	27,3	21	-	19	-
18. Витрати на гривну виручки	129,5	101,0	79,9	- 29	-	- 21	-

Вивчивши показники діяльності, можна зробити висновок про те, що: загалом за економічними показниками підприємства за 3 роки його діяльності простежується значне збільшення виручки від продажу, та зростання собівартості продажів. У 2023 та 2024 роках вона нижча за зростання виручки за своїми показниками, що позитивно позначається на валовому прибутку

підприємства. Графічно представлено рис. 2.2.

Незважаючи на помірне зростання операційних накладних витрат, що охоплюють як комерційні, так і управлінські аспекти діяльності, у 2024 році підприємство демонструє високу ефективність, успішно генеруючи чистий прибуток. Цей позитивний фінансовий результат значною мірою зумовлений послідовним зменшенням питомих витрат на одиницю виручки, що свідчить про підвищення операційної ефективності та раціональне використання ресурсів. Така тенденція в подальшому виступає каталізатором для поліпшення рентабельності виробництва та сталого зростання рентабельності реалізованої продукції (продажів). Детальне графічне відображення цих ключових економічних показників представлено на ілюстрації 2.3.

Дані фактори дали зростання чистого прибутку підприємства у 2024 році, що загалом свідчить про те, що підприємство почало відслідковувати свою фінансово-економічну діяльність та правильно розподіляти статті витрат щодо планованих продажів.

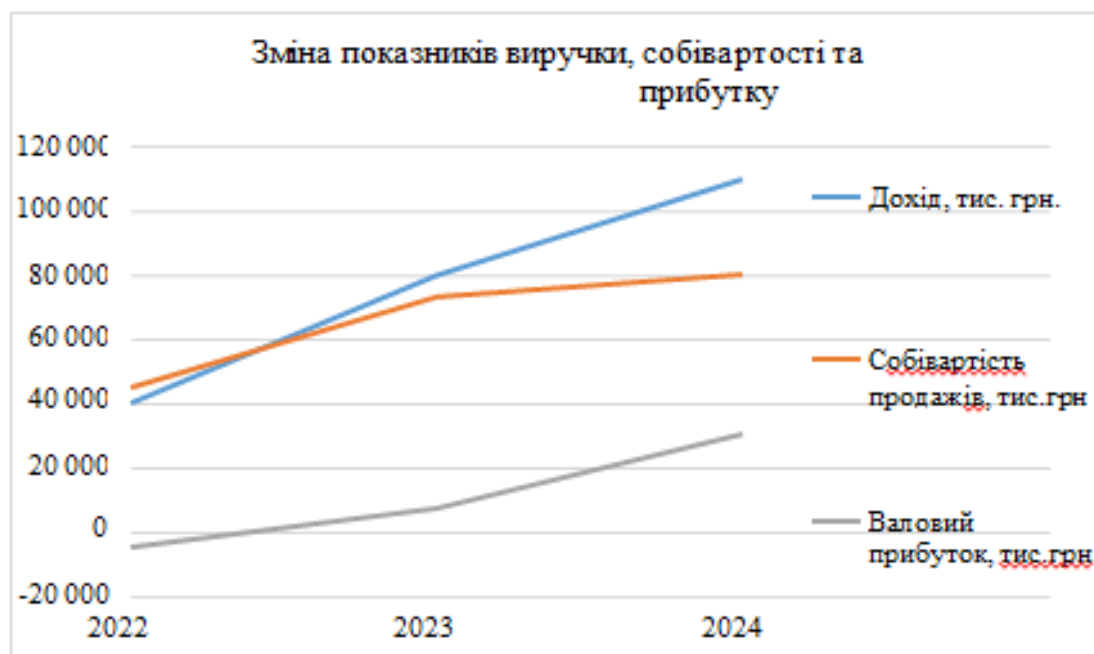


Рисунок 2.2. Зміна доходу, собівартості і прибутку за 2022-2024 роки

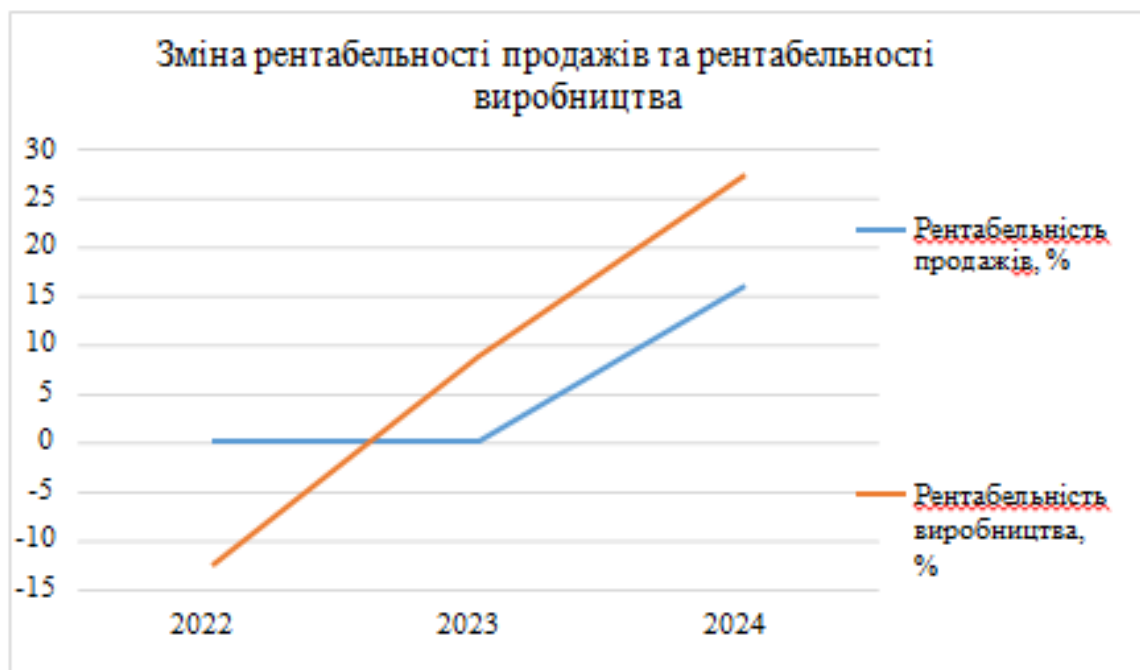


Рисунок 2.3. Зміна рентабельності продажів і рентабельності виробництва за 2022-2024 роки

Для розвитку керівництво кінотеатру ТОВ «NEW LINE» реалізує спеціальні програми з управління персоналом : дає їм можливість швидко просуватися кар'єрною схода; проводить тренінги для навчання.

Мета комунікаційної політики кінотеатру ТОВ «NEW LINE» - створити імідж, який пропонує високоякісний сервіс, кінобар, а також додаткові послуги за прийнятними для цільової аудиторії цінами.

2.2 Аналіз конкурентного положення ТОВ «NEW LINE»

У сфері економічного аналізу та стратегічного планування, фундаментальним інструментом для розуміння динаміки ринкового суперництва, який отримав широке визнання та активно використовується у світовій бізнес-практиці, виступає визначна модель п'яти конкурентних сил, розроблена Майклом Портером.

Саме Майкл Є. Портер, видатний американський економіст та професор

Гарвардської школи бізнесу, у своїх фундаментальних працях обґрунтував та чітко продемонстрував, що глибинна сутність конкурентної боротьби на будь-якому специфічному ринку може бути системно розглянута крізь призму взаємодії п'яти ключових конкурентних векторів:

- Інтенсивність конкурентної боротьби між вже існуючими учасниками ринку.
 - Загроза з боку товарів або послуг-замінників (субститутів).
 - Потенційна загроза входу на ринок нових гравців.
 - Ринкова влада та переговорні можливості постачальників.
 - Вплив та переговорна сила покупців (споживачів).
- Бажання отримати максимальний прибуток спонукає конкуруючі фірми розвивати свої стратегії, спрямовані на створення конкурентних переваг на рис. 2.4 представлені 5 рушійних сил М. Портера.

