

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Вдосконалення системи управління якістю на підприємстві,
на прикладі ТОВ "СЕ Борднетце-Україна"

Виконав(ла): студент(ка) IV курсу, групи БМ-41
спеціальності 073 Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

(підпис) Костів О.І.
(прізвище та ініціали)

Керівник (підпис) Галушак М.П.
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль (підпис) Мосій О.Б.
(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри (підпис) Сороківська О.А.
(прізвище та ініціали)

Рецензент (підпис) Дудкін П.Д.
(прізвище та ініціали)

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

(підпис) (прізвище та ініціали)
« » 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
(назва освітнього ступеня)
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)
студенту Костів Оксані Ігорівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Вдосконалення системи управління якістю на підприємстві,
на прикладі ТОВ "СЕ Борднетце-Україна"

Керівник роботи Галушак Михайло Петрович, к.т.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «07» лютого 2025 року № 4/7-84

2. Термін подання студентом завершеної роботи 10 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи звіт про фінансові результати, баланс, звіт про рух коштів у
результаті фінансової діяльності, звіт про рух коштів у результаті операційної діяльності,
організаційна структура управління підприємством

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ. Розділ 1 Теоретичні аспекти управління якістю

Розділ 2 Аналіз діяльності ТОВ "СЕ Борднетце-Україна" та ефективності його системи
управління якістю

Розділ 3 Заходи, спрямовані на вдосконалення системи управління якістю у ТОВ "СЕ
Борднетце-Україна"

Розділ 4 Безпека життєдіяльності, охорона праці

Висновки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Система показників, що характеризують якість продукції. Етапи «Петлі якості», на яких

формується якість продукції. Основні характеристики системи управління якістю на

підприємстві. Структура персоналу ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» станом на 1.01.2024 року

Кількість працівників ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» у 2020-2024 рр., чол. Політика якості у

ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». Система управління якістю ТОВ «СЕ Борднетце-Україна».

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». Одна з кабельних в'язок ТОВ «СЕ

Борднетце-Україна». Кабельна мережа автомобіля. Підготовчі етапи до впровадження CRM-

системи. Послідовність впровадження та використання CRM-системи у ТОВ «СЕ Борднетце-

Україна». Матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників ТОВ «СЕ Борднетце-

Україна» до високих якісних результатів

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, охорона праці	Окіпний І.Б., к.т.н., доцент		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	лютий 2025 р.	
2	Розділ 1 Теоретичні аспекти управління якістю	березень 2025 р.	
3	Розділ 2 Аналіз діяльності ТОВ "СЕ Борднетце-Україна" та ефективності його системи управління якістю	квітень 2025 р.	
4	Розділ 3 Заходи, спрямовані на вдосконалення системи управління якістю у ТОВ "СЕ Борднетце-Україна"	травень 2025 р.	
5	Розділ 4 Безпека життєдіяльності, охорона праці	травень 2025 р.	
6	Висновки	червень 2025р.	

Студент

(підпис)

Костів О.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Галушак М.П.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Костів О.І. Вдосконалення системи управління якістю на підприємстві, на прикладі ТОВ "СЕ Борднетце-Україна"

Кваліфікаційна робота бакалавра: 71 сторінка, 13 рисунків, 11 таблиць, 5 додатків, 28 літературних джерел.

Предмет дослідження – система управління якістю ТОВ "СЕ Борднетце-Україна".

Об'єкт дослідження – управління якістю.

Метою роботи є розроблення рекомендацій для удосконалення системи управління якістю ТОВ "СЕ Борднетце-Україна".

Методи дослідження: аналізу, порівняння, синтезу, спостереження, графічний, абстрагування та ін.

Розроблено проектні заходи з метою удосконалення функціонування системи управління якістю ТОВ "СЕ Борднетце-Україна"», обґрунтовано доцільність впровадження CRM-системи з метою підвищення якості управлінських процесів.

Ключові слова: якість продукції, система управління якістю, CRM-система, стимулювання працівників, автоматизація процесів.

SUMMARY

Kostiv O.I. Enhancement of the quality management system in an enterprise: LLC "SE Bordnetze-Ukraine" as a case study

Bachelor's thesis: 71 pages, 13 figures, 11 tables, 5 appendixes and 28 references.

Subject of investigation is quality management system of LLC "SE Bordnetze-Ukraine".

The object of investigation is quality management.

The aim of the work is to develop recommendations for improving the quality management system of LLC "SE Bordnetze-Ukraine".

Research methods: analysis, comparison, synthesis, observation, graphic, abstraction, etc.

Project activities have been developed to improve the functioning of the quality management system of LLC "SE Bordnetze-Ukraine", and the feasibility of implementing a CRM system in order to improve the quality of management processes has been substantiated.

Key words: quality of product, quality management system, CRM system, employee motivation, process automation.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні аспекти управління якістю.....	8
1.1 Якість продукції та складові системи управління нею.....	8
1.2 Системний підхід до управління якістю на підприємстві	16
Розділ 2 Аналіз діяльності ТОВ "СЕ Борднетце-Україна" та ефективності його системи управління якістю	24
2.1 Організаційно-економічна характеристика функціонування підприємства .	24
2.2 Аналіз ефективності системи управління якістю на підприємстві.....	33
Розділ 3 Заходи, спрямовані на вдосконалення системи управління якістю у ТОВ "СЕ Борднетце-Україна".....	41
3.1 Автоматизація процесів управління якістю	41
3.2 Зміни в стимулюванні персоналу з метою підвищення якості продукції та процесів	57
Розділ 4 Безпека життєдіяльності, охорона праці.....	62
4.1 Значення адаптації в трудовому процесі	62
4.2 Вплив кольору на покращення умов праці та підвищення продуктивності виробництва	64
Висновки.....	67
Бібліографія.....	68
Додатки.....	72

ВСТУП

Актуальність теми роботи. В умовах ринкової економіки питання якості продукції, процесів та управління є одним з актуальних. Це зумовлено конкурентною боротьбою за споживача як на вітчизняному, так і на світовому ринку. Саме тому виникає необхідність постійного пошуку шляхів зростання якості у різних сферах діяльності підприємств, на різних рівнях управління та з врахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на роботу усіх задіяних до цього процесу суб'єктів господарювання. Дієва система управління якістю здатна підтримувати випуск конкурентоспроможної продукції, здатної відповідати вимогам найбільш вимогливих споживчів.

Метою роботи є розроблення рекомендацій для удосконалення системи управління якістю ТОВ "СЕ Борднетце-Україна".

Виходячи з мети дослідження, передбачається досягнення таких завдань:

- провести дослідження теоретичних засад функціонування системи управління якістю на підприємстві;
- зробити аналіз ефективності функціонування системи управління якістю у ТОВ "СЕ Борднетце-Україна";
- запропонувати заходи з метою удосконалення функціонування системи управління якістю у ТОВ "СЕ Борднетце-Україна".

Об'єкт дослідження – управління якістю.

Предмет дослідження - система управління якістю ТОВ "СЕ Борднетце-Україна".

Методи дослідження: аналізу, порівняння, синтезу, спостереження, графічний, абстрагування та ін.

Практичне значення роботи полягає у розробленні проектних пропозицій з метою вдосконалення функціонування системи управління якістю ТОВ "СЕ Борднетце-Україна" та обґрунтуванні доцільності впровадження CRM-системи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

1.1 Якість продукції та складові системи управління нею

На сучасному етапі розвитку економіки становище будь-якого підприємства на ринку визначається рівнем конкурентоздатності його товарів та послуг. У свою чергу, конкурентоздатність визначається двома показниками - рівнем якості продукції та цінами на неї, причому саме якість поступово виходить на чільне місце. Економія ресурсів усіх видів, продуктивність праці сьогодні поступаються місцем саме якості продукції.

Якість продукції є одним з найважливіших показників діяльності підприємства. Саме її підвищення значною мірою характеризує стає становище підприємства на ринку: зростання ефективності виробництва, темпи науково-технічного прогресу, економію усіх видів використовуваних ресурсів. Зростання якості продукції – визначальна тенденція роботи усіх провідних фірм світу [1].

Категорія якості продукції належить до найскладніших у сфері виробництва. Вона слугує критерієм для вибору сировини та напівфабрикатів для задоволення виробничих потреб, вагомим чинником планування виробництва та його результатів, зокрема й ефективності, створення нових виробів і т.п. Категорія якості актуальна й тоді, коли виникає потреба розібратися з характером властивостей продукції, що проектується чи виготовляється. Цей перелік свідчить про те, що якість продукції – категорія, надзвичайно різноманітна за своєю суттю [2, 3].

Необхідність поліпшення якості продукції диктується наступними обставинами:

- зміною запитів споживачів;
- потребами науково-технічного прогресу;
- недостатністю або обмеженістю природних ресурсів;
- розвитком зовнішньої торгівлі;

- підвищенням в ринкових умовах ролі матеріального стимулювання, коли кожен, хто краще працює, може придбати за зароблені кошти більш високоякісний товар.

Підприємство, яке безпосередньо випускає високоякісну продукцію, постійно отримує трояку винагороду:

- вищий рівень чистого доходу;
- нижчий рівень виробничих витрат;
- більшу частку ринку.

Об'єктивно потреба забезпечення належної якості при проектуванні, виготовленні і використанні нових видів продукції вимагає застосування у виробничо-господарській діяльності підприємства цілісної системи показників, яка дозволяє визначити і проконтролювати рівень їх якості (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Система показників, що характеризують якість продукції [3]

Сукупність показників, наведених вище, формує якість продукції. Виріб повинен бути естетичним, надійним, належним чином виконувати свої функції, задовольняючи ті потреби, для яких він і призначений. Крім усіх зазначених показників важливою також є ціна виробу. Саме з ціною тісно пов'язане питання

економічно-раціональної або економічно-оптимальної якості. Покупець завжди комплексно порівнює ціну виробу з тим набором властивостей, які має останній. Окрім ціни важливу роль також відіграють експлуатаційні характеристики продукту, оскільки вони пов'язані з витратами на його обслуговування та ремонт. Оптимальним є довгий строк служби виробу з відносно невеликими витратами на його експлуатацію.

Під впливом постійного розвитку науково-технічного прогресу і зростання вимог споживачів рівень якості продукції повинен систематично підвищуватися. Ці процеси викликають необхідність оцінювати перспективний рівень якості виробів з врахуванням пріоритетних напрямів та темпів розвитку науки й техніки. Оптимальний рівень якості, при якому сумарна величина витрат на виробництво продукції і її експлуатацію за певних умов споживання є мінімальною, доцільно визначати за новими видами продукції і, перш за все, за знаряддями праці.

У практиці господарювання визначають не тільки якість окремих виробів, але й рівень якості загальної сукупності продукції, виготовленої підприємством. Для цього використовують систему загальних показників. До них відносять:

- коефіцієнт оновлення асортименту продукції;
- частку принципово прогресивних і нових виробів у загальному обсязі продукції;
- частку виготовленої продукції, на яку отримано сертифікати;
- частку бракованих виробів (виробничого браку);
- частку продукції для експорту у загальному обсязі продукції підприємства;
- відносний обсяг товарів, що реалізовані за зниженими цінами [4].

При визначенні рівня якості виробів, що вже виготовляються або тільки освоюються виробництвом, застосовують низку методів: об'єктивний та органолептичний - для визначення абсолютного рівня, а диференційований і комплексний - для відносного.

Певна кількість продукції вищої якості (вищого технічного рівня) здатна

більш повно задовільнити суспільні потреби порівняно з такою ж або навіть більшою кількістю виробів гіршого гатунку. Фактично підвищення якості продукції у кінцевому підсумку еквівалентно збільшенню її виробництва при менших загальних витратах суспільної праці. При цьому підвищення якості продукції впливає не лише на ефективність виробництва, але й на імідж підприємства загалом.

Покращення якості продукції служить специфічною формою закону економії робочого часу. Господарська практика свідчить, що загальна сума витрат на виготовлення і експлуатацію продукції більш високої якості, навіть якщо вона досягається за рахунок додаткових витрат у виробництві, істотно скорочується.

Підвищення якості знарядь праці сприяє прискоренню розвитку окремих напрямків науково-технічного прогресу. Зокрема підвищення надійності устаткування, машин, приладів та інших пристроїв розширює масштаби розвитку комплексної механізації виробничих процесів і їх автоматизації, запровадження роботехнічних комплексів та гнучких автоматизованих виробництв тощо.

Врешті, високоякісна продукція більш повно і дешево задовольняє попит населення на споживчі товари. Саме постійний випуск конкурентоспроможної продукції (за дизайном, технічним рівнем, експлуатаційними витратами, продажною ціною,) є необхідною умовою виходу підприємства на світові ринки, формування його сталого іміджу як економічно надійного партнера, розвиток зовнішньо-економічної діяльності, забезпечення стабільних прибутку і фінансового становища [5].

Неухильне зростання ефективності виробництва кожного підприємства за рахунок якісних чинників вимагає чіткого визначення і комплексного використання всіх можливих шляхів поліпшення якості. Вкладення більших коштів в наукові і дослідні розробки в результаті може дати істотне підвищення якості виробу з одночасним зниженням витрат. Це підтверджується практикою Японії і Заходу на широкому діапазоні промислових товарів масового

споживання: комп'ютерів, побутової електроніки і побутових приладів. В останні десятиліття якість цієї продукції помітно поліпшилася, а вартість впала. Це пояснюється тим, що при управлінні якістю акцент зміщується на попередження недоліків на стадіях від розробки виробів до їх виготовлення. Наслідком стає зменшення випуску дефектних виробів, а поліпшення якості призводить, як правило, до більшої продуктивності [6].

Необхідність переходу від контролю якості до управління нею першим обґрунтував американський фахівець Дж. Джуран у другій половині XX ст. Результат його розробок втілено у «спіраль якості» або «спіраль Джурана» – позачасову просторову модель, що визначала основні стадії робіт з управління якістю. Класичний варіант спіралі представлено на рис. 1.2. Вона стала підґрунтям для великої кількості створених пізніше моделей управління якістю.



Рисунок 1.2 - Етапи «Петлі якості», на яких формується якість продукції [3]

Фактично етапи «петлі якості» охоплюють: пошук та вивчення ринку; маркетинг; розробку технічних вимог та проектування продукції; матеріально-технічне постачання; підготовку й опрацювання виробничих процесів;

виробництво продукції; контроль і випробування; пакування та зберігання; реалізацію та розподіл; монтаж і експлуатацію; технічну допомогу та обслуговування; утилізацію після використання.

Системний підхід до управління якістю запропоновано Е. Демінгом у другій половині ХХ ст. Демінг вважав, що кожен об'єкт чи явище є цілісною системою, котра обов'язково існує з певною метою. Саме тому систему управління якістю вчений трактував як нерозривну частину системи управління підприємством в цілому. Розроблена ним програма управління якістю фактично відображена у його «14-х принципах», «7-ми смертельних хворобах», «Принципах постійного поліпшення (циклі Демінга)» і т.д.

Фактично етапи «петлі якості» охоплюють: пошук та вивчення ринку; маркетинг; розробку технічних вимог та проектування продукції; матеріально-технічне постачання; підготовку й опрацювання виробничих процесів; виробництво продукції; контроль і випробування; пакування та зберігання; реалізацію та розподіл; монтаж і експлуатацію; технічну допомогу та обслуговування; утилізацію після використання.

Системний підхід до управління якістю запропоновано Е. Демінгом у другій половині ХХ ст. Демінг вважав, що кожен об'єкт чи явище є цілісною системою, котра обов'язково існує з певною метою. Саме тому систему управління якістю вчений трактував як нерозривну частину системи управління підприємством в цілому. Розроблена ним програма управління якістю фактично відображена у його «14-х принципах», «7-ми смертельних хворобах», «Принципах постійного поліпшення (циклі Демінга)» і т.д.