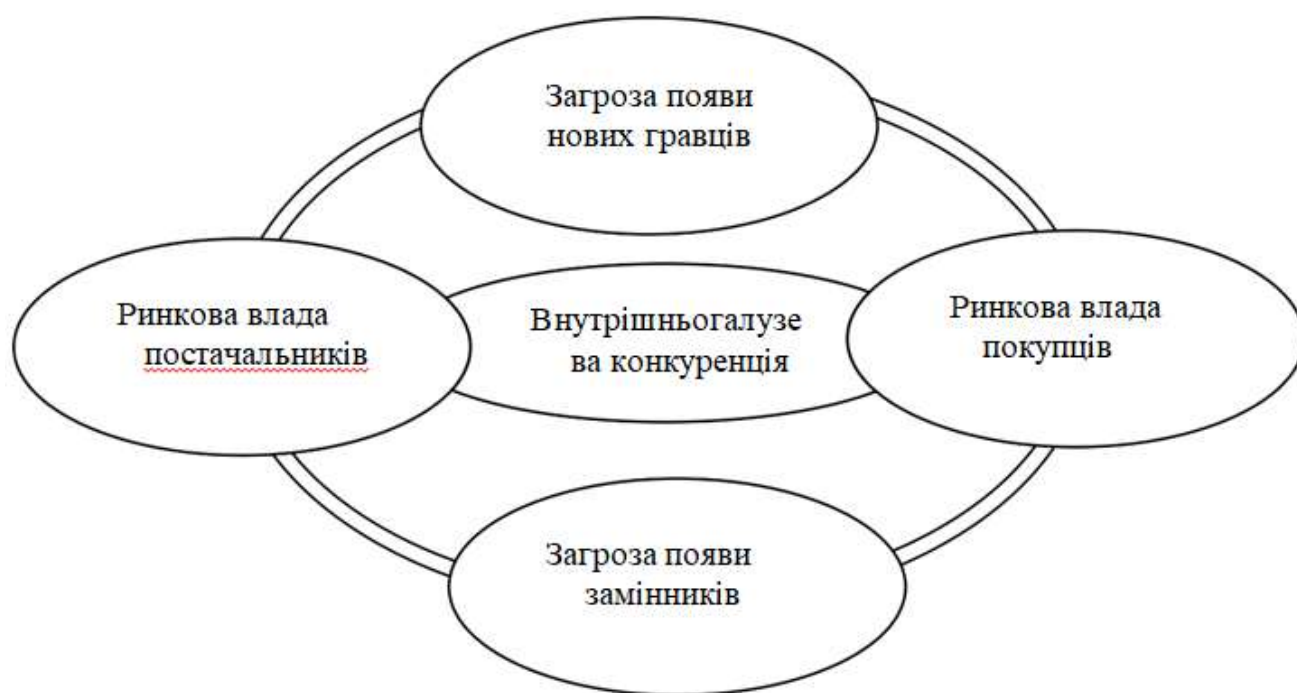


Рисунок 2.4. П'ять рушійних сил конкуренції по М. Портеру

Проведемо аналіз конкуренції ТОВ «NEW LINE» за допомогою моделі М. Портера. Аналіз представлений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз конкуренції ТОВ «NEW LINE»

Оцінка погрози зі сторони товарів-замінників		
Параметр аналізу	Критерії оцінки	Оцінка параметра та результат оцінки
Товари-замінники з відповідними ціновими і якісними параметрами	Бал 1 - товари замінники не існують Бал 2 - тільки вийшли на ринок або їхня частка незначна Бал 3 - існують, займають більшу частину ринку	2
Усього балів		3 - середній рівень погрози
Середній бал по групі		3
Оцінка погрози внутрішньогалузевої конкуренції		
Кількість учасників	Бал 1 - низький рівень - від 1 до 3 учасників Бал 2 - середній рівень - від 3 до 10 учасників Бал 3 - високий рівень - Більше 10 учасників	2
Ступінь диференціації товару на ринку	Бал 1 - товари підприємств значно відрізняються між собою Бал 2 - стандартний товар на ринку має додаткові переваги Бал 3 - підприємства продають стандартний продукт	2
Темп зростання обсягу ринку	Бал 1 - високий бал 2 - середній Бал 3 - стагнація обсягу ринку	2
Обмеження в зростає цін	Бал 1 – лояльна цінова конкуренція, є можливість для підвищення цін покриття витрат і збільшення прибутку Бал 2 – можливість підвищення цін для покриття зростаючих витрат Бал 3 - жорстка цінова конкуренція, підвищення цін неможливо	1
Усього балів		7 балів - відповідають середньому рівню загрози
Середній бал по групі		1,75

Продовження табл. 2.2

Оцінка загрози входу на ринок нових учасників		
Економія за рахунок масштабу під час виробництва продукту	Бал 1 – існує Бал 2 - існує у кількох учасників ринку Бал 3 - відсутня	1
Наявність великих учасників	Бал 1 - 80% ринку знаходяться в руках великих учасників Бал 2 - 50% ринку знаходяться 2-3 великих учасників Бал 3 - великі учасники відсутні	2
Диференціація товару	Бал 1 - все ніші зайняті Бал 2 - є мікро-ніші Бал 3 - низький рівень різноманітності	2
Оцінка загрози входу на ринок нових учасників		
Рівень та термін окупності витрат на вхід у галузь	Бал 1 - високий – термін окупності більше 1 року Бал 2 - середній – термін окупності від 6 до 12 місяців Бал 3 - низький - термін окупності від 1 до 3 місяців	1
Можливість доступу до каналів розподілу	Бал 1 - обмежений Бал 2 - вимагає поміркованих капіталовкладень Бал 3 - відкритий	1
Державна політика	Бал 1 - галузь повністю регулюється державою Бал 2 - галузь на низькому рівні регулюється державою Бал 3 - відсутні обмеження зі сторони держави	3
Темп зростання галузі	Бал 1 - стагнація Бал 2 - середній Бал 3 - високий	2
Готовність учасників знижувати ціни	Бал 1 - учасники йдуть на зниження цін Бал 2 - великі учасники не йдуть на зниження цін Бал 3 - учасники не йдуть на зниження цін	2
Усього балів		14 балів відповідають середньому рівню загрози
Середній бал по групі		1,75

Продовження табл. 2.2

Оцінка погрози догляду споживачів		
Кількість покупців з великим обсягом споживання	Бал 1 - обсяг споживання рівномірно розподілений Бал 2 - невелика частина покупців забезпечують 50% продажів Бал 3 – кілька покупців забезпечують 80% продажів	1
Оцінка погрози догляду споживачів		
Імовірність перемикання споживача	Бал 1 - унікальний товар, немає аналогів Бал 2 - стандартний товар, має особливості Бал 3 - стандартний товар, є аналоги	3
Чутливість споживача до ціни	Бал 1 - не чутливий Бал 2 - середній рівень чутливості Бал 3 - завжди перемикається на товар з більше низькою ціною	3
Задоволеність якістю продукту	Бал 1 - задоволеність якістю Бал 2 - не влаштовують додаткові характеристики товару Бал 3 - не влаштовують основні характеристики товару	3
Усього балів		10 балів - відповідають високому рівню погрози
Середній бал по групі		4
Оцінка погрози зі сторони постачальників		
Кількість постачальників	Бал 1 - велике кількість постачальників Бал 2 - обмежена кількість постачальників	1
Вартість перемикання на інших постачальників	Бал 1 - низька вартість Бал 2 - висока вартість	1
Обсяги поставок	Бал 1 - необмежені обсяги Бал 2 - обмеженість в обсягах	1

Таким чином, на основі аналізу моделі М. Портера, можна зробити висновок о тому, що найважливіша і що впливає сила галузевий конкуренції для «NEW LINE» є - ринкова влада споживачів (55% впливу). Далі йде загроза з боку товарів-замінників (близько 15%). Інші сили мають середній рівень впливу (по 10% впливу).

Отже, основна стратегія підприємства – боротьба за споживача.

Для повнішого уявлення про діяльність компанії необхідно провести SWOT-аналіз. У рамках цього аналізу було розглянуто внутрішнє середовище компанії, а також вивчено можливості та небезпеки для компанії з боку ринку. На основі цього аналізу можна розробити заходи щодо впровадження методів та інструментів управління якістю для підвищення конкурентоспроможності послуг кінотеатру.