Під управлінням якістю продукції розуміють дії, що здійснюються під час її проектування, виробництва або реалізації з метою забезпечення, формування та підтримки заданого рівня якості. Сукупність взаємопов'язаних суб'єктів, об'єктів, принципів, методів та функцій управління, які використовуються на всіх етапах життєвого циклу продукції, складають механізм управління якістю. При цьому об'єктами управління якістю продукції, послуг є показники якості, фактори та умови, які визначають їх рівень, та процеси формування якості продукції, а

суб'єктами - окремі особи та органи управління, які реалізують функції управління якістю згідно до встановлених принципів та методів.

В умовах управління якістю підприємства промислово розвинених країн поліпшують якість продукції одночасно з підвищенням продуктивності праці, що дозволяє їм знизити собівартість, забезпечуючи високий прибуток, і бути конкурентоспроможними на світовому ринку. Загалом управління якістю продукції на підприємствах у цих країнах має багато спільного, але йому також властиві й регіональні відмінності. Загальновизнаними світовими лідерами у цій галузі є Японія, США і Західна Європа.

Першочергової уваги як приклад для втілення заслуговує японський досвід управління якістю, який дозволив цій країні випускати високоякісні товари з меншими витратами порівняно з аналогічними американськими чи західноєвропейськими [7]. Феномен Японії полягає у тому, що:

- у цій країні акцент економічного розвитку спрямовано на випуск конкурентоспроможної продукції з більш високою якістю порівняно з іншими виробниками аналогічної продукції. Це обумовлено бідністю власних сировинних і енергетичних ресурсів, наслідком чого є додаткові затрати на ввезення сировини та палива, для покриття яких необхідно вивозити і вигідно продавати на зовнішніх ринках якомога більше готової продукції. Цього вдається досягати тільки завдяки високому рівню її якості;

- широко поширена у промисловості країни власна система управління якістю повністю охоплює всю діяльність фірми. Вона втілена у теорії т. зв. комплексної системи управління якістю, що увібрала в себе ще й прогресивні досягнення США та інших країн;

- феноменальних результатів досягнуто значною мірою завдяки керівникам промислових підприємств і фахівцям, яким вдалося практично реалізувати методи та принципи комплексного управління якістю більш успішно, ніж у будь-якій інших країнах;

- програми з підвищення якості спрямовані на запобігання появи дефектів, а не на їх виявлення у ході контролю. Контроль якості технологічних процесів

переважає над контролем якості продукції. Основна відповідальність за якість покладається на безпосередніх виконавців, кожен з яких на своєму робочому місці керується принципом, згідно якого виконавець наступної операції є його споживачем.

У США управління якістю на підприємствах розуміють як адміністративну діяльність, яка охоплює чотири етапи [6]:

- встановлення вимог до якості;
- оцінювання відповідності продукції встановленим вимогам;
- вживання заходів, якщо виявлено невідповідність вимогам;
- подальше підвищення вимог до якості.

У США вагомому значення надають контролю якості на всіх етапах від проектування виробу аж до його обслуговування при експлуатації. Тому контроль якості посилюється і має форму не тільки перевірки, але й аналітичний характер. Такий тип контролю прийнято називати загальним.

До інших характерних рис американського підходу до управління якістю можна віднести наступні особливості:

- удосконалення загальної системи управління фірмою (менеджменту);
- зосередження уваги на процесах планування виробництва за якісними показниками і обсягом;
- жорсткий контроль якості виробів адміністрацією фірми та вибіркового контроль місцевими і федеральними органами управління;
- широке застосування в управлінні якістю економіко-математичних методів.

Особливістю європейського підходу в управлінні якістю є законодавча основа проведення всіх робіт щодо оцінки і підтвердження якості та гармонізація національних вимог, правил і процедур сертифікації [6]. Це досягається виробленням єдиних стандартів ISO серії 9000 на системи якості, які повинні захистити споживачів від низькосортної продукції, стати гарантами її високої якості та стимулювати виробників. Якість стала вагомим чинником для забезпечення конкурентоспроможності європейських країн. Продукція, яка

поставляється на європейські ринки, зазвичай повинна бути сертифікована незалежною організацією. Систематично проводиться акредитація випробувальних лабораторій та працівників, які контролюють і оцінюють якість продукції. Головним спрямуванням їх діяльності є спостереження за задоволенням вимог споживачів. Фірми проводять активну політику щодо підвищення якості продукції. Всі процеси підлягають жорсткому контролю.

В Україні менеджмент якості слід розглядати з позицій підвищення конкурентоспроможності вітчизняного виробництва, опанування нових вимог та підходів за умов формування глобальних міжнародних ринків та ліквідації торгових бар'єрів. Статистика свідчить, що високоякісна продукція приносить, в середньому, на 40% більший прибуток на інвестиційний капітал порівняно з низькоякісною [1].

1.2 Системний підхід до управління якістю на підприємстві

Сучасні організації, що працюють в умовах ринкової економіки, взаємодіють з безліччю як вітчизняних, так і зарубіжних компаній, для яких якість є першочерговою цінністю. Якість є однією з передумов розширення сфер діяльності та збільшення частки ринку вироблених продуктів або послуг, оскільки конкурентоспроможність підприємства, в першу чергу, залежить від задоволеності споживача. При налагодженні співпраці більшість великих компаній у даний час віддає перевагу тим підприємствам, що вважають основою своєї роботи належно організовану систему менеджменту якості.

Система управління якістю (далі СУЯ) – це інтегрований механізм управління, спрямований на реалізацію цілей щодо якості та на мінімізацію всіх витрат на узгоджене функціонування всіх її елементів. Головне завдання системи — не контролювати кожну окрему одиницю продукції, а створити умови для того, щоб не було відхилень у роботі, спроможних призвести до появи недоброякісної продукції і послуг.

Ідея, що лежить в основі поняття «система управління якістю», ґрунтується на твердженні: «те, що не є гарним всередині, не може бути хорошим зовні».

Тільки якщо компанія працює безперебійно всередині, вона зможе задовольнити вимоги своїх клієнтів та інших зацікавлених сторін. Належний рівень якості вимагає не тільки виправлення помилок, а й запобігання їх повторення.

Єдиний, визнаний в цілому світі, підхід стосовно побудови належних систем якості з одночасним регламентуванням відносини між виробниками і споживачами продукції встановили стандарти ISO серії 9000, прийняті більшістю країн як національні [8, 9]. Головною цільовою настановою систем якості, побудованих на положеннях стандартів ISO серії 9000, є забезпечення якості продукції, необхідної замовникам, і надання їм доказів у здатності підприємства гарантувати її.

Як і будь-яка система управління, система менеджменту якості служить професійним інструментом для вищого керівництва. Вона може надати йому системний підхід до планування, контролю, моніторингу і вдосконалення процесів (модель Plan-Do-Check-Act - Планувати-виконувати-перевіряти-діяти). Таким чином, забезпечується прозорість, зменшується складність у компанії та гарантується певність дій. У центрі уваги вся компанія та її оточення. Впровадження професійної системи управління сприяє об'єднанню основних бізнес-процесів у єдине ціле та забезпечення їх оптимальної взаємодії.

Стандарт ISO 9001 формулює основні вимоги до систем якості підприємств різних галузей і організацій усіх типів та розмірів. У ньому акцентується, що будь-яка організація може зробити «якість» основою для своїх зусиль. Цей стандарт дає можливість розробити систему управління індивідуально та відповідно до потреб, оскільки він встановлює, що має регулюватися в межах СУЯ, однак не вказує як це робити [9].

Стандарт містить єдині універсальні вимоги до системи управління якістю у будь-якій організації:

- досягти успіху можна лише за безперервного вдосконалення відповідно до циклу PDCA;
- повинні бути встановлені чіткі цілі та стратегії щодо якості;
- процеси мають бути ефективними та прозорими;

- результати повинні вимірюватись та задокументовуватись;
- відповідати за якість повинно вище керівництво.

Система управління якістю охоплює наступні фактори [10]:

- співробітників: яку функцію має виконувати працівник для забезпечення якості? Яка його відповідальність у процесі забезпечення якості? Як він може привернути увагу до відхилень і внести конкретні пропозиції щодо покращення?;

- процеси та діяльність: наскільки організація загалом зорієнтована на клієнтів та якість? Де є потреби в удосконаленні? Яка діяльність сприяє досягненню цілей якості, а яка - заважає? Яким чином різні процеси мають бути пов'язані між собою?;

- методи та процедури: як в організації визначаються та оцінюються якісні характеристики? Як можна підтримувати та підвищувати їх якість? Які постійні зусилля є важливими? Які заходи потрібні і були випробувані?;

- машини та обладнання: чи відповідає обладнання та його функції вимогам щодо забезпечення якості продукції та процесу? Чи ідеально підібрані (виробничі) процеси?;

- інформацію та знання: чи всі задіяні завжди мають необхідний рівень знань? Чи вони можуть безперешкодно обмінюватися інформацією та вільно її знаходити? Як повідомляють про якість зусиль третій стороні (зацікавленій стороні)?;

- організаційні підрозділи: чи належно пов'язані між собою усі організаційні одиниці з метою безперешкодного функціонування процесу якості в усіх частинах компанії?;

- системи: як організація передає внутрішні процеси щодо якості в інші системи (постачальників, галузевих партнерів, законодавців), щоб гарантувати, що якість не обмежується корпоративними кордонами?

Всі ці аспекти відіграють важливу роль. Тому актуальність системи управління якістю не визначається розмірами компанії. СУЯ завжди має сенс, проте у міру зростання компанії в розмірах і складності вона стає все більш важливою для сталого успіху.

Сучасна система управління якістю, незалежно від масштабу виробничої діяльності і форми власності підприємства, повинна оптимально поєднувати дії, засоби і методи, які, з одного боку, забезпечують виробництво продукції для задоволення поточних запитів і потреб ринку, а з іншого – розроблення нової продукції для задоволення майбутніх потреб і запитів ринку, прямо орієнтуючись при цьому на характер таких потреб, їх динаміку і структуру, місткість та кон'юнктуру ринку (рис. 1.3) [11].

Концепція управління системою якості передбачає [12]:

1. Процес планування системи якості – процес, який реалізується для створення продуктів, необхідних для задоволення або й перевищення очікувань клієнтів. Він включає визначення того, хто є клієнтами, їхніх потреб і розробки інструментів (систем, процесів) для задоволення цих потреб.

2. Процес забезпечення якості – процес, який реалізується для забезпечення достатньої впевненості, що бізнес-вимоги і цілі, зазначені в плануванні якості, будуть виконані. Запобігання помилок здійснюється шляхом систематичних вимірювань, порівняння зі стандартом та моніторингу процесів.

3. Процес контролю якості – процес, який реалізується для виконання якісних вимог, у ході якого розглядають всі чинники, що впливають на виробництво. Підприємство підтверджує, що вироблений товар або надана послуга відповідають цілям організації.

4. Поліпшення якості – засіб забезпечення механізмів для оцінювання та поліпшення процесів з точки зору їх результативності, ефективності та гнучкості. Це може бути зроблено шляхом значних змін або поступових постійних поліпшень.

Способи управління якістю підприємства поділяють на:

- 1) адміністративні;
- 2) інженерно-технологічні;
- 3) соціально-психологічні;
- 4) економічні [12].



Рисунок 1.3 – Основні характеристики системи управління якістю на підприємстві [11]

Адміністративні способи керування ставлять за мету чітке додержання принципів, які затверджені в різноманітних нормативних документах - наказах, положеннях, інструкціях та стандартах. Цей механізм є досить дієвим у ситуації, коли документообіг компанії чітко сформульований, впорядкований та доступний для використання працівниками.

Інженерно-технологічні способи зорієнтовані на виготовлення якісної продукції, а також дослідження та корекцію технологічного процесу, згідно якого здійснюється виробничий процес. Найперспективнішим вважається автоматичний спосіб, який істотно зменшує роль людини та гарантує виробництво якісного продукту/послуги. Тут широко використовуються статистичні способи керування якістю, що ґрунтуються на збиранні та оцінюванні статистичної інформації та графічних засобах, наприклад контрольних картах, діаграмах, гістограмах.

Соціально-психологічні способи керування СУЯ відіграють особливу роль, оскільки систематичне поліпшення підсумкових показників діяльності можливе тільки за умови, коли цілий колектив компанії бажатиме досягати чіткої мети в галузі дотримання якості. Економічні способи керування якістю моделюють економічні умови для покращення якості продукції/послуги з врахуванням усіх потрібних елементів фінансового забезпечення діяльності організації в галузі СУЯ, процесів ціноутворення на продукцію або послугу згідно з рівнем їх якості, формування фондів економічного стимулювання.

Способи керування якістю за змістом класифікують так [12]:

– класичні способи:

а) статистичні способи;

б) цикл PDCA (Plan – Do – Check – Act);

в) TQC (Total Quality Control) - статистичне керування якістю;

г) AQI (Annual Quality Improvement) - постійне поліпшення якості Дж.

Джурана;

д) способи Г. Тагуті;

– «нові способи»:

- а) концепція усталеного поліпшення Кайзен (KAIZEN);
- б) методологія «шість сигм»;
- в) Quality House - концепція «Будинку якості» або QFD (Quality Function Development) - метод структурування функції якості;
– сучасні способи та механізми на основі принципів TQM [13]:
- а) принцип бенчмаркінгу;
- б) спосіб «точно – вчасно» Just – in – Time;
- в) BPR (Business Process Reengineering) - принцип інжинірингу бізнес-явищ;
- г) спосіб функціонального утворення бізнес-явищ (IDEFO);
- д) BSC (Balanced Business Scorecard) - принцип збалансованих механізмів індикаторів функціонування бізнесу;
- е) принцип втілення методологічних засад ABC-ABM-ABB (Activity Based Costing / Activity Based Management/ Activity Based Budgeting).

Дослідження ефективності розробки та впровадження СУЯ, проведені організацією „Lloyd’s Register - однією з найавторитетніших сертифікаційних фірм світу - на базі понад 200 підприємств машинобудівного профілю, дозволили зробити загальний висновок - підприємства, що впровадили систему якості, працюють у 2-3 рази ефективніше за тих конкурентів, які не використовують такої системи (табл. 1.1) [1].

Таблиця 1.1 – Результати оцінки ефективності впроваджених у компаніях систем якості, проведеної компанією «Lloyd’s Register»

	Показник економічної діяльності	Підприємства, система менеджменту якості яких сертифікована на відповідність вимогам ISO серії 9000			Середній показник по галузі
		малі	середні	великі	
1	Рентабельність, %	6,8	4,9	4,4	1,9
2	Повернення капіталу, %	17,5	16,2	16,6	7,7
3	Обсяг продажів на одного працівника, тис. фунтів стерлінгів	53,7	62,2	93,5	47,7
4	Прибуток на одного працівника, тис. фунтів стерлінгів	4,2	2,9	3,6	0,9
5	Інвестиції у розрахунку на одного працівника, тис. фунтів стерлінгів	18,9	23,9	21,2	11,0

Разом з тим, для успішної роботи підприємства на сучасному ринку наявність у нього системи якості, що відповідає стандартам ISO 9000, є необхідною, хоч і не завжди достатньою умовою. Система лише підтверджує, що підприємство спроможне задовольнити певні очікування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

2.1 Організаційно-економічна характеристика функціонування підприємства

Компанія Сумітомо (сьогодні це Sumitomo Electric Industries) заснована в 1897 році і є однією з провідних міжнародних постачальників продукції для автомобільної промисловості. Наслідком злиття двох компаній (Sumitomo Electric Industries та Volkswagen Bordnetze GmbH) стало утворення концерну SEBN. У 1986 році зареєстровано підприємство Sumitomo Electric Bordnetze GmbH як дочірнє підприємство АТ «Фольксваген» та АТ «Сіменс» з центральним офісом в Берліні. Як бачимо, у назві фірми є слово «Борднетце», яке в перекладі на українську означає «бортові мережі». Підприємство займалося виробництвом кабельно-провідникової продукції до автомобілів марки Фольксваген (Гольф, Пасат, Поло) та Ауді. У 1990 році засновано перше іноземне представництво у Туреччині, у 1992 році відкрився завод у Польщі, у 1996 – у Словаччині, у 2001 – у Марокко, у 2006 році почав працювати завод «SE Bordnetze-Ukraine» в м. Тернопіль. Сьогодні у SEBN налічується понад 33 000 працівників у 31 місті 15 країн світу: Німеччина, Іспанія, Польща, Чехія, Словаччина, Бельгія, Молдова, Україна, Болгарія, Румунія, Марокко, Туніс, Мексика, Китай, росія.