Дані SWOT-аналізу ТОВ «NEW LINE» представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «NEW LINE»

Сильні сторони компанії	Слабкі сторони компанії
– високотехнологічне обладнання; – велике кількість постійних клієнтів; – зручне розташування кінотеатру.	– низька якість обслуговування споживачів; – недостатнє фінансування із боку керівництва.
Можливості ринку	Небезпеки ринку
– наявність простору для розширення; – зростання цільової аудиторії; – тенденція зростання популярності кінотеатрів; – збільшення оплати персоналу та інших мотивацій роботи в кінотеатрі «NEW LINE».	– зростаюча конкуренція в даному секторі послуг; – економічна нестабільність у країні, поява на ринку конкурентів; – розширення комплексу послуг, тобто. винахід нових розважальних програм; – введення нових конкурентних переваг та підтримання старих.

Таким чином, за даними аналізу конкурентного становища можна зробити висновок о тому, найбільш впливова загроза діяльності компанії -загроза із боку

споживачів. Основна стратегія діяльності фірми – боротьба споживача. За даними SWOT-аналізу визначено, що слабкою стороною компанії є низька якість обслуговування споживачів, при зростанні конкуренції в даному секторі послуг. Отже, підтримки конкурентних позицій організації необхідно працювати з якості обслуговування споживачів.

2.3 Аналіз проблем конкурентоспроможності послуг ТОВ «NEW LINE»

За допомогою SWOT-аналізу було виявлено слабкі сторони компанії. До них належать низька якість обслуговування та нестача фінансування. Використовуючи діаграму Ісікави, проаналізуємо фактори, що впливають на обслуговування в кінотеатрі «ТОВ «NEW LINE»».

Діаграма Ісікави дає можливість графічно відобразити взаємозв'язок поточної проблеми організації та причин її виникнення.

Найбільш значуща проблема підприємства – низька якість обслуговування споживачів. Відвідувачі перед переглядом фільму змушені довго стояти в черзі, що говорить про повільну роботу персоналу. Чинники, що впливають на якість обслуговування, представлені на діаграмі Ісікави рис.2.5.

На діаграмі 2.5 показані всі чинники, які надають обслуговування споживачів кінотеатру. На основі представленої діаграми буде виконано такі дії:

1. для кожного представленого фактору визначимо значимість критеріїв;
2. розрахуємо пріоритетне число ризиків для кожного фактор;
3. на основі одержаних результатів визначимо ключові фактори.

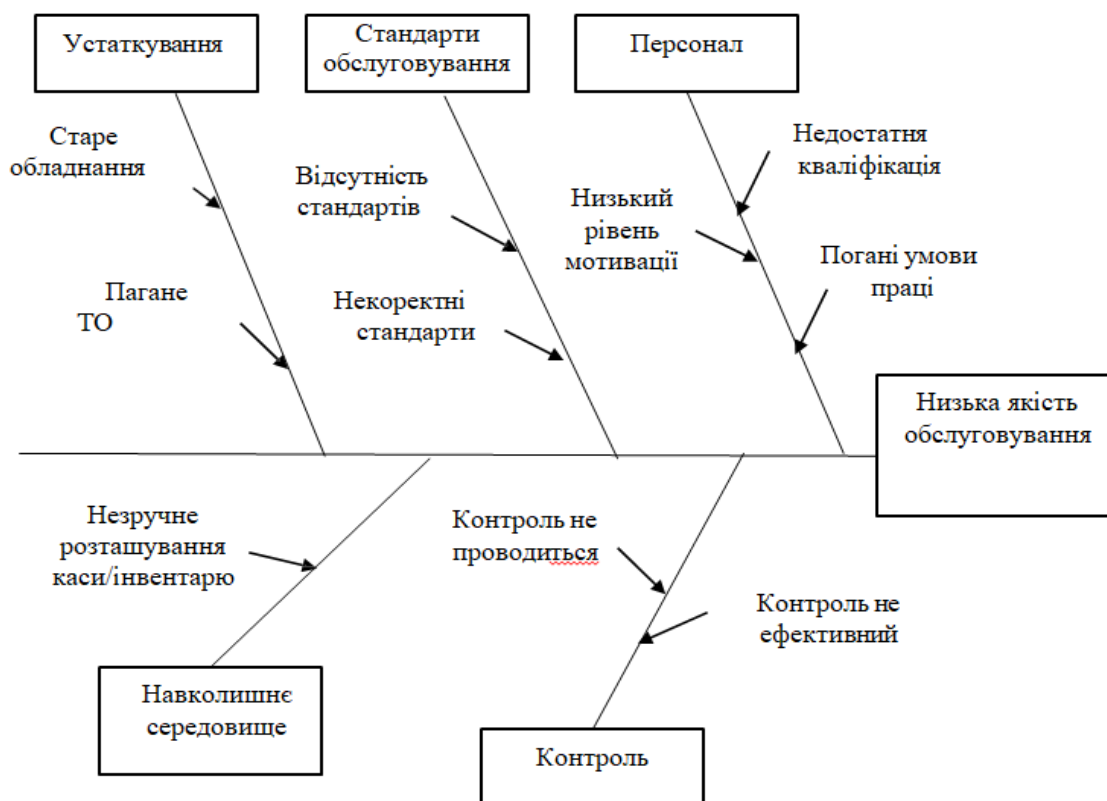


Рисунок 2.5 Причинно-наслідкова діаграма Ісікави

Пріоритетне число ризику (ПЧР) – узагальнена кількісна характеристика невідповідності, його причини чи наслідки, яка враховує значущість невідповідності, ймовірність її виникнення та виявлення. Розраховується як добуток балів значущості, виникнення та виявлення (формула 1).

$$\text{ПЧР} = S * O * D \quad (1)$$

де ПЧР - пріоритетне кількість ризиків

S - ранг (Бал) значимості, визначає наслідки, що впливають на якість обслуговування відвідувачів;

O – ранг (бал) виникнення, що визначає частоту появи причини невідповідності;

D - ранг (бал) виявлення, що визначає здатність існуючих дій контролю виявляти потенційні причини невідповідності

У табл. 2.5 представлені значення балів S, O, D.

Таблиця 2.5

Значення балів для визначення значимості виникнення та виявлення

Бали	Значимість	Виникнення	Виявлення
Від 1 до 3	незначні наслідки, не що впливають на якість обслуговування	низька ймовірність виникнення невідповідності	висока ймовірність виявлення
від 4 до 6	незначні наслідки, надають вплив на якість обслуговування	середня ймовірність виникнення невідповідності	середня ймовірність виявлення
від 7 до 10	значні наслідки, які безпосередньо впливають на якість обслуговування	висока ймовірність виникнення невідповідності	низька ймовірність виявлення

У табл. 2.6 наведено аналіз факторів, що впливають на якість обслуговування.

Таблиця 2.6

Аналіз факторів, що впливають на якість обслуговування відвідувачів

Чинники	Одиничний показник	S	O	D	ПКР	ΣПКР
Персонал	1.1 Недостатня кваліфікація	5	9	5	225	397
	1.2 Низький рівень мотивації	10	9	7	630	
	1.3 Погані умови роботи	7	6	8	336	
Стандарти обслуговування	2.1 Відсутність стандартів	10	6	7	420	278
	2.2 Некоректні стандарти	9	5	3	135	
Устаткування	3.1 Старе обладнання	5	5	1	25	42,5
	3.2 Погана якість технічного обслуговування	5	3	4	60	
Навколишнє середа	4.1 Незручне розташування матеріалів, продуктів і т.д.	10	8	3	240	240
Контроль	5.1 Контроль не проводиться	6	4	7	168	174
	5.2 Контроль не ефективний				80	

Розрахувавши у табл. 2.6 ПКР кожному за чинника, і навіть суму за групою чинників, можна дійти невтішного висновку у тому, що найбільше впливом геть низьку якість обслуговування споживачів впливає недостатня мотивація персоналу, і навіть відсутність для підприємства стандартів обслуговування.

Мотивацію персоналу можна збільшити за допомогою економічних та соціально-психологічних методів управління якістю, таких як матеріальне та моральне стимулювання високої якості обслуговування, різних прийомів залучення співробітників до управління якістю, забезпечення найбільшої зручності під час виконання роботи.

Найбільш часто що зустрічаються помилки в роботі персоналу:

- Починають розмову з відразливої фрази «Що вам підказати?».
- Не вітаються з клієнтом.
- Не звертаючи уваги на інтереси гостя, прагнуть розповісти про продукцію якомога більше і швидше.
- Мовчки чекають поки клієнт що-небудь спитає.
- Не пропонують клієнтам придбати Додатковий товар.