Товариство з обмеженою відповідальністю «СЕ Борднетце-Україна» - це приватна компанія з іноземними інвестиціями, яка виробляє кабельно-провідникову продукцію для автомобілів концерну Фольксваген. Воно є структурним підрозділом концерну Sumitomo Electric Bordnetze GmbH (постачальника електричних в'язок для автомобільної галузі). Тернопільська філія розпочинала свою роботу з невеликого виробництва кабельних модулів на виробничих площах ТРЗ «Оріон». За два роки були введені в дію значні

виробничі площі на новій території за адресою: Тернопільський р-н, село Байківці, вулиця 15 Квітня, 7.

Оскільки сфера діяльності заводу безпосередньо пов'язана з автомобільною індустрією, всі операційні процеси СЕ Борднетце-Україна відповідають вимогам стандарту ISO 9001-2008. Незважаючи на прогрес у автоматизації виробництва продукції концерну, кабельні в'язки виготовляються вручну. В індустрії автомобілебудування такий спосіб виробництва залишиться, швидше за все, і у найближчому майбутньому. Це пов'язано із великою кількістю різноманітних дрібних рухів, які необхідні для формування в'язки. Наприклад: вставляння контактів у конектори, прикріплення фіксаторів, розкладання проводів на дошку, обмотування окремих гілок в'язки стрічкою (бандажування). Такі процеси важко піддаються автоматизації, проте досить легко опановуються працівниками невисокого рівня кваліфікації. У даному випадку ручне виробництво залишається більш ефективним та економічним. Також потрібно врахувати, що існує багато варіантів в'язок для одиничного виробництва. З другого боку, існує багато модифікацій автомобілів, які можуть відрізнятися лише одним функціональним модулем та формуватися на тих самих формувальних дошках. І тут знову людський фактор має значну перевагу над механізмами, оскільки людина швидше пристосується (без перепрограмування) до нового виду роботи.

ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» сьогодні - це:

- 18 років успішної діяльності;
- 4 локації в Україні (Тернопіль, Чернівці, Хмельницький, Чортків);
- понад 3,5 тисяч працівників;
- 47 тис. м² виробничих площ;
- 2 логістичні пункти;
- понад 2,5 тисячі реалізованих навчальних програм для співробітників;
- 5 різновидів соціальних пілг для працівників, у т.ч. безкоштовне медичне страхування персоналу.

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» у 2024 році складала 3533 чоловік, з яких:

- 2809 основних робітників;
- 541 допоміжних робітників;
- 183 адміністративних працівників.

Частка основних та допоміжних робітників, а також адміністративного персоналу у загальній чисельності персоналу подана на рисунку 2.1.

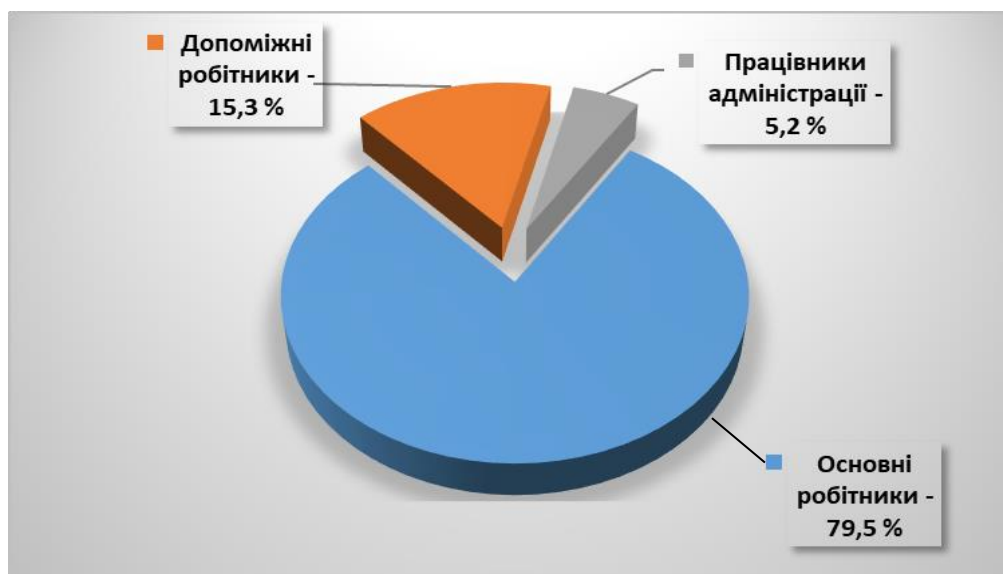


Рисунок 2.1 - Структура персоналу ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» у 2024 році

Частка жінок у компанії - 58% та, відповідно, 42% чоловіків. Середній вік працівників компанії - 38 років. Умови праці співробітників відповідають умовам стандартів ISO і залишаються на досить високому рівні. З метою підвищення кваліфікації персоналу товариства діє система навчання, створюється кадровий резерв. Останні роки (2020-2024) на підприємстві спостерігається тенденція до зменшення загальної кількості працівників (рис. 2.2) . Таку динаміку чисельності можна пояснити коливанням (збільшенням або зменшенням) обсягів замовлень та обсягів виробництва ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». Крім того, значна кількість працівників звільнилися з філії через невдоволення умовами праці, величиною заробітної плати та соціально-

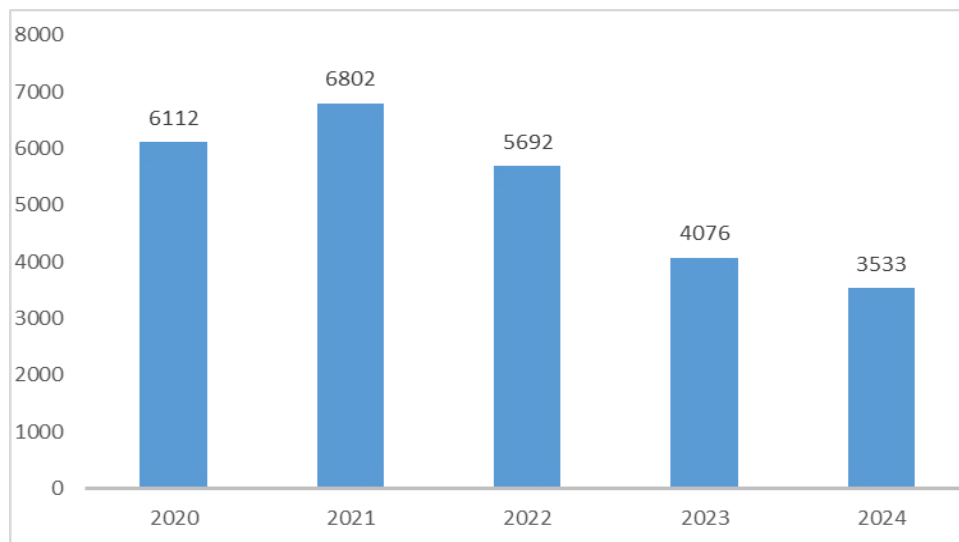


Рисунок 2.2 - Кількість працівників ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»
у 2020-2024 рр., чол.

побутовими умовами. Частина робітників покинула виробництво у зв'язку з порушеннями трудової дисципліни або небажанням працювати у три зміни.

Варто зазначити, що на підприємстві діє система доплат та надбавок з метою стимулювання працівників. Так, фонд заробітної плати складається з фонду основної зарплати та додаткової. Аналіз показників звітів з праці ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» за 2023-2024 роки дозволяє зробити висновки, що величина фонду додаткової заробітної плати приблизно така ж як і фонду основної зарплати. Керівництво компанії свідомо стимулює персонал з метою підвищення якості трудової діяльності такими виплатами як доплати та надбавки (до тарифних ставок і посадових окладів), винагороди та премії, компенсаційні виплати через зростання споживчих цін, матеріальна допомога, доплати за роботу у вечірні (20%) і нічні години (35%).

На підприємстві застосовується корпоративний стиль одягу, також є спеціально відведени приміщення, де персонал може переодягтися та зберігати речі. Перевезення працівників заводу з різних районів міста та ближніх сіл здійснюється транспортом роботодавця та є безкоштовним для персоналу.

Працівники ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» отримують 50% компенсацію за обіди у заводській їдальні.

Рівень автоматизації виробництва досить високий і зростає з кожним роком завдяки впровадженню нових технологій та інноваційних методів діяльності. Для виготовлення продукції у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» використовується 42 машини Комакс для нарізання кабелю, 536 машин для кримпування, 42 машини для ультразвукової зварки, а також 28 електричних тестувальних столів, понад 350 формувальних столів. Крім того, є чотири лінії KSK VW370 INRA, чотири лінії KSK VW370 MORA, одна лінія KSK AU491 INRA та одна лінія KSK AU491 Cockpit.

ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» є виробником кабелів та проводів для міжнародного концерну Volkswagen, тому його стратегія – стати найбільш ефективною та економічною філією групи компаній SEBN. Місія підприємства зорієнтована на задоволення запитів клієнтів, на впровадження нових прогресивніших продуктів і процесів, зростання обсягів виробництва та рентабельності діяльності в майбутньому. У своїй щоденній діяльності керівництво компанії враховує потреби своїх співробітників, постачальників та посередників, діє з метою охорони навколишнього середовища, поважає культуру та релігійні погляди кожного працівника, забезпечуючи при цьому стабільність роботи заводу. Кабелі та провідникова продукція, яка виробляється у товаристві з обмеженою відповідальністю, забезпечують електричну функціональність автомобілів, тобто роботу поворотників, фар, реле та різних блоків управління автомобілем.

Статутний капітал компанії створений за рахунок грошових та майнових внесків засновника, його розмір близько 3 млн євро. Засновник володіє всіма акціями статутного капіталу фірми. Управління діяльністю ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» відбувається відповідно до лінійної організаційної структури, яка передбачає вертикальний розподіл повноважень та відповідальності за прийняті рішення. Загальне керівництво тернопільською філією впродовж 15 років здійснював Екхард Бісрам. Це людина, за плечима якого досвід керування

підрозділами фірми в Марокко та Словаччині. З 2021 року Шламп Олександр Миколайович очолив ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». Середня ланка управління товариством – керівники відділів: планування, виробничого, логістики, контролю якості, інформаційних технологій, бухгалтерії, постачання, зовнішньоекономічної діяльності, відділу персоналу та юридичного. Їх очолюють спеціалісти з багаторічним досвідом роботи в автомобільній галузі. Наймаючи працівників на роботу в ці відділи, обов’язково звертається увага на рівень володіння іноземною мовою, перевага надається молодим та амбіційним співробітникам (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Основні функції відділів ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Назва відділу та підвідділу	Функції відділів та підвідділів
1	2
<i>Відділ планування:</i> - підвідділ стендового проектування	а) будування та встановлення формувальних дошок; б) перевірка формувальних дошок.
- підвідділ планування продукції	а) опрацювання та контроль креслень клієнтів, технічних змін; б) координування діяльності; в) описування процесів виробництва, розроблення концепції виробництва; г) планування впровадження нових технологій;
- підвідділ організації і стандартизації	а) оснащення та оптимізування робочих місць; б) координування проектування раціоналізації виробництва; в) визначення потоків матеріалів і розміщення засобів виробництва; г) опис кожної виробничої операції;
- підвідділ проектного виробництва	а) створення зразків продукції.; б) проектування виробництва.
<i>Виробничий відділ</i>	Координування виробничої діяльності пов’язаної з: а) нарізкою проводів, б) виготовленням напівфабрикатів, в) ручним набиванням контактів, г) монтажем кабельних мереж, д) здійсненням контрольно-вимірювальних операцій, е) ремонтом та обслуговуванням обладнання, є) оперативним плануванням виробничих замовлень та складських виробничих запасів.
<i>Відділ логістики:</i> - підвідділ диспозиції	а) замовлення матеріалів у постачальників; б) проведення переговорів з постачальниками для реалізації замовлень; в) контроль за величиною складських запасів матеріалів;
- підвідділ транспортних перевезень	а) координування транспортування матеріально-сировинних ресурсів та готової продукції; б) контролювання за своєчасністю завантажень і розвантажень;

Продовження таблиці 2.1

1	2
- підвідділ планування виробництва	а) розроблення планів та строків постачання матеріально-сировинних ресурсів до виробничих підрозділів; б) розроблення плану виробництва за замовленнями клієнтів;
- підвідділ складського господарства	а) розвантаження, сортування, складування матеріально-сировинних ресурсів; б) внесення матеріалів в систему та видача їх на виробництво відповідно до замовлень; в) інвентаризація матеріалу;
- підвідділ відправлення продукції	а) організація та координування реалізації матеріалів і готової продукції за замовленнями клієнтів; б) планування кількості і обсягу поставки готової продукції; в) управління і оптимізація запасів тари для готової продукції.
<i>Відділ контролю якості</i>	забезпечення якості передвиробничої та виробничої діяльності, вхідний контроль матеріалів та аудит готового продукту
<i>Відділ постачання</i>	а) реєстрація та опрацювання замовлень, порівнювання цін; б) пошук джерел постачання та підготовка контрактів з постачальниками; в) забезпечення працівників матеріалом та запасними частинами з метою виконання їхніх обов'язків.
<i>Бухгалтерія</i>	а) організація та здійснення бухгалтерського обліку; б) нарахування заробітної плати; в) складання бюджету та середньострокових планів; г) ведення обліку за системою збалансованих показників; д) ціноутворення.
<i>Відділ зовнішньоекономічної діяльності</i>	а) здійснення митного декларування експорту і імпорту; б) представлення інтересів підприємства в митних органах.
<i>Відділ персоналу:</i> - підвідділ підбору і розвитку персоналу	а) пошук кваліфікованого персоналу для підприємства; б) планування та організація навчання кадрів; в) розробка мотиваційної системи фірми; г) управління кадровим резервом на заводі; д) реалізація соціальних заходів (харчування працівників та їхнє транспортування).
- кадрова служба	а) ведення документації щодо обліку персоналу; б) оформлення прийому та звільнення працівників, переведення їх на інші посади, надання відпусток персоналу, листків непрацездатності; в) складання звітів про кадри підприємства перед контролюючими органами.
- підвідділ профес-го навчання	а) здійснення навчання персоналу; б) перевірка ефективності навчання працівників підприємства
<i>Юридичний відділ</i>	а) підготовка договорів, участь у розробці наказів та інструкцій, перевірка цих документів; б) представлення інтересів фірми у стосунках з іншими її структурними підрозділами, компаніями та органами влади.

Також у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» є медпункт, де надається перша медична допомога у випадку захворювання працівників закладу, здійснюється контроль за періодичністю проходження ними медичного огляду, а також видача ліків за першої необхідності. Робота всіх відділів, підвідділів та служб

товариства взаємопов'язана між собою і спрямована на збільшення прибутків та зростання рентабельності.

Основні показники, які характеризують ефективність виробничо-господарської діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» у 2023-2024 роках, подані у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» у 2023-2024 рр.