Наслідком такої роботи персоналу є відтік клієнтів та зменшення прибутку організації.

Для ефективної роботи персоналу рекомендується розробити та впровадити стандарти обслуговування відвідувачів.

Стандарти - це однакові для всього персоналу зразки поведінки при роботі з гостями, порядок дій у типових робочих ситуаціях, інформація про способи реагування у нестандартних ситуаціях.

Таким чином, за результатами аналізу техніко-економічних показників, аналізу конкурентного становища та проблем конкурентоспроможності ТОВ «NEW LINE» було виявлено такі проблеми:

- недостатня мотивація персоналу до роботи;
- відсутність стандартів обслуговування гостей.

Висновки до розділу 2

У даному розділі проведено аналіз конкурентоспроможності послуг кінотеатру ТОВ «NEW LINE» в умовах сучасного ринку розважальних послуг. Досліджено особливості діяльності підприємства, його організаційну структуру та основні показники виробничо-господарської і збутової діяльності, що дозволило оцінити поточний стан та ефективність управління.

У результаті аналізу ринкового середовища та конкурентів визначено позицію кінотеатру ТОВ «NEW LINE» серед основних учасників ринку, виявлено його сильні та слабкі сторони, а також основні фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності послуг. Особливу увагу приділено оцінці якості обслуговування, асортименту додаткових послуг, рівня цін та ступеня задоволеності споживачів.

Проаналізовано основні показники ефективності діяльності кінотеатру, зокрема динаміку прибутку, обсяги продажів і структуру доходів. Це дало змогу визначити наявні резерви підвищення конкурентоспроможності, пов'язані з удосконаленням управління якістю послуг, оптимізацією бізнес-процесів та підвищенням ефективності використання ресурсів.

Отримані результати аналізу свідчать про доцільність впровадження заходів, спрямованих на підвищення якості обслуговування, розширення спектра послуг та вдосконалення системи управління. Це створює передумови для зміцнення конкурентних позицій кінотеатру ТОВ «NEW LINE», підвищення рівня задоволеності клієнтів і забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «NEW LINE» ЗА ДОПОМОГОЮ МЕТОДІВ І ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

3.1 Підвищення мотивації персоналу шляхом впровадження методів управління якістю

Мотивація є внутрішнім рушієм або імпульсом, що спонукає індивіда до здійснення певних дій, досягнення цілей чи активної участі в процесі. У межах функціонування будь-якої організації надзвичайно важливо, використовуючи весь арсенал наявних інструментів, підтримувати високий рівень зацікавленості, ентузіазму та залученості працівників до їхньої трудової діяльності. Для ефективної реалізації цього завдання ключове значення має комплексне застосування як фінансових винагород, так і нематеріальних заохочень.

План дій для підвищення мотивації персоналу в ТОВ «NEW LINE»:

1. Виявити поточний рівень задоволеності персоналу.
2. Організувати щотижневі збори з керівництвом для обговорення поточних проблем, способів їх вирішення та подальшого розвитку компанії
3. Розробити систему преміювання найкращих співробітників.

Для визначення поточного рівня задоволеності персоналу слід провести анонімне опитування громадської думки працівників.

Анкета для опитування представлена в додатку А.

Після заповнення всіма співробітниками анкети необхідно опрацювати результати.

Опитувальник містить два окремі розділи. У першій частині розглядаються фактори, що впливають на задоволеність персоналу. Це

необхідно для введення понижувального коефіцієнта (m) при обробці результатів, щоб не враховувати ті фактори, які не впливають на персонал.

Якщо робітник відповідає «сильно впливає на радість», ставимо "0".

У випадку відповіді «впливає на задоволеність в меншій ступені» - «1»

У другій частині анкети пропонується кількісно оцінити наскільки опитуваний задоволений даними фактором. Відповіді на цю частину анкети допомагають визначити коефіцієнт задоволеності (k).

Значення коефіцієнта задоволеності представлені в табл. 2.7.

Якщо опитуваний утруднюється відповісти, цей пункт в загальній задоволеності не враховується.

Таблиця 2.7

Значення коефіцієнта задоволеності співробітника

Коефіцієнт k	Відповідь співробітника
3	задоволений
2	швидше задоволений
1	швидше не задоволений
0	не задоволений

Оцінка задоволеності за кожним пунктом подана у формулі 2.

$$x_{iy} = \frac{2k-m}{6} * 100\%, \quad (2)$$

де x_{iy} - задоволеність i -го респондента по j -му фактору,

k – коефіцієнт задоволеності

m - знижувальний коефіцієнт.

Тут коефіцієнт перед k призначений у тому, щоб знизити внесок понижуючого коефіцієнта у загальну задоволеність, а знаменник «6» визначається із стовідсоткової задоволеності, коли $k=3$, а $m=0$.

Задоволеність кожної людини визначається як середнє арифметичне від задоволеності за кожним пунктом (формула 3).

$$x_i = \frac{\sum_{g=1}^{16} x_{ig}}{B-n}, \quad (3)$$

де x_i - задоволеність кожного співробітника

n – кількість чинників задоволеності, якими задоволеність респондента не враховується.

B - загальне число факторів трудовий життя, використовуваних в анкеті (пунктів у питаннях про задоволеність)

Загальна задоволеність визначається як середнє арифметичне від задоволеності всіх респондентів (формула 4).

$$X = \frac{\sum_{i=1}^N x_i}{N}, \quad (4)$$

де X - загальна задоволеність;

N – кількість респондентів.

За результатами опитування серед вищої ланки проводиться нарада та планується подальша робота щодо підвищення мотивації персоналу.

Після проведення опитування та обробки результатів слід організувати щотижневі збори співробітників з вищим керівництвом для залучення всього персоналу компанії в процес підвищення якості обслуговування.

Для більшої ефективності та виключення негативного ставлення до такого нововведення прийнято рішення проводити збори у робочий час. Проаналізувавши графік роботи співробітників, розклад сеансів та середню кількість глядачів у різний час доби та у різні дні тижня, було зроблено висновок о тому, що найбільш оптимальне час це з 12.00 до 13.00 кожен Понеділок.

Відвідуваність кінотеатру в цей час практично нульова, для виконання

поточної роботи на робочому місці залишається один бармен-касир та один контролер.

Для проведення зборів був розроблений план. У залежності від поточної ситуації він може доповнити або змінити.

План проведення щотижневих зборів з співробітниками.

1. Зміни в порядку роботи кінотеатру.
2. Обговорення поточних показників виконання плану.
3. Доповідь о індивідуальних результатах за минулу тиждень.
4. Обговорення поточних проблем і складнощів в роботі.
5. Пропозиції співробітників по оптимізації роботи.
6. Плани на наступну тиждень.

Таким чином, усі співробітники ТОВ «NEW LINE» будуть залучені до питань забезпечення якості, відчують індивідуальну відповідальність за якість роботи та зможуть висловити свої побажання щодо оптимізації роботи.

Наступним пунктом підвищення мотивації є нагородження найкращих співробітників.

Для цього в першу чергу необхідне встановлення умов ефективності роботи. Найбільш ефективним є оцінювання співробітників щодо кількості продажів до відпрацьованого протягом місяця часу. З 1-го числа кожного місяця заводиться таблиця, де відзначається кількість опрацьованих годин і отримана виручка. Приклад заповнення представлений у додатку Б. Рядок кожного співробітника ділиться на дві частини, у верхній - записується виручка за день, в нижній кількість відпрацьованих годин. Наприкінці місяця дані підраховуються. Повісити таблицю рекомендується в загальнодоступному місці, щоб кожен, протягом місяця, міг відстежувати свої Показники. за підсумкам місяця виплата грошової премії найкращому співробітнику у розмірі 3000 грн.

Таким чином, за допомогою матеріальної мотивації кожен співробітник прагне збільшити свої показники, що призведе до підвищення якості обслуговування та як наслідок підвищення конкурентоспроможності послуг

організації.

Загальна задоволеність та мотивація персоналу залежить також від умов роботи та стану робочого місця.

Рационалізацію робочих місць на ТОВ «NEW LINE» рекомендується провести за допомогою інструменту ощадливого виробництва 5S.