№	Показники	2023	2024	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
1	Дохід, млн. грн.	1743,25	2188,51	445,26	25,5
2	Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	1493,34	1824,67	331,33	22,2
3	Чистий прибуток (збиток), млн. грн.	-447,42	-76,19	371,23	83,0
4	Чисельність працівників, чол.	4076	3533	-543	-13,3
5	Вартість основних засобів, млн. грн.	1408,79	1325,15	-83,64	-5,9
6	Рентабельність продукції, %	-30,00	-4,18	25,82	86,1
7	Фондовіддача	1,42	1,32	-0,10	-7,0
8	Фонд оплати праці, млн. грн.	1179,96	972,97	-206,99	-17,5
9	Продуктивність праці, тис. грн./чол.	427,69	619,45	191,76	44,8
10	Фондоозброєність праці, тис. грн./чол.	247,50	325,11	77,61	31,4
11	Середньомісячна зарплата одного працівника, тис. грн./чол.	17,28	19,90	2,62	15,2

Показники таблиці 2.2 свідчать про покращення виробничо-господарської діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» у 2024 році порівняно з 2023 роком. Так, дохід підприємства зріс на 445,26 млн. грн. або на 25,5%. Собівартість реалізованої продукції зросла на 22,2%, що свідчить, що підприємство намагалося знизити собівартість одиниці продукції і йому це не вдалося, бо відсоток зменшення собівартості реалізованої продукції менший відсотка зменшення доходу. Поряд із зменшенням кількості працівників підприємства на 543 чоловік прослідковується зростання продуктивності праці на 191,76 тис. грн. випущеної продукції на одну людину. Рентабельність продукції від'ємна, але

вона мала тенденцію до підвищення на 86,1% у 2024 порівняно з 2023 роком. Серед негативних характеристик слід відзначити зменшення фондівіддачі на 7%, а серед позитивних – зростання фондоозброєності праці – на 31,4% та середньомісячної зарплати працівника на 15,2%.

Фінансовий стан підприємства повинен бути такими, щоб усі зацікавлені суб'єкти мали бачення та розуміння, що вони співпрацюють чи будуть взаємодіяти з надійним виробником якісної продукції. Банки, акціонери та різні контролюючі організації аналізують саме ті показники, які є для них важливими, і приймають рішення про економічну доцільність майбутніх взаємовідносин чи висновок про рівень фінансової спроможності суб'єкта господарювання.

Основними показниками, які використовують для фінансового аналізу, є: рентабельність діяльності; фінансова стійкість підприємства; ефективність використання майна; забезпечення суб'єкта господарювання власними оборотними коштами; ліквідність та платоспроможність. Нижче приведені фінансові показники ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні показники фінансової діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» у 2023-2024 роках

№	Показники	2023	2024	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
1	Чистий прибуток (збиток), млн. грн.	-447,42	-76,19	371,23	83,0
2	Поточні зобов'язання, млн. грн.	5329,67	5527,63	197,96	3,7
3	Довгострокові зобов'язання, млн. грн.	116,86	126,77	9,91	8,4
4	Власний капітал, млн. грн.	-2985,76	-2935,82	49,94	1,7
5	Коефіцієнт поточної ліквідності, %	20,48	25,59	5,11	25,0
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %	0,66	0,84	0,18	27,3
7	Коефіцієнт автономії, %	-121,33	-107,99	13,34	11,0
8	Рентабельність активів, %	-18,47	-2,80	15,67	84,8
9	Рентабельність власного капіталу, %	16,47	2,63	-13,84	-84,0
10	Коефіцієнт заборгованості, %	216,58	203,33	-13,25	-6,1

Як бачимо з таблиці 2.3, фінансове становище ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» у 2024 році значно краще, ніж у 2023 році. Серед позитивних фінансових результатів у 2024 році порівняно з 2023 роком варто відзначити:

- про це свідчить покращення основного показника, який характеризує ефективність діяльності товариства, тобто зменшення чистого збитку на 371,23 млн. грн. або на 83%.

- від'ємне значення власного капіталу у 2023 році зменшилося на 1,7% у 2024 році;

- від'ємний коефіцієнт автономії зменшився на 11%;

- коефіцієнт заборгованості зменшився на 6,1%;

- зростання коефіцієнта поточної ліквідності на 25%;

- покращення показника рентабельності активів на 84,8%.

Проте є деякі негативні результати:

- зростання поточних зобов'язань на 3,7%;

- зменшення рентабельності власного капіталу з 16,4 % до 2,63%;

- зростання довгострокових зобов'язань на 9,91 млн. грн.

Оцінювання фінансової спроможності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» та ефективності його виробничо-господарської діяльності дає можливість для прогнозування його роботи в майбутньому.

2.2 Аналіз ефективності системи управління якістю на підприємстві

Існує низка факторів, які впливають на продуктивність системи управління якістю ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». Ці фактори можна поділити на дві групи: фактори прямого та непрямого впливу.

До факторів прямого впливу (внутрішніх факторів) на діяльність ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» відносять: новизну та продуктивність обладнання, відповідність рівня кваліфікації персоналу займаним посадам, затрати на виготовлення продукції підприємства, технології виготовлення продукції та здійснення процесів, контроль якості операцій та робіт, процеси управління на підприємстві.

До непрямих (зовнішніх) факторів можна віднести:

- економічні – економічний розвиток держави, ціни на ресурси, рівень інфляції, регулювання розмірів кредитних ставок, платоспроможність населення, рівень безробіття, система економічних відносин в державі, дефіцит державного бюджету, географічне розміщення підприємства, стан розвитку галузі промисловості, економічна інфраструктура регіону, податкове навантаження, штрафи, вартість ліцензій, сертифікатів та дозволів;

- політичні – політична ситуація в країні, державне регулювання розвитку економіки, політика держави в галузі підготовки кадрів, формування державою політичних поглядів населення, міжнародне оточення, державні стратегії розвитку країни, повноваження місцевих органів влади;

- науково-технічні – науковий потенціал країни, розвиток науково-технічного прогресу, інновації у сфері виробництва техніки;

- законодавчі – податкове законодавство, антимонопольне регулювання, стабільність нормативно-правової бази, державна підтримка підприємництва, регулювання державою діяльності підприємств різних форм власності;

- ринкові – частка продукції галузі на ринку, товарний дефіцит, концентрація конкурентів, купівельна спроможність покупців готової продукції, наявність постачальників якісної сировини та матеріалів, підприємства-сусіди, попит на продукцію галузі, монополія на виробництво продукції, ринкові ризики;

- освітні – рівень освіти дорослого населення країни, політика держави щодо надання освітніх послуг, наявність кваліфікованих кадрів;

- соціальні – соціальна захищеність громадян країни, зниження частки працездатного населення, міграційна динаміка, формування ціннісної орієнтації населення, рівень безробіття;

- культурні – етичні норми, світосприйняття населення, культурні традиції, релігійні погляди, стиль життя, людські базові цінності, поведінка громадян та система їхніх поглядів;

- екологічні – доступність до природних ресурсів, рівень забруднення навколишнього середовища, політика держави щодо обсягів шкідливих викидів та розмірів оплати за викиди.

Політика якості, яку проводить ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», базується на низці складових (рис. 2.3). Для реалізації цієї політики у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» діє система управління якістю (рис. 2.4), яка базується на стандартах ISO для того, щоб належним чином здійснювати виробничі процеси і виготовляти високоякісну продукцію, спроможну задовільнити попит на товари, які за ціною, дизайном, технічним рівнем, експлуатаційними характеристиками відповідають запитам споживачів. Кабельно-провідникова продукція компанії використовується для виготовлення автомобілів, які реалізуються на світових ринках, вона забезпечує підприємству стабільні доходи і фінансове становище, тому вимоги до рівня якості операцій, процесів, функцій та готової продукції дуже високі.



Рисунок 2.3 -Політика якості у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

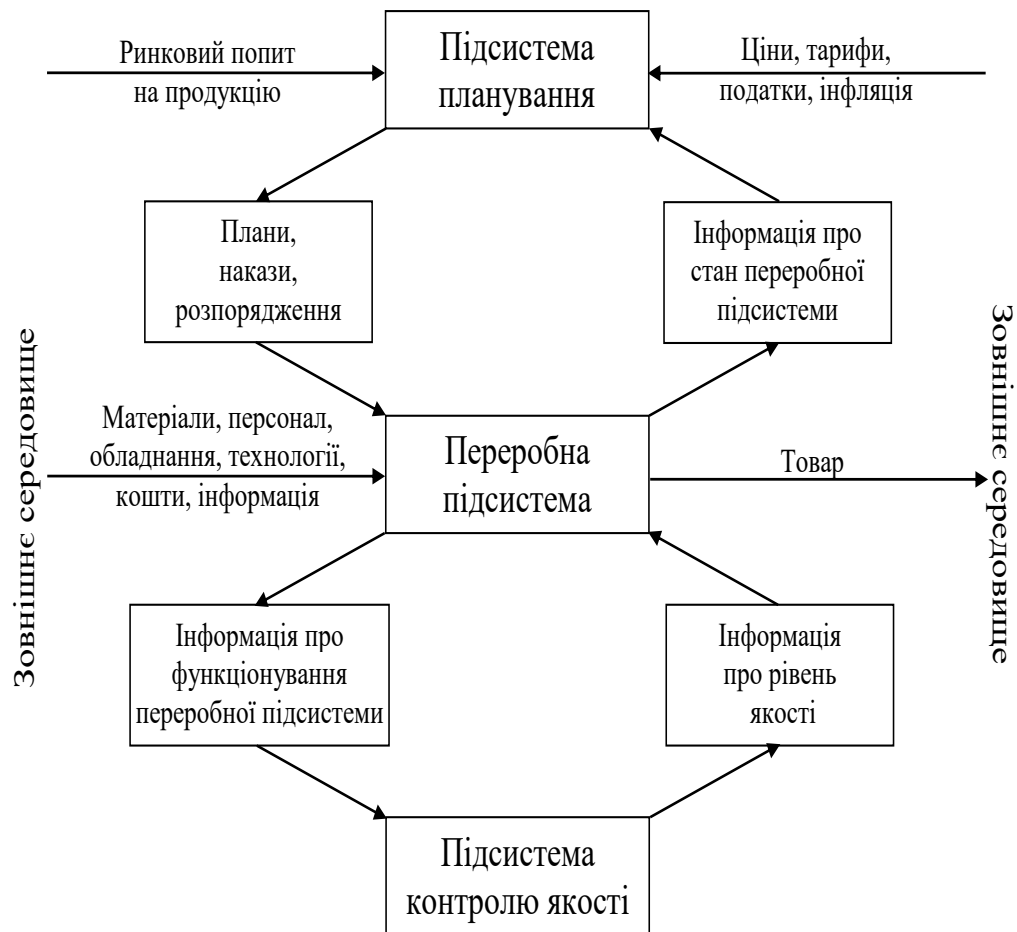


Рисунок 2.4 - Система управління якістю ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Одна з підсистем системи управління якістю – підсистема планування. Вона базується, в першу чергу, на аналізі можливостей та загроз, а також сильних та слабких сторін діяльності підприємства, тобто на SWOT-аналізі (рис. 2.5).

Ще одна з підсистем системи управління якістю – підсистема контролю якості. На досліджуваному підприємстві ці функції виконує відділ контролю якості (ВКЯ), до складу якого входить декілька підвідділів (табл. 2.4).

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1 На підприємстві діє ефективна система контролю якості 2 Клієнтоорієнтований підхід до встановлення рівня якості 3 Постійне впровадження нових технологій при виробництві продукції 4 Тернопільська філія є складовою концерну зі штаб-квартирою у Німеччині 5 Приналежність до затребуваної галузі – автомобілебудування 6 Нема проблем із реалізацією, бо продукцію виготовляють за наперед встановленим замовленням 7 Використовуються сучасні методи управління діяльністю 8 Командна робота, яка будується на довірі 9 Нема проблем з пошуком постачальників, бо якісна сировина та матеріали надходять з-за кордону 11 Процес виготовлення продукції здійснюється на нових виробничих площах, призначених саме для цієї діяльності 12 Застосування прогресивного обладнання при виготовленні продукції 13 Постійне аналізування скарг клієнтів та здійснення відповідних заходів 14 Проектування, розробка, виробництво, монтаж та обслуговування продукції здійснюється відповідно до сертифікатів якості 15 Рівномірне та ритмічне постачання матеріалів 16 Безкоштовне медичне страхування працівників та перевезення їх до робочих місць і додому 17 Пільгове харчування працівників під час обідньої перерви	1 Значна плинність кадрів 2 Коливання обсягів замовлень та виробничої програми 3 Відірваність філій від дослідницьких підрозділів, які знаходяться в центральному офісі материнської компанії 4 Трьохзмінний режим роботи виснажує персонал 5 При виробництві продукції значна частка ручної роботи 6 Висока інтенсивність роботи на конвеєрних лініях 7 Ієрархічна організаційна структура не дає можливості проявляти ініціативу у прийнятті рішень 8 Нерівномірне завантаження роботою на різних робочих місцях 9 Монотонна робота втомлює робітників 10 Вертикальний розподіл повноважень робить тривалим процес надходження розпоряджень від керівництва 11 Великі норми виробітку часто не можуть виконати всі робітники 12 Приватна форма власності компанії не дає можливості брати участь у розподілі прибутків
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
1 Дешева робоча сила сприяє низькому ціноутворенню 2 Зростання обсягів виробництва у зв'язку із наявністю резерву персоналу 3 Розширення асортименту продукції через зростання попиту на електромобілі 4 Збільшення кількості робочих місць через попит на автомобілебудівну продукцію (наприклад, самокеровані автомобілі)	1 Зупинка виробництва через нерівномірну виробничу програму 2 Значні податки на матеріали, які надходять з-за кордону 3 Зменшення продуктивності праці через плинність кадрів 4 Нестабільна економічна та політична ситуація в нашій країні 5 Серйозна конкуренція в автомобілебудівній галузі

Рисунок 2.5 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Таблиця 2.4 – Функції підвідділів ВКЯ ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Підвідділи ВКЯ	Функції
підвідділ забезпечення якості передвиробничої діяльності	а) перевірка якості передвиробничих процесів; б) аналіз функціональної стабільності машин і обладнання для подальшого допуску їх до виробничої діяльності; в) опрацювання рекламаций щодо передвиробничої діяльності; в) організація і нагляд процесу сортування
підвідділ забезпечення якості виробничої діяльності	а) вибірковий контроль продукції щодо відповідності технічним вимогам у процесі її виготовлення; б) опрацювання рекламаций замовника щодо виробничої діяльності; в) впровадження нововведень з метою покращення якості продукції під час її виготовлення; г) контроль процесу виправлення помилок у виробничій діяльності
підвідділ вхідного контролю	а) вхідний контроль матеріалу; б) оформлення та відправлення рекламаций; в) відправлення бракованого матеріалу назад до постачальників
підвідділ аудиту продукту	а) проведення аудиту готової продукції; б) перевірка якості пробної партії готової продукції; в) підготовка супровідної документації
підвідділ контролю якості кабельних мереж	а) здійснення вибіркового контролю якості продукції щодо відповідності технічним вимогам; б) аналіз рекламаций щодо якості кабельних мереж; в) перевірка якості формувальних дошок; г) запровадження нововведень з метою покращення якості кабельних мереж
підвідділ управління системою якості	а) перевірки та коригування діяльності; б) збирання статистичних даних для встановлення динаміки рівня якості; в) перевірки дотримання стандартів на підприємстві; г) встановлення рівня задоволеності споживача; д) комунікація з центральним апаратом компанії для встановлення рівня якості продукції за вимогами покупців

Переробна підсистема (рис. 2.4) є основою всієї діяльності досліджуваного підприємства. Адже саме тут, використовуючи матеріали, обладнання, персонал, технології та кошти, здійснюється виробництво продукції належної якості. ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» виготовляє конструкційні модулі чи кабельні в'язки (рис. 2.6), з яких потім складають суцільну кабельну мережу (рис.2.7).