Етапи використання інструменту представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Етапи впровадження 5S

№ з/п	Назва етапу	Відповідальний	Виконавець	Терміни проведення
1	Проведення наради вищого керівництва та призначення відповідальних. Відповідальним за використання інструменту призначається менеджер бару.	Директор кінотеатру	Директор кінотеатру	1 день
2	Сортування предметів на робочому місці на необхідні та непотрібні. Усі непотрібні предмети викидаються.	Менеджер бару	Робочий персонал та адміністратор	7 днів
3	Самоорганізація. Усі необхідні предмети розташовуються по частоті їх використання, маркуються для зручності та наводиться порядок.	Адміністратор	Робочий персонал	2 дні
4	Стандартизація процесу. Визначення графіка генерального прибирання. Створення чек-аркушів. Створення стенда - 5S.	Менеджер бару	Менеджер бару	2 дні
5	Вдосконалення процесу. Прийняття в організації "Політики відкритих дверей". Фіксація дій щодо покращення.	Директор	Менеджер бару	Регулярно

Для оцінки роботи інструменту 5S раціональніше всього використовувати контрольні листи (чек-листи), які є список питань чи характеристик, що дозволяє провести оцінку виконаної роботи. Чек-лист оцінки роботи системи 5S представлений у додатку.

Таким чином, ефект від цих заходів полягає в психологічній складовій –

працівники будуть з великим ентузіазмом та ефективністю працювати на акуратному, чистому робочому місці.

3.2 Розробка і використання стандартів обслуговування споживачів в ТОВ «NEW LINE»

Мета запровадження стандартів обслуговування – забезпечення компанії стратегічного конкурентного переваги. При розробці стандартів було вирішено вивчити існуючі стандарти CHAMPS обслуговування споживачів на касі кінотеатру.

Розшифровка CHAMPS:

З (Cleanness) - Чистота.

Н (Hospitality) - гостинність, дружелюбність і теплоти.

А (Accuracy) - уважне ставлення до потребам гостей.

Точність виконання замовлень. Точність розрахунків.

М (Maintains) - відповідальність за справне стан в кінотеатр. Р (Product) – гордість за якість продуктів та напоїв.

С (Speed) - прихильність забезпечення швидкості і своєчасності обслуговування кожного гостя.

У стандартах CHAMPS чітко визначено чотири кроки обслуговування гостей: вітання, прийом замовлення, вручення замовлення, прощання та запрошення повернутися. Також, робиться акцент на швидкості обслуговування та точності прийому та видачі замовлення. Фокус уваги на дотриманні всіх стандартів допомагає забезпечити бажані враження гостей. Враження гостя починають формуватись, коли він входить до кінотеатру, де його вітає співробітник. Працюючи по стандарту CHAMPS, співробітник повинен вітати гостя візуальним контактом та теплою посмішкою. Обов'язкова фраза: Ласкаво просимо до ТОВ «NEW LINE».

Повний текст стандарту представлений в додатку р.

Таким чином, результатами впровадження стандартів обслуговування є:

Чітке подання у співробітника що і як він повинен робити.

Швидке та якісне введення на посаду нових співробітників. Що важливо, оскільки на підприємствах, що надають послуги, часто спостерігається висока плинність кадрів.

Можливість однозначного контролю за діяльністю персоналу, управління якістю його роботи.

Підвищення рівня залученості та стимулювання до ефективної праці управлінського персоналу, що досягається шляхом забезпечення абсолютної прозорості у формуванні уніфікованих і послідовних вимог щодо всіх членів колективу, а також чіткого та зрозумілого окреслення передбачуваних від них кінцевих результатів та критеріїв успішності.

Етапи впровадження стандартів обслуговування.

1. Доведення до співробітників інформації щодо необхідності впровадження нових стандартів.

Слід провести збори з персоналом, обговорити поточний стан справ і чим загрожує компанії та кожному присутньому ігнорування змін. Після закінчення зборів слід роздрукувати стандарти та видати кожному присутньому під підпис, а також призначити термін (максимум тиждень), у який працівники повинні повністю вивчити надані документи.

2. Встановити заходи стягнення за недобросовісне ставлення до виконання стандартів від догани із занесенням до особи до штрафу.

3. Встановлення "перехідного періоду" (планується 2-3 тижні). У цей період слід організувати навчання співробітників (аудиторні тренінги 2 рази на тиждень та щоденні 10-хвилинні планерки перед початком робітника дня). У щоденних робітників ситуаціях персонал вже повинен буде діяти відповідно до стандартів, але заходи покарання за помилки не застосовуються.

3. Перевірка якості засвоєння співробітниками нової інформації - тестування персоналу. Тим співробітникам, які показали слабкі результати, слід встановити виправний термін в один-два дні, під час якого вони повинні підтягнутися. Після цього проводиться повторне тестування.

4. Дуже важливо регулярно проводити контроль та оцінку. Найефективніше поєднання процедур внутрішнього та зовнішнього контролю.

Внутрішній контроль забезпечується шляхом спостереження адміністраторами за роботою своїх підлеглих та внесення результатів спостережень у спеціально розроблений чек-лист (додаток Д).

Зовнішній контроль за дотриманням працівниками стандартів обслуговування забезпечується відповідно шляхом залучення зовнішніх фахівців.

1. Застосування технології «Таємний покупець», коли оцінку якості роботи персоналу компанії проводять спеціально навчені експерти, які у ролі звичайних клієнтів.

На підставі отриманої в результаті зовнішньої та внутрішньої оцінки інформації слід спланувати подальші логічно витікаючі дії: додаткове навчання співробітників, заохочення за успіхи та покарання за виявлені порушення, доопрацювання існуючих стандартів та ін.

3.3 Аналіз економічного ефекту від реалізації рекомендованих заходів

Запланований показник виручки (Пв) після реалізації заходів можна розрахувати за такою формулою 5.

$$Пв = (Врп + Врп * \frac{Прв}{100}) \quad , (5)$$

де Пв - Прогнозований обсяг надходжень від реалізації продукції (послуг) за умови впровадження передбачених заходів, виражений у грошовому еквіваленті.

Врп - Фактичний обсяг доходу від реалізації за базовий (або попередній) звітний період, виражений у грошовому еквіваленті;

Прв - Прогнозована відсоткова величина зростання обсягу надходжень від реалізації продукції (послуг) внаслідок впровадження

запропонованої програми, %.

Розрахуємо запланований показник виручки після реалізації заходів. Для цього слід визначити запланований приріст виручки.

Приріст виручки відбуватиметься за рахунок кращої роботи персоналу. За допомогою підвищення мотивації, а також завдяки введеним у дію стандартам обслуговування споживачів збільшиться швидкість обслуговування. Відповідно, буде виправдано позитивні очікування відвідувачів кінотеатру. Гості не стоятимуть у черзі, переживатимуть через запізнення на сеанс, також буде більше часу на те, щоб обрати та придбати продукцію кінобару.

Внаслідок впровадження заходів планується підвищення виручки на 2%.

Розрахуємо запланований показник виручки від реалізації після впровадження заходів за формулою 5.

За останній місяць виторг від реалізації склав 5 450 тис. грн.

$$P_v = 5450 + 5450 * \frac{2}{100} = 5559 \text{ тис.грн.}$$

Витрати на реалізацію заходів представлені в табл. 3.9.

Розрахуємо ефект від запропонованих заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «NEW LINE».

1. Підвищення якості обслуговування

впровадження стандартів сервісу та обслуговування клієнтів;

регулярне навчання та атестація персоналу;

розвиток клієнтоорієнтованої культури обслуговування;

скорочення часу обслуговування в касах та барі.

2. Розширення спектра послуг

впровадження додаткових сервісів (онлайн-бронювання квитків, мобільні додатки, безконтактна оплата);

організація VIP-залів, сімейних і дитячих зон;
 проведення тематичних показів, прем'єр, фестивалів, кінолекторіїв;
 надання послуг оренди залів для корпоративних і приватних заходів.

3. Поліпшення матеріально-технічної бази

модернізація обладнання (лазерні проектори, 3D, Dolby Atmos);
 підвищення комфорту залів (зручні крісла, покращена акустика, клімат-контроль);

оновлення інтер'єру та навігації у приміщеннях кінотеатру.

4. Удосконалення цінової політики

запровадження гнучкої системи знижок (для студентів, дітей, пенсіонерів);

диференціація цін залежно від часу сеансу;

впровадження програм лояльності та бонусних систем;

спеціальні пропозиції у дні низького попиту.

5. Активізація маркетингової діяльності

розвиток присутності в соціальних мережах і цифрових каналах;

використання персоналізованих пропозицій для клієнтів;

співпраця з партнерами (кафе, торгові центри, освітні заклади);

проведення рекламних та іміджевих заходів.

6. Впровадження системи управління якістю

регулярне опитування клієнтів щодо рівня задоволеності послугами;

аналіз скарг і пропозицій споживачів;

впровадження принципів безперервного вдосконалення (Kaizen);

використання елементів концепції «ощадливого виробництва» для зниження втрат.

7. Цифровізація управління

впровадження автоматизованих систем обліку та аналізу продажів;

використання CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами;

аналіз поведінки споживачів для прогнозування попиту.

Таблиця 3.9

Витрати на реалізацію заходів

Заходи	Деталі	Розрахунок витрат	Сума, грн
Виявлення поточною задоволеності персоналу	Проведення анкетування Обробка результатів	Упаковка листів А4 = 180 грн. заправка <u>катриджу</u> =450 грн.	630
Організація щотижневих зборів	Проведення 1 раз на тиждень у робочий час, складання плану зборів	Дод. оплата праці співробітникам (4 години на місяць * 20 <u>чол</u>) = 10000 грн. Упаковка листів А4 = 180 грн.	10180
Матеріальне заохочення співробітників	Розробка положення про преміювання Визначення критеріїв ефективності	Упаковка листів А4 = 180 грн. Розмір премії = =3000 грн.	3180
Впровадження системи 5S	Сортування предметів праці, самоорганізація, стандартизація процесу, створення чек-листів і стенда 5S	Ганчірки, засоби для чищення, совок, віник = 2000 грн. Упаковка листів А4 = 180 грн. Стенд 5S=4000 грн.	6180
Розробка та впровадження стандартів обслуговування	Розробка стандарту обслуговування споживачів Роздача стандарту всьому персоналу Аудиторні тренінги (2 рази на тиждень) Проведення тестування знання стандарту Контроль виконання методом «таємний покупець» (4 рази на місяць)	4 упаковки листів А4 = 720 грн. Заправка <u>катриджа</u> (2 рази) = 900 грн. Зарплата провідного тренінги = 20000 грн. «Таємний покупець» = =10000 грн.	31620
Разом			51790

Отже, можна дійти невтішного висновку, що економічний ефект від запропонованих заходів позитивний, оскільки витрати на заходи на 51790 грн. збільшили виторг на 57210 грн.

Ефективність витрат на підвищення якості обслуговування клієнтів визначено за допомогою показника рентабельності запропонованих заходів (формула 6):

$$P = \frac{E}{Z_p} * 100\%, \quad (6)$$

де P - показник рентабельності, %

E - економічний ефект від впровадження заходів, грн.;

Z_p - Витрати реалізацію заходів, грн.

$$P = \frac{57210}{51790} * 100\% = 110\%$$

Таким чином, аналіз запропонованих заходів показав високу ефективність їхнього впровадження, що дозволить підтримувати конкурентоспроможність підприємства на високому рівні.

Висновки до розділу 3

У даному розділі обґрунтовано комплекс заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «NEW LINE» шляхом застосування методів і інструментів управління якістю. Запропоновані заходи базуються на результатах попереднього аналізу діяльності підприємства та враховують особливості функціонування ринку розважальних послуг.

У ході дослідження визначено, що ключовими напрямками підвищення конкурентоспроможності є удосконалення якості обслуговування, розширення спектра послуг, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та впровадження системного підходу до управління якістю. Особливу увагу приділено застосуванню організаційно-розпорядчих, соціально-психологічних методів управління якістю, а також елементів концепції «ощадливого виробництва».

Запропоновано впровадження стандартів обслуговування, програм мотивації та навчання персоналу, механізмів зворотного зв'язку зі споживачами, а також заходів щодо оптимізації бізнес-процесів і зниження втрат. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню стабільності якості

послуг, зростанню рівня задоволеності клієнтів і формуванню позитивного іміджу підприємства.

Результати дослідження підтверджують, що використання сучасних методів і інструментів управління якістю є ефективним засобом зміцнення конкурентних позицій ТОВ «NEW LINE». Запропоновані заходи створюють передумови для зростання лояльності споживачів, підвищення економічних показників діяльності та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

ВИСНОВКИ

Актуальність магістерської роботи полягає в тому, що підприємству для успішного розвитку необхідно підтримувати рівень конкурентоспроможності, а отже, забезпечувати якість послуг.

У ході роботи було досліджено теоретичні засади управління якістю послуг, а також основні методи й інструменти управління якістю та сутність поняття «конкурентоспроможність». За результатами аналізу встановлено, що якість послуг організації визначається її спроможністю задовольняти потреби споживачів і враховувати як навмисний, так і ненавмисний вплив на відповідні зацікавлені сторони. Співвідношення рівня якості та ціни є одним із ключових критеріїв конкурентоспроможності продукції або послуг. При цьому конкурентоспроможність послуг розглядається як здатність певного об'єкта перевершувати конкурентів за заданих умов ринку.

У ході цієї роботи було надано економічну характеристику діяльності підприємства ТОВ «NEW LINE». За результатами аналізу основних економічних показників діяльності підприємства за 2022–2024 рр. можна зробити висновок, що підприємство функціонувало ефективно та продемонструвало покращення результатів за всіма ключовими показниками.

Спостерігається значне зростання виручки, прибутку, рентабельності продажу та виробництва. Відбувається зниження витрат за карбованець виручки, отже підприємство збільшує частку прибутку.

На основі вивченої характеристики було проведено аналіз конкурентоспроможності ТОВ «NEW LINE». Незважаючи на покращення економічних показників, існують проблеми, працюючи над якими можна збільшити конкурентоспроможність організації. Результати аналізу показали такі проблеми:

- недостатній рівень мотивації у співробітників;
- відсутній стандарт обслуговування відвідувачів.

З метою усунення окреслених проблемних питань було розроблено

відповідні пропозиції:

- програма підвищення мотивації персоналу, що складається з визначення поточної задоволеності роботою, системи матеріального преміювання, залучення співробітників у питання якості обслуговування шляхом проведення щотижневих зборів та організація системи 5S на підприємстві;

- впровадження CHAMPS-стандартів обслуговування гостей у кінобарі та на касі кінотеатру.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 49 с.
2. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 30 с.
3. ДСТУ ISO 9004:2018. Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019. 62 с.
4. ДСТУ ISO 19011:2019. Настанови щодо проведення аудитів систем управління. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2020. 54 с.
5. Демінг Е. Вихід із кризи. Нова парадигма управління людьми, системами та процесами. Київ : Основи, 2018. 496 с.
6. Джуран Дж. Якість і планування якості. Київ : Стандартизація, 2017. 384 с.
7. Кросбі Ф. Якість без сліз. Мистецтво управління якістю. Київ : КНТ, 2019. 272 с.
8. Окрепкий Р. Б., Шевченко О. В. Системи управління якістю : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 356 с.
9. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 368 с.
10. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Київ : Либідь, 2020. 448 с.
11. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління якістю : підручник. Київ : Професіонал, 2019. 416 с.
12. Пономаренко В. С., Мінухін С. В. Управління якістю в організації : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 312 с.
13. Evans J. R., Lindsay W. M. Managing for Quality and Performance Excellence. 11th ed. Boston : Cengage Learning, 2020. 864 p.
14. Goetsch D. L., Davis S. B. Quality Management for Organizational Excellence. 9th ed. New York : Pearson, 2021. 496 p.
15. Oakland J. S. Total Quality Management and Operational Excellence. 5th ed. London : Routledge, 2022. 544 p.