Конструкційні модулі (VT), які виготовляють у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», використовують для виконання наступних функцій:

- VTA – для роботи звичайних та протитуманних фар, механізму регулювання фар, коробки передач та ABS;
- VTE – для функціонування радіо;
- VTF – для спрацювання подушок безпеки в екстрених ситуаціях;



Рисунок 2.6 – Одна з кабельних в'язок ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

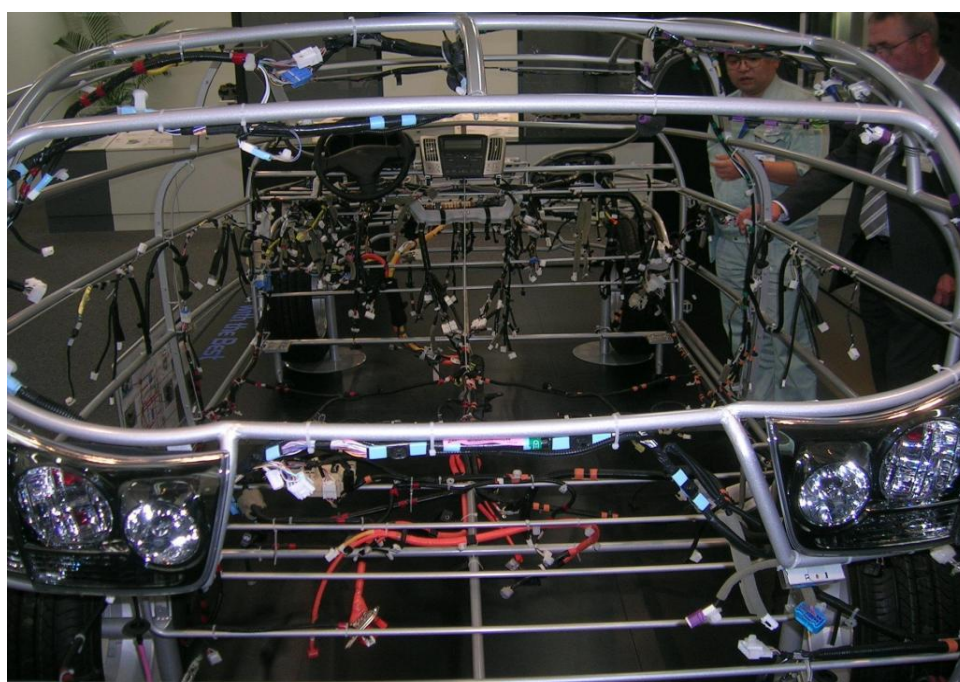


Рисунок 2.7 – Кабельна мережа автомобіля

- VTD- для роботи центрального замка, контролю допустимої паркувальної відстані, контролю роботи причепа;
- VTG- для підігріву сидінь;
- VTH – для підтримання заданої температури в салоні машини.

Менеджери переробної підсистеми організовують та керують роботою виробничих бригад, постійно моніторять забезпеченість матеріалами та їхню якість, відсоток виконання плану щодо кількості продукції, строки її виготовлення, повноту асортименту та якість кабельних в'язок. Також керівники бригад є відповідальними за дотримання виробничої дисципліни, беруть участь

у обговоренні положень про стимулювання працівників, займаються їх переміщенням по робочих місцях та організацією навчання чи підвищення кваліфікації, передають інформацію від вищого керівництва, розробляють заходи, спрямовані на зменшення захворюваності робітників.

Система управління якістю у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» передбачає постійне здійснення заходів, які сприятимуть підвищенню її рівня функціонування. Так, підприємство з цією метою:

- вивчає запити споживачів та їхні відгуки про якість готової продукції;
- контролює якість вхідної сировини та матеріалів;
- впроваджує прогресивне обладнання з метою виготовлення якісної продукції;
- вдосконалює здійснення всіх операцій та технологічних процесів;
- вивчає причини надходження рекламацій на підприємство від покупців продукції та здійснює відповідні заходи, щоб ліквідувати надходження скарг;
- оптимізовує розміри запасів матеріалів та витрати на їхнє транспортування;
- щорічно планує заходи в галузі якості з урахуванням інтересів покупців;
- підвищує рівень кваліфікації співробітників через наставництво, стажування, внутрішні навчальні курси з метою якісного здійснення всіх процесів;
- здійснює постійний аудит готової продукції на відповідність стандартам ISO.

Отже, система управління якістю продукції у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» постійно вдосконалюється завдяки:

- використанню сучасних методів управління операціями, процесами та видами діяльності;
- забезпеченню ефективного функціонування всіх служб, відділів, підвідділів та підрозділів підприємства;
- постійному вдосконаленню рівня кваліфікації персоналу;
- підвищенню прогресивності системи контролю якості продукції.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ, СПРЯМОВАНІ НА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У ТОВ "СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА"

3.1 Автоматизація процесів управління якістю

Як було зазначено у другому розділі роботи, політика якості, яку проводить ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», базується на низці складових. Одна із них – вдосконалення процесів управління якістю. Вважаємо, що прогресивність системи управління якістю досліджуваного підприємства на сучасному етапі розвитку науково-технічного прогресу, в першу чергу, залежить від рівня автоматизації її процесів.

Система менеджменту якості ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» - це комплексна система, яка об'єднує відділи, підвідділи та служби фірми, які безпосередньо чи опосередковано впливають на якість готової продукції. Необхідно відзначити вагомість впливу на цей процес таких відділів підприємства як відділ контролю якості, виробничий відділ, відділ планування, відділ логістики, відділ постачання та інші.

Вважаємо, що ефективно управляти якістю можна лише дотримуючись принципу постійного вдосконалення. Для цього необхідно: орієнтуватися на споживача; здійснювати цілеспрямоване керівництво; забезпечувати повне залучення персоналу до виконання робіт; використовувати процесний підхід з поєднанням прогресивного обладнання, кваліфікованого персоналу, якісних матеріалів та передових методів роботи; застосовувати системний підхід до управління всіма процесами; покращувати статус-кво підприємства; підходити до прийняття рішень на основі аналізу фактичних даних; підтримувати взаємовигідні стосунки з постачальниками.

Як бачимо, перший та останній з основних принципів системи управління якістю – це орієнтування на потреби покупців товару та покращення роботи з постачальниками. ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» реалізовує заходи з метою

підвищення якості продукції, робіт, операцій та процесів, проте ця діяльність має періодичний характер, часто порушення якості не фіксуються належним чином.

Для досягнення мети на досліджуваному підприємстві доцільно впровадити автоматизовану систему управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM - customer relationship management). Вона дозволяє керувати взаємними стосунками зі споживачами, постачальниками та іншими партнерами за рахунок збирання, зберігання та аналізу інформації про цих суб'єктів діяльності. CRM може поєднувати інформацію про різних партнерів на одній платформі з різних каналів її надходження, впорядковувати цю інформацію для зручного аналізу та використовувати не лише для тернопільської філії, але й для інших філій, розташованих в Україні. Для того, щоб розв'язувати такі завдання, CRM-система має належний інструментарій- це можливість створення клієнтської бази та застосування методик, які допомагатимуть вносити інформацію в систему, впорядковувати її та регулювати порядок роботи.

Це програмне забезпечення дає можливості планувати і контролювати роботу з клієнтами, оптимізувати процес продажів, встановити рівень задоволення покупців споживачів і таким чином підвищувати якість продукції та послуг. CRM є таким способом здійснення управління діяльністю, коли клієнтів вважають головним активом компанії, бо налагодження належних взаємовідносини з ними відіграють ключову роль в підвищенні якості. Система CRM дозволяє постійно моніторити обсяги співпраці з різними суб'єктами, бачити хто є найбільш рентабельним клієнтом, активізувати потенційних чи малозалучених постачальників та покупців. Таке залучення до співпраці дозволить ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» максимально втримати клієнтів та збільшити доходи підприємства. Ця система управління взаємодією з суб'єктами господарювання підвищить ефективність постачальницької та збутової діяльності, покращить обслуговування клієнтів та дозволить максимально підвищити якість продукції за рахунок використання якісних матеріалів, прогресивних технологічних процесів та обладнання.

Компанія IBM - одна з найбільших розробників програмних продуктів у світі - у 2017 році провела дослідження, яке засвідчує, що впровадження CRM-системи дає значні результати:

- продуктивність діяльності збільшується до 50%;
- втрати від браку зменшуються на 10-15%;
- комунікація з клієнтами покращується більше, ніж на 70%;
- затрати праці зменшуються на 40%;
- виручка від реалізації продукції зростає на 60-70%.

Якщо підприємство мале і співпрацює з невеликою кількістю партнерів, то доцільно оцінити ефективність впровадження системи CRM. Можливо краще скласти рейтинг постачальників та покупців за відповідними критеріями, розподілити обов'язки співпраці з ними за певними фахівцями та працювати відповідно до планових завдань.

Якщо підприємство середніх розмірів або велике (як у нашому випадку ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»), то доцільно працювати із застосуванням програмного забезпечення. При навантаженні 10-15 клієнтів на одного співробітника відділу планування, відділу логістики чи відділу постачання дуже важко приділяти однакову увагу кожному партнеру діяльності. Отже, на досліджуваному підприємстві для збереження історії взаємодії з клієнтами, обліку поточних замовлень, відстеження популярності готової продукції на ринку, визначення пріоритетності роботи з постачальниками, розрахунку розміру знижки покупцям доцільно застосовувати систему управління взаємовідносинами з клієнтами- CRM.

Перш, ніж використовувати CRM-систему, потрібно чітко визначитися з тим, які завдання вона виконуватиме, правильно вибрати тип системи, розрахувати затрати на її впровадження, тривалість періоду підготовки фахівців, які будуть нею користуватися, рентабельність здійснення заходу. Етапи підготовки до її впровадження у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» схематично зображені на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Підготовчі етапи до впровадження CRM-системи

Як бачимо з рисунка 3.1, підготовка до впровадження нової автоматизованої системи роботи з клієнтами вимагає здійснення низки заходів. Перш за все, потрібно проаналізувати існуючу систему інформаційних комунікацій ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». Так, як мета будь-якої підприємницької діяльності – зростання прибутку, тому із збільшенням доходів у компанії постійно збільшується кількість процесів та працівників. Наслідком є збільшення замовлень та зв'язків з постачальниками і покупцями продукції СЕ Борднетце-Україна, управляти якими стає все складніше. У результаті такої діяльності на підприємстві знижується якість робіт, процесів та продукції, трапляються випадки затримок у постачанні готової продукції до споживача та якісних матеріалів і комплектуючих до робочих місць. Існуюча система інформаційних комунікацій у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» потребує нововведень. Проведений нами аналіз діяльності свідчить, що необхідне вдосконалення процесу контролю якості роботи співробітників, неналежним

чином здійснюється облік даних та заповнення звітів, мають місце помилки, спричинені людським фактором.

На наступному етапі підготовки до впровадження CRM-системи доцільно виявити проблеми існуючої інформаційної системи ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». До них слід віднести:

- недостатній аналіз якості роботи та неврахування потенційних можливостей для впровадження вдосконалень у цьому напрямку через значне витрачання часу на підтримання підприємницької діяльності в «робочому стані»;
- відсутність стандартизованих процесів для виконання завдань в різних відділах та службах компанії, що спричиняє неналежне переміщення інформації, дублювання даних, виникнення помилок;
- складність швидкого доступу до відгуків покупців щодо якості продукції та задоволення їхніх запитів, до основних результатів діяльності підприємства за періоди часу, які не співпадають зі звітними даними;
- значне витрачання часу на виконання повсякденних завдань та недостатнє прогнозування впровадження інновацій.

Визначення кінцевих бізнес-цілей – третій етап в підготовчому періоді до впровадження системи. Так, як CRM – це програмне забезпечення, то ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» матиме можливість автоматизувати аналітичні процеси в різних напрямках діяльності (виробництво, маркетинг, робота з постачальниками та покупцями). Система дозволить впорядкувати співпрацю не лише з реально задіяними клієнтами, але й з потенційними, яких варто залучити з метою розширення виробництва та збуту продукції в європейські країни.

Кінцевими бізнес-цілями ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» при умові впровадження CRM-системи можуть бути:

- вдосконалення управління якістю за рахунок створення єдиної бази аналітичних даних;
- покращення контролю за роботою керівників відділів, служб та підрозділів;
- автоматизація процесів роботи з клієнтами;

- покращення обліку готової продукції та складських запасів матеріалів і напівфабрикатів;
- покращення використання інформації з метою виконання завдань та управління компанією;
- зростання рівня задоволеності клієнтів;
- оптимізація маркетингової діяльності та процесів продажу готової продукції.

Визначивши кінцеві бізнес-цілі, ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» матиме розуміння того, що вона очікує від впровадження CRM-системи. Можна стверджувати, що CRM-система – це бізнес-комбайн, який може задовільнити потреби у будь-якій галузі діяльності підприємства від якісного виробництва продукції до інтернет-продажів.

Четвертий та п'ятий етапи підготовки до впровадження нової системи пов'язані з аналізом наявних постачальників і покупців продукції, а також з розширенням обсягу інформації про них та інших суб'єктів діяльності. CRM-система дозволяє одночасно бачити усі замовлення клієнтів, вчасно відреагувати на них, зробити відправлення продукції та отримати відгуки від покупців. Чим більше інформації буде про споживачів, тим легше задовільнити їхні потреби і покращити втримання наявних клієнтів.

Отже, одним із напрямків вдосконалення інформаційної системи є моніторинг еволюції потреб суб'єктів підприємницької діяльності. Здійснюючи це, компанія забезпечить собі можливість безперервного якісного обслуговування клієнтів та зміцнення відносин з ними. CRM-система дозволяє зберігати інформацію про переговори з контрагентами, оновлювати клієнтські профілі, аналізувати клієнтські звернення, опитувати користувачів щодо зручності роботи з новим програмним продуктом, прослідковувати трекінг успішності клієнтів за такими показниками як зростання доходів та прибутків.

Передостанній підготовчий етап до впровадження CRM-системи – це огляд проблем, які можна вирішити, використовуючи цей програмний продукт. Тут обов'язково слід відзначити зростання рівня безпеки даних про різні напрямки

роботи в компанії. Система дозволяє кожному фахівцю чи суб'єкту діяльності бачити лише ту інформацію, яка йому необхідна для роботи, або яка йому може бути надана з інших вагомих причин.

ТОП-менеджери ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» зможуть постійно мати картину успіхів та негараздів у діяльності керівників різних рівнів, інформацію про доходи, прибутки та якість різних видів продукції, аналізувати знаходження того чи іншого асортименту на різних етапах життєвого циклу і приймати рішення про його оновлення чи зняття з виробництва, мати інформацію про кількість, обсяги та частоту замовлень покупцями продукції компанії, працювати за допомогою CRM-системи з поштовими службами, з платіжними системами, з Instagram-діалогами та вивести свою продукцію на українські (Rozetka, Prom, Kasta, Алло, OLX) та міжнародні майданчики (eBay, Amazon, Etsy).

Оцінюванням ефективності здійснення змін завершується підготовка до впровадження CRM-системи. Для різних користувачів вагомість того чи іншого ефекту від використання системи буде різною. Одним важливіше - зростання бізнесу, іншим - простота використання системи, третім - гнучкість налаштувань до специфіки діяльності, четвертим – наявність мобільної версії, п'ятим – поєднання системи з іншими сервісами.

Послідовність впровадження та використання CRM-системи зображено на рисунку 3.2. Кожен етап має важливе значення для успішного функціонування компанії, тому кожен з них необхідно ретельно планувати, організовувати та реалізовувати, щоб впроваджений системний продукт відповідав потребам та забезпечував очікувані результати.

Проведене нами дослідження свідчить, що є три основних види CRM-систем: операційні, аналітичні та комбіновані. Кожен з цих видів систем може застосовуватися локально або віддалено (хмарні CRM-системи).

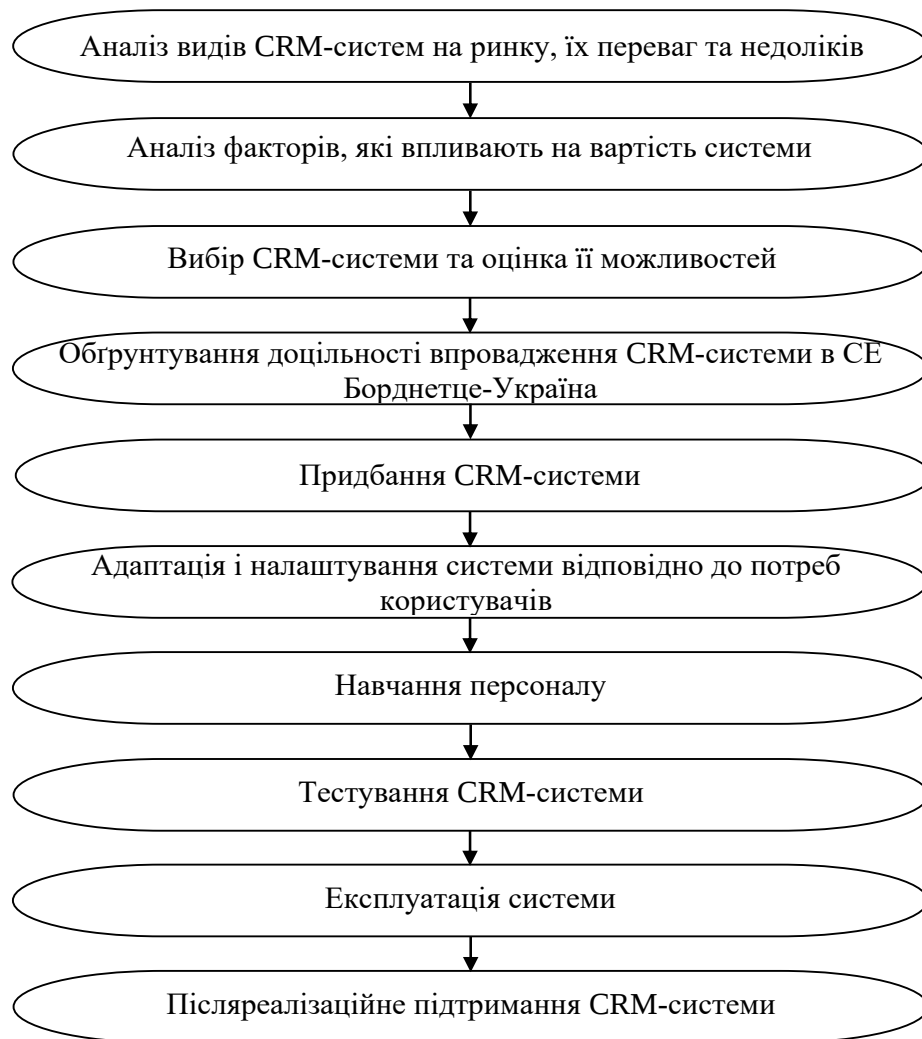


Рисунок 3.2 – Послідовність впровадження та використання CRM-системи у
ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Операційні системи призначені для підвищення якості обслуговування клієнтів за рахунок автоматизації всіх процесів співробітництва з ними, оптимізації бізнес-процесів компанії та контролю діяльності співробітників. Прикладами операційних CRM-систем є: Snov.io – м-система для здійснення продаж, HubSpot – маркетингова система, Agile – сервісна CRM-система, Oracle – система керування базами даних, SAP – система для оптимізації бізнес-процесів, Siebel – система для управління взаємовідносинами з клієнтами, BAAN – система для здійснення управлінського та фінансового обліку.

Збирання, зберігання, систематизація та аналіз інформації про клієнтів та

фірму здійснюється за допомогою аналітичних CRM-систем. Ці системи дозволяють виявляти закономірності поведінки суб'єктів господарювання та встановлювати тенденції в розвитку відносин, розраховувати рентабельність діяльності та складати прогнози, визначити вподобання та слабкі місця взаємодії клієнтів з досліджуваним підприємством. Прикладами аналітичних систем є: Zoho Analytics, Creatio та Pipedrive.

Комбіновані CRM-системи є найбільш поширеними на ринку, адже поєднують аналітику та автоматизацію процесів. Прикладом може бути NetHunt CRM-система, яка паралельно з виконанням операційних та аналітичних функцій інтегрується з Gmail.

Локальні або внутрішні системи використовують власні сервери компанії, яка купує програмний продукт і встановлює його на свою комп'ютерну техніку. Такі системи використовують великі бізнес-компанії, тому ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» може собі це дозволити, виходячи з обсягів діяльності. Впровадження та використання локальної системи є дороговартісним, вона потребує кваліфікованих кадрів для обслуговування, доступ до системи – локальний, тобто неможливість використання її з будь-яких робочих місць. Поряд із зазначеними вище недоліками слід вказати на переваги локальних систем, які полягають у адаптації програмного продукту під певну аудиторію, значному ступені контролю за діяльністю системи та повному підлаштуванні її до потреб бізнес-діяльності компанії.

Хмарна або зовнішня система використовує віддалені сервери і співробітники ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» матимуть доступ до неї через Інтернет. До переваг хмарних CRM-систем слід віднести: розробник та постачальник програмного продукту здійснюватиме налаштування та підтримання працездатності системи, користувач (ТОВ «СЕ Борднетце-Україна») матиме постійний та віддалений доступ до інформації з будь-якої точки світу, вартість послуг буде невисокою для користувача, бо ліцензування програмного забезпечення, технічне обслуговування та оновлення техніки – це проблеми постачальника системи. До недоліків

хмарних CRM-систем відносять: віддалене зберігання інформації на сервері постачальника системи може спричиняти простої у роботі її споживача через несправність чи недоступність до обладнання фірми-постачальника програмного продукту, відсутність повного контролю за інформацією фірми та роботою CRM-системи, можливість втрати конфіденційності інформації компанії-споживача комп'ютерної програми.

На другому етапі процесу впровадження CRM-системи (рис.3.2) потрібно врахувати вплив факторів на вартість системи. Такими факторами є:

- обсяги бізнес-діяльності - на ціну системи впливає кількість операцій чи видів діяльності, які будуть автоматизовуватися; обсяг інформації про діяльність ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» та про співпрацю з клієнтами, яку потрібно зберігати, систематизувати, оновлювати та аналізувати;

- кількість користувачів системи – як правило, ціни за використання системи її постачальник встановлює в розрахунку на одного користувача. Тобто, чим більше фахівців СЕ Борднетце-Україна будуть використовувати CRM-систему, тим дорожчою вона буде для компанії. Розробники систем часто пропонують знижки до цін за програмний продукт, якщо йдеться про великі компанії, які будуть його використовувати.

- тривалість використання CRM-системи – чим довше використовуємо систему, тим більше платимо;

- функціональні особливості системи – значні обсяги бізнесової діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» вимагають виконання системою різноманітних функцій від залучення клієнтів та вивчення їхніх запитів до аналітики якості роботи всіх підрозділів досліджуваного підприємства, а, значить, платити прийдеться більше за виконання усіх послуг.

Ціни розробників програмних продуктів можуть різнитися залежно від країни, де знаходиться постачальник. Так, українські CRM-системи значно дешевші від закордонних.

Третім етапом у процесі впровадження CRM-системи у діяльність ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» є вибір системи та оцінювання її можливостей.

Доцільно проаналізувати декілька CRM-систем (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Види CRM-систем та їх основні характеристики*

Назва CRM-системи	Обсяги бізнес-діяльності	Галузь застосування	Плата за 1 користувача за місяць	Функції системи
Zoho CRM	малий, середній, великий бізнес	автомобілебудування, роздрібна торгівля, сфера послуг	Standard - €14, Professional - €23, Enterprise - €40	автоматизоване управління продажами, розрахунки ефективності операційних процесів та уникнення помилок
Salesforce	малий, середній, великий бізнес	автомобілебудування, виробництво, маркетинг, торгівля	Starter - €25, Professional - €105, Enterprise - €190	автоматизація продажів продукції
Pipedrive CRM	малий та середній бізнес	логістика, виробництво, фінанси, HR	Essential - €14.5, Advanced - €24.9, Professional - €44.9, Power - €59.90, Enterprise - €74.9	автоматизація продажів продукції
Zendesk	малий та середній бізнес	виробництво, роздрібна торгівля, транспорт	Sell Team - \$19, Sell Growth - \$55, Sell Professional - \$115	зростання рівня підтримки клієнтів
Hubspot	малий та середній бізнес	маркетинг, обслуговування клієнтів, продажі	Starter - \$9, Professional - \$90, Enterprise - \$120.	покращення обслуговування клієнтів
NetHunt CRM	малий, середній, великий бізнес	логістика, будівництво, сфера послуг, фінанси, консалтинг	Basic - €8; Business - €16; Advanced - €32	створення бази даних, збут продукції, автоматизація бізнес-процесів
Salesdrive	малий бізнес	виробництво, сфера послуг, реклама та маркетинг, поліграфія, будівництво	1–2 користувачі - \$21, 3–9 користувачів - \$10, 10-50 чол. - \$95–175	автоматизація процесів бізнес-діяльності
Key CRM	малий та середній бізнес	послуги, консалтинг, інтернет-магазини	базовий - \$19	автоматизація роботи з клієнтами

*складено на основі [23]

Так, Zoho CRM використовується для малого, середнього і великого бізнесу, може бути застосована в автомобілебудівній галузі, її мобільні додатки Android та IOS. Місячна плата за користування системою з розрахунку на одного працівника залежить від виду тарифу: Standard - €14, Professional - €23, Enterprise - €40. Основне призначення системи Zoho - автоматизоване управління продажами, розрахунки ефективності операційних процесів та уникнення помилок.

Система Salesforce використовується для малих, середніх та великих підприємств, може бути застосована в автомобільній галузі, її мобільні додатки Android та IOS. Місячна плата за користування системою з розрахунку на одного працівника залежить від виду тарифу: Starter - €25, Professional - €105, Enterprise - €190. Основне призначення системи - автоматизація продажів продукції.

Pipedrive-CRM може бути застосована для малих та середніх підприємств, які займаються виробництвом продукції, її мобільні додатки Android та IOS. Місячна плата за користування системою з розрахунку на одного працівника залежить від виду тарифу: Essential - €14.5, Advanced — €24.9, Professional - €44.9, Power — €59.90, Enterprise - €74.9. Pipedrive була створена фахівцями з продажу для фахівців з продажу.

Існують також CRM-системи для управління компаніями. Вони, як правило, є частинами ERP-систем. Основне їхнє призначення – автоматизація діяльності фірми, моніторинг ефективності її діяльності та взаємодія з потенційними клієнтами. Прикладами CRM-систем для менеджменту компаній є: Dynamics 365 (комплексна система автоматизації бізнес-процесів фірми); NetSuite CRM (система з управління бізнес-процесами та відносинами з клієнтами); Pega-CRM - програмне забезпечення для управління відносинами з клієнтами, Pega-BPM – програмне забезпечення для автоматизації цифрових процесів та управління бізнес-процесами.

Для того щоб обрати, яка CRM-система найбільше підходить компанії, важливо подивитися на її відповідність основним критеріям відбору:

- функціональність системи;

- інтегрованість з іншими інструментами;
- мобільність системи;
- простота використання;
- масштабованість системи;
- вартість системи.

Аналізуючи всі переваги та недоліки CRM-систем за різними критеріями, вважаємо, що Zoho CRM є найкращою системою з управління бізнес-процесами та взаємовідносинами з клієнтами для впровадження у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». Zoho CRM забезпечує управління бізнес-процесами, взаємодію між співробітниками та підрозділами компанії, дозволяє контролювати та знижувати операційні витрати, моніторити якість процесів, мати постійний доступ до важливої інформації про клієнтів та оперативно їх обслуговувати, дозволяє контролювати роботу менеджерів, автоматизувати документообіг, планувати та управляти продажами, планувати та управляти закупівлями, працювати віддалено з системою.

Після визначення вимог до системи та вибору CRM-системи, розпочинається процес адаптації та налаштування системи до потреб ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». Налаштування CRM-системи у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» здійснюватимуть зовнішні спеціалісти, тобто представники компанії «CRMIMUM» - розробника програми. Планується залучити трьох фахівців, двоє з них готуватимуть систему до експлуатації, а третій дбатиме про післяреалізаційне підтримання системи. Затрати на оплату послуг зовнішніх фахівців компанії «CRMIMUM» подано в таблиці 3.2.

Розрахунки сумарних витрат , поданих у графі 5 таблиці 3.2:

$$600 \text{ грн./год.} * 2 \text{ чол.} * 5 \text{ днів} * 8 \text{ год.} = 48000 \text{ грн.}$$

$$500 \text{ грн./год.} * 1 \text{ чол.} * 5 \text{ днів} * 8 \text{ год.} = 20000 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.2 – Витрати на оплату послуг зовнішніх фахівців

Функції фахівців	Годинна оплата, грн.	Кількість осіб, чол.	Тривалість залучення, днів	Витрати всього, тис. грн.
Підготовка CRM-системи до експлуатації	600	2	5	48,0
Післяреалізаційне підтримання системи	500	1	5	20,0
Всього				68,0

Не варто забувати і про навчання персоналу, потрібно підготувати його до роботи з новим програмним продуктом. Необхідно організувати вебінари та тренінги для того персоналу, який буде працювати з CRM-системою (табл. 3.3). Працівників потрібно ознайомити з особливостями роботи в нових умовах, перевагами, як компанія матиме від використання системи, а також практичним досвідом застосування CRM-систем у вітчизняних та зарубіжних компаніях.

Таблиця 3.3 - Витрати на навчання персоналу, який буде працювати з CRM-системою у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Види навчальних заходів	Витрати коштів залежно від категорії персоналу, тис. грн				
	Керівники вищого рівня	Працівники відділу контролю якості	Працівники відділу логістики	Працівники відділу постачання	Всього, тис. грн.
Вебінари	6,0	6,0	6,0	6,0	24,0
Тренінги	3,0	3,0	3,0	3,0	12,0
Семінари	4,0	4,0	4,0	4,0	16,0
Всього, тис. грн.	13,0	13,0	13,0	13,0	52,0

Одним з останніх етапів впровадження системи у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» є її тестування, яке передбачає здійснення низки дій:

- ознайомлення з інструкцією використання програмного продукту;
- визначення основних функцій, виконання яких очікується від програми;
- встановлення критеріїв для порівняння результатів тестувальників системи з діяльністю працівників компанії, які виконують аналогічну роботу, але не застосовують систему;

- випробування CRM-системи кількома працівниками фірми;
- порівняння результатів тестувальників і тих, хто працював без нового програмного забезпечення, визначення переваг від впровадження системи та слабких місць при її використанні.

Доцільно розпочати застосовувати CRM-систему в одному-двох відділах для виявлення упущень та аналізу ефективності роботи після її впровадження. Після вдалого запуску можна розширювати сфери застосування системи в інших відділах та службах.

У процесі експлуатації CRM-системи важливо постійно її підтримувати та вдосконалювати під час використання, консультувати співробітників щодо нових можливостей роботи з системою. Її також потрібно оптимізовувати відповідно із змінами у діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна».

У таблиці 3.4 подано витрати на впровадження CRM-системи у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна».