- 16.Hoyle D. ISO 9000 Quality Systems Handbook. 8th ed. London : Routledge, 2017. 912 p.
- 17.Dahlgaard J. J., Khanji G. K., Kristensen K. Fundamentals of Total Quality Management. London : Routledge, 2018. 320 p.
- 18.Kotler P., Keller K. Marketing Management. 16th ed. London : Pearson Education, 2022. 832 p.
- 19.Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing. 1988. Vol. 64. No. 1. P. 12–40.
- 20.Zeithaml V. A., Bitner M. J., Gremler D. D. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. 8th ed. New York : McGraw-Hill, 2023. 720 p.
- 21.ISO Survey of Certifications to Management System Standards. Geneva : International Organization for Standardization, 2024.
- 22.Харрінгтон Г. Дж. Управління якістю в бізнес-процесах. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2018. 304 с.
- 23.Ілляшенко С. М. Управління якістю продукції та послуг. Суми : Університетська книга, 2021. 336 с.
- 24.Криворучко О. М. Управління якістю послуг : монографія. Харків : ХНАДУ, 2020. 278 с.
- 25.Герасимчук В. Г., Розумей С. Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі систем менеджменту якості. Київ : КНЕУ, 2021. 294 с.
- 26.Antony J., Preece D. Understanding, Managing and Implementing Quality. London : Routledge, 2021. 352 p.
- 27.Slack N., Brandon-Jones A. Operations and Process Management. 7th ed. London : Pearson, 2022. 728 p.
- 28.Besterfield D. H. Quality Control. 9th ed. New York : Pearson, 2018. 944 p.
- 29.Oakland J., Marosszeky M. Total Quality in the Construction Supply Chain. London : Routledge, 2019. 398 p.

30. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2008. 592 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для анонімного опитування співробітників

1. Від чого залежить ваше задоволення працею? Оцініть, наскільки наведені нижче фактори впливають на вашу задоволеність? У кожному рядку позначте будь-яким знаком (галочкою, хрестиком) ваш вибір.

Чинники трудового життя	Вплив на задоволеність			
	Сильно впливає	Впливає, але в меншому ступеня	Не впливає	Важко відповісти
Ергономічні умови праці				
Режим праці, графік роботи				
Зміст праці, сама робота				
Заробітна плата				
Матеріальна мотивація				
Заохочення в вигляді похвали, грамот, визнання колег				
Наявність соціального пакету, виконання роботодавцем трудових зобов'язань				
Майбутні рекомендації з місця роботи				
Територіальне розташування				
Відносини з колективом				
Сам колектив				
Можливість кар'єрного зростання				
Можливість пройти навчання				
Розподіл обов'язків серед персоналу				
Контроль за вашою діяльністю				

2. Оцініть, наскільки ви задоволені основними факторами
трудового життя?

Фактори трудовий життя	Задоволений	Швидше задоволений	Скоріше не задоволений	Не задоволений	Важко відповісти
Ергономічні умови праці					
Режим праці, графік роботи					
Зміст праці, сама робота					
Заробітна плата					
Матеріальна мотивація					
Заохочення в вигляді похвали, грамот, визнання колег					
Наявність соціального пакету, виконання роботодавцем трудових зобов'язань					
Майбутні рекомендації з місця роботи					
Територіальне розташування					
Відносини з колективом					
Сам колектив					
Можливість кар'єрного зростання					
Можливість пройти навчання					
Розподіл обов'язків серед персоналу					
Контроль за вашою діяльністю					

Додаток Б

Приклад заповнення таблиці показників ефективності роботи співробітників

Список співробітників		Місяць																	Сума	Відношення виручки до годин
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	...	30		
Іванов А.А.	Виторг за день, тис грн	25			30	33	33	10			10	9			34	34		34	268	2,144
	Кількість відпрацьованих годин в день	12			11	12	12	8			8	9			12	12		9	125	
Петров А.П.	Виторг за день, тис грн		32			34	25	34	15	25			17	15			15		263	2,26
	Кількість відпрацьованих годин в день		12			12	11	12	12	8			8	9			12		116	
Сидор П.Г.	Виторг за день, тис грн			44							25	15			34	25			148	2,84
	Кількість відпрацьованих годин на день			14							8	9			12	12			52	

Таким чином, на основі таблиці в квітні найкращий співробітник - Сидор П.Г.

Додаток В

Чек-лист оцінки роботи системи 5S

Дата початку:		Бати:					
Дата завершення:		Минулий раз-т					
Визначення необхідного і видалення непотрібного		1	2	3	4	5	Примітки
Сортування	Усі непотрібні предмети видалені з робочої зони?						
	Інструменти та обладнання розташовані в найзручніших місцях?						
	Шафи, шафки містять тільки потрібні предмети?						
	Зона карантину міститься в порядку і оснащена сучасною технікою?						
Проміжний підсумок							
Усі на своєму місці		1	2	3	4	5	Примітки
Самоорганізація	Стелажи і інші місця зберігання містять ярлики з вказівкою потрібного розташування інвентарю?						
	за можливості використовуються системи організації зберігання інструментів та матеріалів?						
	Проходи і робітники місця чітко позначені і не захищені?						
	Особисті речі (верхня одяг, сумки, газети і тощо) зберігаються в шафках?						
Проміжний підсумок							
Прибирання і пошук способів підтримки чистоти		1	2	3	4	5	Примітки
Систематичне прибирання	Підлоги: містяться чи вони в чистоті і хорошому стані?						
	Смітєві баки: спустошуються чи вони регулярно?						
	Є чи особа, відповідальна за повсякденні перевірки та поточний ремонт?						
	Бармени регулярно забираються на робочому місці без попереднього нагадування?						
Проміжний підсумок							
Впровадження стандартів		1	2	3	4	5	Примітки
Стандартизація	Усі співробітники знають свої обов'язки та мають уявлення про загальні процеси в організації?						
	Інструкції про спосіб виконання повсякденних робіт доступні і застосовуються повсюдно?						
	Рационалізаторські пропозиції вносяться і реалізуються?						
	Стандарти перших 3S зрозумілі і чи виконуються?						
Проміжний підсумок							
Підтримка високих стандартів і постійне прагнення до покращення		1	2	3	4	5	Примітки
Вдосконалення	Чек-листи доступні і використовуються?						
	Інформаційна дошка 5S постійно оновлюється?						
	Чи реалізовано рационалізаторські пропозиції за останній місяць?						
	Усі співробітники мають достатню для виконання своїх обов'язків підготовку?						
	Усі співробітники розуміють і можуть пояснити мета впровадження 5S?						
Проміжний підсумок							

Додаток Г

1 Область застосування

Цей стандарт встановлює правила обслуговування споживачів на касі кінотеатру.

2 Терміни і визначення

У цьому стандарті застосовані такі терміни з відповідними визначеннями:

Послуга - результат щонайменше однієї дії, обов'язково здійсненої при взаємодії постачальника та споживача, і, як правило, нематеріальна.

Споживач - громадянин, який має намір замовити або придбати, або замовляє, купує або використовуючий товари (роботи, послуги) виключно для особистих, сімейних, домашніх та інших потреб, не пов'язаних із провадженням підприємницької діяльності.

Гість - див. споживач.

Гостеманія - застосування до принципам стандарту ставлення: «Так, я можу».

3 Загальні положення

Стандарт обслуговування споживачів ґрунтується на шести областях, які гості очікують від відвідування наших кінотеатрів. Стандарти допомагають командам стабільно забезпечувати очікуваний споживачами рівень обслуговування, якості та атмосферу у таких областях: чистота; гостинність; точність; справне стан; якість продукту; швидкість.

Щоб відрізнитись від наших конкурентів, недостатньо відповідати очікуванням споживачів.

Ми повинні робити щось більше.

Ми повинні перетворювати звичайні враження споживачів на чудові.

Ми повинні неухильно створювати найкращі враження та задовольняти споживачів.

Задоволеність споживачів сприяє повторному відвідуванню наших

кінотеатрів та збільшує продажі.

4 Виявляйте гостеманію.

Гостеманія - це 100% відповідність стандартам із ставленням "Так! Я можу!". Стосовно кожного стандарту ставлення "Так! Я можу!" виражається різними способами для досягнення цілей у сфері чистоти, гостинності, точності, справного стану, якості та швидкості.

Чистота - прихильність чистоті

Гостинність дружелюбність та теплота. Ентузіазм та поінформованість про кіно та продукти. Чуйність до потреб

Точність уважне ставлення до потребам споживачів.

Точне виконання замовлень. Точність розрахунків

Справний стан відповідальність за справний стан у кінотеатрі

Якість продукту гордість за якість продукції і напоїв, які ми пропонуємо споживачам.