Таблиця 3.4 - Витрати за використання CRM-системи у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Види витрат	Характеристика витрат	Витрати, тис. грн.
Підготовка системи до експлуатації	витрати на налаштування системи до потреб компанії	подані в табл. 3.2
Вартість системи	річні витрати за користування системою	58,3
Ліцензійні витрати	витрати на придбання ліцензії використання системи	16,2
Коригування діяльності системи	витрати на післяреалізаційне підтримання системи	подані в табл. 3.2
Інфраструктурні витрати	витрати на придбання технічних компонентів для роботи системи та належної організації діяльності на робочих місцях працівників	18,0
Непередбачувані витрати		5,0
Разом		97,5

Загальна сума витрат на здійснення усіх заходів подана у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Загальні витрати на автоматизацію процесів управління якістю у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Види витрат	Витрати, тис. грн.
Витрати на оплату послуг зовнішніх фахівців	68,0
Витрати на навчання персоналу, який буде працювати з CRM-системою	52,0
Витрати за використання CRM-системи	97,5
Загальна сума витрат	217,5

Отже, виходячи із здійснених вище розрахунків бачимо, що вартість впровадження та використання CRM-системи складе 217,5 тис. грн.

Впровадження CRM-системи дозволить автоматизувати та оптимізувати здійснення процесів управління якістю у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», аналізу поточної ситуації та прийняття оперативних рішень, взаємодії внутрішніх підрозділів підприємства та комунікації з усіма суб'єктами діяльності, а також підвищити ефективність роботи персоналу, зменшити витрати та ризики, вдосконалити співпрацю з покупцями та керованість бізнес-діяльністю.

Доцільно розрахувати показник, який підтверджує ефективність впровадження CRM-системи у діяльність ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» - період окупності проекту. Для розрахунку періоду окупності доцільно брати до уваги річний додатковий прибуток, який фірма отримає від вдосконалення діяльності та витрати на реалізацію заходів (табл. 3.5). Вдосконалення вищеперерахованих напрямків діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» дозволить у плановому 2026 році збільшити дохід підприємства на 0,5%:

$$1743250000 * 0,005 = 8716250 \text{ грн.}$$

У звітному році витрати підприємства складали 85,66% від доходів. Отже, додаткові планові витрати у 2026 році ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»:

$$8716250 * 0,8566 = 7466340 \text{ грн.}$$

Додатковий плановий прибуток визначають множенням витрат на рентабельність, яка планується на рівні 1% у 2026 році:

$$7466340 * 0,01 = 74663 \text{ грн.}$$

Період окупності витрат на впровадження CRM-системи:

$$217500 / 74663 = 2,9 \text{ року}$$

Отже, CRM-система - це не просто програма, а стратегічний інструмент для бізнес-діяльності, який пришвидшує здійснення процесів, покращує їх якість виконання та підвищує ефективність роботи співробітників фірми. За проведеними дослідженнями LLCBuddy 92% фірм, які впровадили CRM, відзначили, що отримання значних прибутків відбулося саме завдяки цьому програмному продукту, дохід компаній при умові використання CRM-системи зростав на 245%, а точність прогнозування продажів - на 42%.

3.2 Зміни в стимулюванні персоналу з метою підвищення якості продукції та процесів

Стимулювання персоналу – це управлінська діяльність, яку здійснюють керівники різних рівнів з метою спонукання своїх підлеглих та себе особисто до дій, що сприятимуть досягненню цілей підприємства та кожного члена колективу. З метою підвищення якості продукції та процесів керівництво ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» повинно мати достатньо коштів та здійснювати різноманітні заходи для досягнення поставлених цілей.

Основним ресурсом підприємства, здатним до постійного вдосконалення, є персонал, тому керівництво компанії має постійно підвищувати якість управлінської діяльності та виробничих процесів. Для цього, в першу чергу, необхідно здійснювати професійне наймання персоналу на роботу з повною відповідністю займаній посаді чи робочому місцю. Також дуже важливо правильно використовувати усі знання, можливості та вміння працівників для виготовлення якісної конкурентоздатної продукції. Усіх співробітників фірми потрібно максимально залучати до трудової діяльності з тим, щоб вони відчували свою причетність до якісних результатів діяльності підприємства. Доцільно як

матеріально, так і морально винагороджувати персонал за досягнуті результати. Маючи фінансові можливості, ТОП-менеджери СЕ Борднетце-Україна повинні вдосконалювати умови роботи працівників фірми, сприяти покращенню клімату в колективі, застосовувати творчі підходи до праці, підвищувати кваліфікацію кадрів, вдосконалювати положення про преміювання співробітників підприємства задля підвищення якості усіх робіт та процесів.

Практика діяльності успішних компаній свідчить, що високий рівень якості можна досягти лише в нормальних умовах роботи із працівниками, зацікавленими в хороших кінцевих результатах колективу в цілому. Основним стимулом була і залишається матеріальна винагорода, яка на досліджуваному підприємстві повинна крім основної зарплати включати премії, виплати за відпрацьовані понаднормові години роботи, доплати та надбавки за професійні здобутки, тринадцяту зарплату за результатами роботи за рік, виплати на оздоровлення, оплату лікарняних листків (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Пропоноване матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» до високих якісних результатів

До непрямого матеріального стимулювання працівників СЕ Борднетце-Україна слід віднести транспортування працівників до місця роботи та назад, часткову оплату харчування в заводській їдальні, страхування здоров'я персоналу та кошти, які спрямовує підприємство на підвищення кваліфікації кадрів.

Дуже важливо здійснювати нематеріальне стимулювання співробітників СЕ Борднетце-Україна у вигляді їхньої участі у прийнятті рішень, у реалізації різних проектів та у корпоративних заходах соціально-культурного напрямку. Належна атмосфера у колективі та співробітницькі взаємини, вираження похвали, лояльне ставлення керівництва до підлеглих, свобода в прийнятті рішень на своєму робочому місці, визнання досягнень персоналу будуть сприяти зростанню продуктивності праці та якості продукції.

Ще одним проектним заходом, який стимулюватиме працівників СЕ Борднетце-Україна до підвищення якості є проведення атестації персоналу та здійснення кар'єрного зростання чи збільшення матеріальної винагороди за її результатами. Атестуючи кадри, керівники мають можливість встановити їхню відповідність займаним посадам та оцінити їхній потенціал, виявити сильні і слабкі сторони працівників підприємства, а також необхідність у підвищенні кваліфікації чи просування ієрархічними щаблями. Перш, ніж проводити атестацію персоналу, потрібно визначити мету її здійснення.

Доцільно провести атестацію працівників відділу контролю якості. Процедура передбачатиме два етапи: спочатку доцільно провести тестування, використовуючи комп'ютерну техніку, а потім спілкування з начальником відділу та керівником підприємства. Електронне тестування співробітників включатиме запитання, які стосуються роботи відповідно до займаної посади, спеціальності, умов праці, забезпечення ресурсами, розміру та видів винагород, а також пропозиції працівників з метою вдосконалення діяльності на робочому місці та організації в цілому. Другий етап атестації має бути спрямований на визначення особистого професійного зростання та внеску кожного працівника в якісні результати діяльності товариства. Таким чином можна визначити не тільки

головну причину неякісної роботи, але і другорядні фактори, які будуть враховані для повного задоволення працівника роботою на займаній посаді. Проаналізувавши результати електронних опитувань та спілкувань з керівництвом, оцінюється рівень досягнення мети проведення атестації.

Нами запропоновано бальне оцінювання працівників відділу контролю якості ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» за низкою показників: професійна компетентність, вміння планувати та організовувати свою роботу, виконання функцій відповідно до посадової інструкції, реалізація додаткових доручень, винахідливість та ініціатива, здатність набувати нові знання, вміння та навички, різноманітність роботи, здатність працювати в колективі (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Оцінювання ділових якостей працівників відділу контролю якості ТОВ «СЕ Борднетце – Україна»

Характеристики якостей працівників	Значущість	Оцінювання працівників з врахуванням значущості характеристик та рівня їх досягнення, балів		
		працівник 1	працівник 2	працівник 3
Професійна компетентність	0,20	$0,20 \cdot 5 = 1,00$	$0,20 \cdot 3 = 0,60$	$0,20 \cdot 4 = 0,80$
Виконання функцій відповідно до посадової інструкції	0,15	$0,15 \cdot 5 = 0,75$	$0,15 \cdot 4 = 0,60$	$0,15 \cdot 4 = 0,60$
Реалізація додаткових доручень	0,10	$0,15 \cdot 3 = 0,45$	$0,15 \cdot 4 = 0,60$	$0,15 \cdot 3 = 0,45$
Винахідливість та ініціатива	0,12	$0,12 \cdot 5 = 0,60$	$0,12 \cdot 2 = 0,24$	$0,12 \cdot 3 = 0,36$
Здатність набувати нові знання, вміння та навички	0,10	$0,10 \cdot 5 = 0,50$	$0,10 \cdot 3 = 0,30$	$0,10 \cdot 4 = 0,40$
Різноманітність роботи	0,12	$0,12 \cdot 4 = 0,48$	$0,12 \cdot 5 = 0,60$	$0,12 \cdot 3 = 0,36$
Вміння планувати та організовувати свою роботу	0,11	$0,11 \cdot 3 = 0,33$	$0,11 \cdot 3 = 0,33$	$0,11 \cdot 4 = 0,44$
Здатність працювати в колективі	0,10	$0,10 \cdot 4 = 0,40$	$0,10 \cdot 3 = 0,30$	$0,10 \cdot 5 = 0,50$
Всього	1,00	4,51	3,67	3,91

Кожна характеристика ділової якості працівника відділу контролю якості ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» може характеризуватися різним рівнем її досягнення - від 1 (найнижчий) до 5 (найвищий). Оцінювання ділових якостей кожного працівника відділу буде здійснюватися сумуванням балів за всіма характеристиками з врахуванням значущості характеристик та рівня їх

досягнення (графи 3, 4, 5 таблиці 3.6). Аналізуючи зроблені розрахунки у таблиці, можемо зробити висновки, що працівник 1 має найкращі ділові якості. Працівники 2 та 3 володіють середнім рівнем якостей, який і має бути у персоналу відділу контролю якості ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». Якщо у відділі чи якомусь підрозділі компанії виявиться співробітник з низьким рівнем ділових якостей, то він працюватиме над самовдосконаленням чи підвищуватиме свій професійний рівень іншими способами.

Стимулювання працівників підприємства часто недооцінюється, але воно має дуже важливе значення для підвищення ефективності функціонування як підприємства в цілому, так і системи управління якістю. Для того, щоб підвищувати якість, співробітники компанії мають бути не лише відповідальними за досягнення її високого рівня, але й повинні мати повноваження використовувати різноманітні ресурси для виконання поставлених завдань. Зростання якості послуг та продукції відбуватиметься за умови комплексного підходу до цього завдання: якісне прогнозування перспектив розвитку фірми, наявність достатніх ресурсів для здійснення управління якістю, використання різноманітних систем підтримання та контролювання рівня якості, правильний підбір та розміщення кадрів, а також постійне підвищення кваліфікації персоналу, використання європейських та світових стандартів відповідності якості продукції, здійснення стимулювання персоналу за якісні результати роботи.

З метою досягнення успіху керівництву ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» доцільно визначати пріоритетні напрямки діяльності для досягнення належної якості продукції, забезпечувати при цьому підприємство прогресивним обладнанням та технологіями, кваліфікованим персоналом, якісними матеріалами; підтримувати належний рівень мотивації персоналу; приймати рішення, спрямовані на досягнення необхідної якості роботи.

Отже, система управління якістю - це комплекс ресурсів та процесів, який необхідно доповнити здійсненням низки мотиваційних стимулів, адже мало мати кваліфіковані кадри, потрібно ще й вміти їх ефективно використовувати.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Значення адаптації в трудовому процесі

Праця людини безпосередньо пов'язана із виробничим середовищем. Працівник може нормально здійснювати трудову діяльність лише тоді, коли умови зовнішнього середовища відповідають оптимальним. Якщо вони змінюються, стають несприятливими, то на протидію їм організм людини включає спеціальний механізм, який зберігає постійність внутрішнього середовища, або змінює його в межах допустимого. Такий механізм називається адаптацією. Адаптація є важливим засобом попередження травмування, виникнення нещасних випадків у трудовому процесі і відіграє значну роль в охороні праці.

Адаптація (від лат. *adapto* – пристосування) – це динамічний процес пристосування організму та його органів до мінливих умов зовнішнього середовища. Адаптація в трудовій діяльності поділяється на фізіологічну, психічну, соціальну та професійну.

Фізіологічна адаптація – це сукупність фізіологічних реакцій, які є в основі пристосування організму до змін зовнішніх умов, і направлені на збереження відносної постійності його внутрішнього середовища – гомеостазу. Гомеостаз (від грец. *homoios* – подібний, однаковий та грец. *stasis* – стан, непорушність) – це відносна динамічна постійність складу та властивостей внутрішнього середовища і стійкість основних фізіологічних функцій організму людини. Гомеостаз в організмі підтримується на усіх рівнях його організації і забезпечує динамічну рівновагу організму і зовнішнього середовища.

Суть механізму адаптації полягає у змінах меж чутливості аналізаторів, розширенні діапазону фізіологічних резервів організму та зміні в певних межах параметрів фізіологічних функцій. Завдяки фізіологічній адаптації фізичні та біохімічні параметри, які визначають життєдіяльність організму, змінюються у

вужьких межах порівняно із значними змінами зовнішніх умов: підвищується стійкість організму до холоду, тепла, недостачі кисню, змін барометричного тиску та інших факторів. Велике значення у фізіологічній адаптації має реактивність організму, його початковий функціональний стан (вік, тренованість тощо), в залежності від якого змінюються і відповідні реакції організму на різні дії. Процес фізіологічної адаптації до незвичайних, екстремальних умов проходить декілька стадій, або фаз: спочатку переважають явища декомпенсації (порушення функцій), потім неповного пристосування (активний пошук організмом стійких станів, що відповідають новим умовам середовища) і, нарешті, фаза відносного стійкого пристосування.

Фізіологічна адаптація до праці має активний характер і за сприятливих умов виробничого середовища та оптимальних навантажень веде до підвищення стійкості та працездатності організму, збільшення його резервних можливостей, зменшення захворювань і травматизму. Проте коливання умов середовища, в яких відбувається фізіологічна адаптація, має певну межу, характерну для кожного організму. Якщо працівник потрапляє в умови, коли інтенсивність впливу чинників виробничого середовища переважає можливості його адаптації, настають патологічні зміни фізіологічних систем, захворювання організму.

Психічна адаптація – це процес встановлення оптимальної відповідності особистості до навколишнього середовища в процесі діяльності. Психічна адаптація в процесі праці залежить від психічних властивостей працівника, його психічного стану, психологічних реакцій на стреси, що виникають на роботі, кваліфікації та культури людини, особливостей професійної діяльності, конкретних умов праці тощо.

Соціальна адаптація – це пристосування працюючої людини до системи відносин у робочому колективі з його нормами, правилами, традиціями, ціннісними орієнтаціями. Під час соціальної адаптації працівник поступово отримує різнобічну інформацію про колектив, де він працює, про систему ділових та особистих взаємовідносин. При несприятливому протіканні соціальної адаптації підвищується рівень стресу на роботі, наслідки якого

позначаються на поведінці працівника та можуть призвести до міжособових конфліктів, нещасних випадків.

Професійна адаптація – це адаптація до трудової діяльності з усіма її складовими: адаптація до робочого місця, знарядь та засобів праці, об'єктів та предметів праці, особливостей технологічного процесу, часових параметрів роботи тощо. Професійна адаптація виражається у розвитку стійкого позитивного ставлення працівника до своєї професії, певного рівня оволодіння ним специфічними навичками та вміннями, у формуванні необхідних для якісного виконання роботи властивостей. Професійна адаптація визначається необхідним мінімумом знань та навичок, яких працівник набув при одержанні спеціальності, ступенем відповідальності, практичності, діловитості тощо. Адаптація вважається завершеною тоді, коли працівник досягає кваліфікації, відповідної існуючим стандартам.