Швидкість увагу до швидкості. Прихильність до забезпечення швидкості та своєчасності обслуговування кожного споживача.

5 Основи гостеманії

Фанати споживачів - умілі, мотивовані та захоплені співробітники.

Домагайтеся, щоб враження кожного споживача були чудовими. Завжди забезпечуйте 100% дотримання стандартів. Постійне створення чудових вражень породжує задоволеність споживачів, а також зміцнює їхню лояльність нашому бренду та збільшує продажі.

Створення лояльності до бренду

Для досягнення цієї цілі кінотеатрам необхідні покращення. Це постійний шлях, що веде до підвищення задоволеності споживачів. Забезпечуючи стійкі чудові враження споживачів, ми допомагаємо нашим кінотеатрам відрізнятись від конкурентів. Ми можемо підніматися "сходами лояльності", зміцнювати лояльність до бренду і збільшувати продажі.

Співробітники застосовують знання, навички та особисті якості, щоб створювати чудові враження у "моменти істини" (найважливіші моменти

спілкування зі споживачами). "Момент істини" - це шанс справити враження на споживача, продемонструвати гостеманію та суттєво покращити загальне враження. Цей вплив може бути позитивним чи негативним. Кожен "момент істини" вимагає дотримання особливих стандартів поведінки.

6 «Моменти істини»

1. Вітання
2. Прийом замовлення
3. Вручення замовлення
4. Прощання і подяка

Ціль кожного моменту в обслуговуванні – створити у споживача певне відчуття.

Постійні стандарти поведінки:

1. Вітайте Споживачів посмішка, візуальним контактом, теплими словами, коли вони знаходяться за 1,5 метрів від вас.
2. Вітайте усмішкою, візуальним контактом, дружніми словами.
3. Слухайте споживачів, коли вони говорять. Ніколи не перебивайте споживачів.
4. Розмовляйте з Гостями. При необхідності допоможіть Гостю.
5. Виявляйте ентузіазм та поінформованість про репертуар, закуски та напої, що пропонуються у вашому барі.
6. Завжди будьте охайним і чистим.
7. Зберігайте темп роботи і стежте за своєю безпекою.
8. Слідкуйте за справним станом вашого робітника місця та вашого обладнання.

7 Кроки обслуговування споживачів. Вітання

Гість, який відвідує наш кінотеатр, розраховує на чудове обслуговування відповідно до стандартів CHAMPS. Враження споживача починають формуватись, коли він входить до кінотеатру, де його вітає співробітник. Якщо ви вчасно привітаєте гостя, він почуватиметься бажаним.

1. Вітайте гостя в перебіг 5 секунд візуальним контактом та теплою посмішкою.
2. Допоможіть споживачеві відчути себе бажаним
3. Вітайте споживача доброзичливою фразою.
4. Привітання має бути дружнім, а не завченим та бездушним.
5. Говоріть перебірливо і коротко.
6. Використовуйте тон голосу та мову рухів тіла для демонстрації щирості.
7. Відразу після слів вітання запитайте, чим ви можете допомогти, або запропонуйте гостю зробити замовлення.

Зверніть увагу, що гість може повернутися до стійки, щоб задати питання, а не для того, щоб зробити замовлення.

8 Кроки обслуговування споживачів. Прийом замовлення

Обслуговування – один із "моментів істини", коли команда кінотеатру може вплинути на враження Гостя. Абсолютна точність при оформленні квитка та прийомі замовлення критично важлива.

Коли команда домагається дотримання всіх стандартів обслуговування, вона створює у споживача бажане враження:

1. Уважно слухайте споживачів.
2. Задавайте питання для ясного розуміння.
3. Будьте точні при оформлення квитків і замовлення з бар.
4. Підтвердіть замовлення, повторивши його.
5. Ваша швидкість роботи повинна відповідати потребам гостя.
6. Якщо гість поспішає і точно знає, що хоче замовити, відразу перейдіть до прийому замовлення.
7. Якщо гість не знає точно, що він хоче замовити або потрібна інформація про продукти, витратите час на задоволення його потреб.
9. Говоріть ясно
10. Говоріть з такою швидкістю, щоб вас було легко зрозуміти.
11. З'ясуйте, на який сеанс піде гість.

12. З'ясуйте, буде чи гість напої або закуски.

У першу черга, в обов'язковому порядку в ствердну форму пропонуємо попити:

- Вам попити великий?
- Вам напій алкогольний або безалкогольний?
- Що візьмете із собою у кінозал?
- Пропонуйте варіанти на вибір
- Розповідайте Гостям про новинки, промо-акції або спец. пропозиції
- У нас зараз є відмінна пропозиція. Давайте я вам о ній розповім!

Пропонуючи страви гостям, використовувати правила послідовної пропозиції або «класичний трикутник».

Якщо, після оформлення квитків, гість відразу не почав робити замовлення, не чекайте, коли він сам визначиться, візьміть ініціативу в свої руки. Наприклад, запропонуйте скуштувати новинку.

Якщо ж Гість сам почав замовляти, зачекайте, доки він закінчить, оцінить, яких категорій немає у його замовленні, та запропонуйте відповідні страви.

Пропонуйте в позитивну ствердну форму, без частинки "НІ". Використовуйте слова: «спробуйте», «Візьміть», «рекомендую вам».

Для ненав'язливої пропозиції страв використовуйте слова-маркери. Це такі слова, які пояснюють споживачеві логічність вашої пропозиції (Морозиво на десерт, чіпси до пиву і тощо) Слова «на десерт», «до пиву» - показують споживачеві, що ви не просто намагаєтеся продати йому якомога більше, а дбаєте про нього, доповнюючи його замовлення і роблячи його обід смачнішим.

Використовуйте барвисті, смачні описи страв і напоїв. Пропонуйте більшу порцію, якщо гість не уточнює розміру. («Колу велику чи стандартну?», «Попкорн – «Гігант» чи «Стандарт»?»).

Не ставте гостю запитання, на які можна відповісти «ні» (наприклад, замість «Сік бажаєте?» – «Якому соку віддаєте перевагу?»).

Якщо гість сказав "це все", не наполягайте. Слухайте гостя: такі слова як "Це все", "Більше нічого не потрібно" радять нам не робити гостеві додаткових пропозицій.

Не відповідайте на запитання та прохання надто коротко чи роздратовано.

Стандарти точності при прийомі замовлення:

1. Вводьте замовлення в касовий апарат правильно.
2. Уважно дотримуйтесь процедури роботи на касі.
3. Перевіряйте замовлення.
4. Якщо Гість замовляє страви досить повільно, підтверджуйте

пункти у міру їхнього введення в касовий апарат.

Якщо видача замовлення затримується, повідомте точно та впевнено, коли воно буде готове.

9 Кроки обслуговування споживачів. Вручення замовлення

Побажання - один із "моментів істини", коли команда кінотеатру може вплинути на враження споживача. Важливо дотримуватись стандартів гостинності, пов'язані з врученням замовлення.

1. Звірте зібране замовлення візуально з чеком, повторіть все, що було замовлено.
2. Перевірте, що гостю покладено все необхідне
3. Вручіть квитки та замовлення Гостю з посмішкою та дивлячись прямо в очі Співробітники також повинні дотримуватися стандарти, визначальні швидкість обслуговування та точність. Фокус на дотриманні всіх стандартів допомагає забезпечити чудові враження споживачів.

10 Кроки обслуговування споживачів. Прощання і подяку.

Коли замовлення буде готове, ввічливо поставте його на контактну частину бар стійки гостю. Говоріть ввічливо:

- Будь ласка.
- Приємного відпочинку.

Додаток Д

Чек-лист внутрішнього контролю дотримання стандартів

Параметр контролю	Присутня/Відсутня
Вітання гостя посмішкою	
Вітання і фраза «Ласкаво просимо в NEW LINE»	
Стиль мови розбірливий	
Точно прийняте замовлення	
Правильна робота з касовим апаратом	
Пропозиція додаткових страв	
Дотримання правил класичного трикутника	
Ствердна манера мови	
Відсутність слів- паразитів	
Точність у розрахунках	
Правильно зібране замовлення	
Замовлення повністю промовлено	
Тепла посмішка та побажання всього найкращого	