Кожен із розглянутих видів адаптації впливає на працездатність та здоров'я працівника, формує у нього певний рівень чутливості та стійкості до психоемоційних перевантажень, внаслідок розвитку яких може істотно змінитися надійність професійної діяльності.

4.2 Вплив кольору на покращення умов праці та підвищення продуктивності виробництва

Колір відіграє особливу роль в естетичній організації виробничого середовища, оскільки він справляє багатоплановий вплив на людину, а отже, має багатофункціональне призначення. Колір впливає на фізіологічні і психічні процеси, емоційні стани, працездатність і продуктивність праці працівників. Це зумовлюється такими характеристиками кольору, як колірний тон, насиченість (чистота) і яскравість (відображення світла).

Колірний тон залежить від довжини хвилі, яка вимірюється в мілімікронах. Найдовші хвилі мають червоний та оранжевий кольори. Довжина хвилі фіолетового кольору найменша. Встановлено, що довгохвильові і короткохвильові кольори справляють несприятливий вплив на людину і

викликають найбільшу зорову втому. Червоний колір, зокрема, діє як сильний подразник і збуджує нервову систему, а фіолетовий викликає пригнічений настрій. Середньохвильові кольори заспокійливо впливають на нервову систему, сприяють зниженню втоми.

Сила впливу різних кольорів на людину залежить від їх насиченості та яскравості. Насичені кольори покращують настрій і стимулюють роботу аналізаторів, ненасичені та малонасичені кольорові відтінки діють заспокійливо, сприяють зосередженню уваги. Світлі кольори, яскраві і насичені також покращують настрій, а темні — викликають песимістичні настрої. Виходячи з цих властивостей кольори використовують як засіб інформації для орієнтування працівників у виробничому середовищі та устаткуванні з метою дотримання ними техніки безпеки. Стандартом визначені такі значення кольорів: червоний — заборона, безпосередня небезпека; жовтий — попередження, можлива небезпека; зелений — безпечно; синій — інформація.

Крім цього, окремі кольори, їх відтінки і поєднання використовуються як додатковий фактор поліпшення освітленості приміщень, для створення необхідного контрасту в полі зору працівника між предметом і фоном, зниження монотонності роботи і втоми, забезпечення психологічного комфорту, підвищення працездатності і продуктивності праці.

Психологічно кольори сприймають як теплі і холодні. Теплі кольори (червоний, оранжевий, жовтий) викликають психологічне відчуття тепла, стимулюють діяльність нервової системи, зосередження уваги та короткотривале підвищення продуктивності праці. Холодні кольори (синій, блакитний, зелений) викликають психологічне відчуття холоду, заспокоюють, полегшують напруження очей, сприяють зосередженню уваги. Кольори впливають на фізіологічні функції та динаміку працездатності працівників (табл. 4.1).

Вибір колірної оформлення виробничих приміщень залежить від багатьох факторів — м'язових і нервових навантажень, температурного режиму, розмірів та орієнтації приміщення, монотонності роботи. Так, на роботах, які вимагають великих фізичних і нервових навантажень, а також у цехах з високою

Таблиця 4.1 - Вплив кольору на організм людини

Колір	Артеріальний тиск	Пульс	Частота дихань	Емоційний стан	Час реакції	Працездатність
Червоний	Підвищується	Збільшується	Збільшується	Збуджує, стимулює	Зменшується	Спочатку підвищується ненадовго, а потім зменшується наполовину
Оранжевий	Мало підвищується	Трохи збільшується	Трохи збільшується	Збуджує, бадьорить	Трохи зменшується	Так само, але менш виражено
Жовтий	Не змінюється	Не змінюється	Не змінюється	Урівноважує	Не змінюється	Суттєво не змінюється
Зелений	Не змінюється	Не змінюється	Не змінюється	Урівноважує	Не змінюється	Трохи підвищується
Блакитний	Дещо знижується	Трохи сповільнюється	Трохи сповільнюється	Заспокоює	Суттєво не змінюється	Трохи підвищується
Синій	Знижується	Сповільнюється	Сповільнюється	Заспокоює, трохи загальмовує	Трохи сповільнюється	Підвищується на 3—9 %
Фіолетовий	Знижується	Сповільнюється	Сповільнюється	Пригнічує	Виразно сповільнюється	Стабільно знижується

температурою повітря доцільно використовувати світлі тони голубого, зеленого та інших спокійних холодних кольорів невеликої насиченості. Якщо робота вимагає лише періодичних значних розумових і фізичних навантажень, то вона легше виконується у приміщеннях, пофарбованих у теплі кольори, які підвищують активність організму. Виконання монотонних робіт більш ефективно, якщо приміщення пофарбувати у яскраві кольори, які привертають увагу працівників і розширюють поле коркової активності.

Для раціонального колірного оформлення виробничих приміщень розроблені відповідні стандарти і документи, в яких містяться рекомендовані поєднання основних та допоміжних кольорів, коефіцієнти відображення світла тощо.

ВИСНОВКИ

ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» є виробником кабелів та проводів для міжнародного концерну Volkswagen, тому його стратегія – стати найбільш ефективною та економічною філією групи компаній SEBN. Показники діяльності свідчать про погіршення виробничо-господарської діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» у 2023 році порівняно з 2022 роком. Так, дохід підприємства зменшився на 12,6%, а кількість працівників - на 1616 чоловік. Прослідковується зростання продуктивності праці, рентабельність виробництва від’ємна, але вона мала тенденцію до підвищення на 20% у 2023 порівняно з 2022 роком. Серед негативних характеристик слід відзначити зменшення фондівіддачі на 7%, а серед позитивних – зростання фондоозброєності праці – на 31,4% та середньомісячної зарплати працівника на 15,2%.

Політика якості, яку проводить ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», базується на використанні стандартів ISO для того, щоб належним чином здійснювати виробничі процеси і виготовляти високоякісну продукцію, спроможну задовільнити попит на товари, які за ціною, дизайном, технічним рівнем, експлуатаційними характеристиками відповідають запитам споживачів. Кабельно-провідникова продукція компанії використовується для виготовлення автомобілів, які реалізуються на світових ринках, вона забезпечує підприємству стабільні доходи і фінансове становище, тому вимоги до рівня якості операцій, процесів, функцій та готової продукції дуже високі.

Саме з цією метою у роботі запропоновано та обґрунтовано доцільність впровадження CRM-системи, а також рекомендовано до використання низку заходів, які сприятимуть вдосконаленню стимулювання працівників ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» і тим самим зростанню якості продукції та процесів.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Дафт Р. Менеджмент: Підручник: Пер. с англ. 2016. 864 с.
2. Чиркова Ю.Л., Петришин Н.Я., Бортнікова М.Г. Проблеми формування систем менеджменту якості на підприємствах – суб'єктах ЗЕД. Вісник ХДУ. Серія: Економічні науки. 2020. №40. С. 41-45. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/686/674>
3. Шаповал М.І. Менеджмент якості: Підручник. 3 вид., випр. і доп. К.: В-во "Знання". 2017. 471с.
4. Малюк О.С., Саприкіна Т.В. Оцінка якості продукції промислового підприємства. Економіка та суспільство. 2019. Випуск 19. С. 490-494. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/74.pdf
5. Іванченкова Л.В., Стасюкова К.В. Якість продукції в системі факторів забезпечення конкурентоспроможності сучасного виробництва. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4, № 2. С. 67-75. URL: <http://ujae.org.ua/yakist-produktsiyi-v-systemi-faktoriv-zabezpechennya-konkurentospromozhnosti-suchasnogo-vyrobnytstva/>
6. Корчагіна Г.А. Світовий досвід менеджменту якості: процес імплементації в Україні. Економіка та суспільство. 2016. Випуск 5. С. 472-52. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/8.pdf
7. Бренер А. В., Соріна О. О. Шляхи покращення управління якістю на українських підприємствах з використанням досвіду Японії. Глобальні та національні проблеми. 2016. № 14. С. 286–287. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/59.pdf>
8. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. [Чинний від 2015-12-31]. Вид. офіц. Київ: ДП УкрНДНЦ, 2016. 31 с.
9. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. [Чинний від 2015-12-31]. Вид. офіц. Київ: ДП УкрНДНЦ, 2016. 51 с.

10. Уте Дроге. Система управління якістю - досягти ефективної СУЯ за стандартом ISO 9001. Офіційний сайт ТОВ «ДКС СЕРТИФІК УКРАЇНА». URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/sistema-upravlinnya-yakistyu-dosyagti-efektivnoyi-suya-za-standartom-iso-9001#qualitaetsmanagement-mit-iso-9001-chapter02>
11. Глебова А.О. Системи управління якістю на підприємстві в умовах євроінтеграційних процесів. Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. 2015. Випуск 8. С. 352-356. URL: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/73.pdf>
12. Шереметинська О.В., Захарченко А.А. Формування системи якості підприємства. Приазовський економічний вісник. 2021. № 1(24). С. 140-145. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/1_24_ukr/26.pdf
13. Харченко Т.Б. Впровадження бенчмаркінгу як інструменту управління якістю. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 128–131.
14. Лебединець В.О., Прохоренко О.В. Запровадження системи управління якістю на промисловому підприємстві: проблеми та ризики. Проблеми економіки. 2020. № 4 (46). С. 177-186. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-177_186.pdf
15. Сімкова Т.О., Кириченко А.І. Тенденції розвитку систем управління якістю підприємств України за рахунок впровадження світових стандартів. Економіка та суспільство. 2016. Випуск 7. С. 482-489. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/81.pdf
16. Баєва О.І. Про еволюцію підходів до управління якістю. Управління якістю у фармації: матеріали XVI наук.-практ. конф., м. Харків, 20 травня 2022 р. Харків: НФаУ, 2022. С. 15–18.
17. Баєва О. (). Теоретичні основи формування системи управління якістю на підприємстві. Економічний простір. 2024 № 190. С. 132-135. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1475>

18. Обруч Г.В. Удосконалення системи управління якістю продукції вітчизняних вагобудівних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Випуск 9. С. 113-117. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/9_2016ua/28.pdf&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvuumevcg_2016_9_28
19. Галушак М., Галушак О. Система управління якістю в стандартах ISO 9000 2015 року. Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М.Г. «Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку». Тернопіль: ТНТУ, 2016. С.23-24.
20. Галушак М., Дворецька І. Доцільність системного підходу до управління якістю на підприємстві. Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М.Г.: «Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє». Тернопіль: ТНТУ, 2017. С.27.
21. Галич І.В., Антощенко Р.В. Менеджмент якості для автомобільної промисловості. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції ННІ механотроніки і систем менеджменту. 2020. С. 37-38.
22. Польща О.О. Системи управління якістю в автомобілебудуванні. Збірка тез доповідей Всеукраїнської науково-технічної конференції студентів і молодих учених. Дніпропетровськ: НМетАУ, 2016. С. 227.
23. CRM-систем для бізнесу в різних нішах. URL: <https://laba.ua/blog/3803-7-crm-sistem-dlya-biznesu-v-riznih-nishah>
24. CRM-система: повний гід по вибору CRM для початківців. URL: <https://nethunt.ua/blog/shcho-takie-crm-sistiema-povnii-ghid-po-viboru-crm-dlia-pochatktivsiv/>
25. Кужда Т.І., Галушак М.П., Галушак О.Я. Оцінювання факторів інноваційного розвитку підприємств за допомогою кореляційно-регресійного

- підходу. Вісник Тернопільського національного педагогічного університету ім. В. Гнатюка. 2007. Випуск 21. С. 160-165.
26. Віримо в CRM як функцію бізнесу. URL: https://crmium.com/uk/glavnaya-2/?_gl=1*wkW0mf*_up*MQ..*_gs*MQ..*_ga*MjA1MzEzNjQ2MC4xNzQwMTY5MTU4*_ga_6HBWMFE3QD*MTc0MDE2OTE1Ny4xLjAuMTc0MDE2OTMzNy4wLjAuMA..&gclid=CjwKCAiA5eC9BhAuEiwA3CKwQquDpeAKYI7ovP4sgw9pqgwMHlm9Kn9Y7ga0988obHpnlMj-XIbsshoCVIwQAvD_BwE#section6
 27. Що таке система CRM? Як працює і навіщо потрібна бізнесу в Україні. URL: <https://blog.keycrm.app/uk/shho-take-sistema-crm-yak-pracjuie-i-navishho-potribna-biznesu-v-ukraini/>
 28. Halushchak O., Halushchak M. Some aspects of the organizing of administrative management in organizations [Електронний ресурс]. Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15hoyuvo.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СЕ БОРДНЕТЦЕ -УКРАЇНА"

Період

2023 рік, 12 міс

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Активи

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	12 197.00	8 802.00
первісна вартість	1001	49 366.00	50 233.00
накопичена амортизація	1002	37 169.00	41 431.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	38 178.00	33 622.00
Основні засоби	1010	1 408 788.00	1 325 152.00
первісна вартість	1011	2 624 720.00	2 710 114.00
знос	1012	1 215 932.00	1 384 962.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	1 837.00	1 837.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	23 880.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	1 484 880.00	1 369 413.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	99 882.00	160 671.00
Виробничі запаси	1101	99 882.00	160 671.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	666 919.00	818 254.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	16 449.00	39 884.00
з бюджетом	1135	17 869.00	18 213.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	4 531.00	5 822.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	14 280.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 473.00	678.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	73 202.00	35 305.00
Готівка	1166	3.00	0.00
Рахунки в банках	1167	73 199.00	35 305.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	2 947.00	4 080.00
Усього за розділом II	1195	879 741.00	1 091 365.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	2 364 621.00	2 460 778.00

Продовження додатку А

Пасиви

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	22 268.00	22 268.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2 553 597.00	-3 008 024.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-2 531 329.00	-2 985 756.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	118 764.00	116 863.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	118 764.00	116 863.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	4 245 659.00	4 600 661.00
Векселі видані	1605	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	239 746.00	207 891.00
розрахунками з бюджетом	1620	11 299.00	7 644.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	13 911.00	10 959.00
розрахунками з оплати праці	1630	50 799.00	46 123.00
за одержаними авансами	1635		9.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	117 662.00	159 391.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	98 110.00	296 993.00
Усього за розділом III	1695	4 777 186.00	5 329 671.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	2 364 621.00	2 460 778.00

Додаток Б

Звіт про фінансові результати за 2023 р.(Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За	
		Звітний період, тис. грн	аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 743 252.00	1 995 226.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 493 341.00	1 756 274.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	249 911.00	238 952.00
Інші операційні доходи	2120	145 556.00	201 173.00
Адміністративні витрати	2130	229 900.00	400 237.00
Витрати на збут	2150		0.00
Інші операційні витрати	2180	155 467.00	116 783.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10 100.00	
збиток	2195		76 895.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	67.00	545 241.00
Інші доходи	2240	184 928.00	272 071.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	203 979.00	109 516.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	438 534.00	1 140 823.00
збиток	2295	447 418.00	509 922.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За	
		Звітний період, тис. грн	аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	66 265.00	79 016.00
Витрати на оплату праці	2505	972 971.00	1 179 957.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	208 904.00	255 926.00
Амортизація	2515	209 480.00	247 020.00
Інші операційні витрати	2520	279 111.00	511 375.00
Разом	2550	1 736 731.00	2 273 294.00

**Рух коштів у результаті операційної діяльності
2023 р.**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 696 713.00	2 020 147.00
Повернення податків і зборів	3005	46 243.00	42 469.00
у тому числі податку на додану вартість	3006	46 243.00	42 469.00
Цільового фінансування	3010	11 841.00	20 101.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0.00
Надходження від повернення авансів	3020	35 925.00	15 154.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	67.00	79.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	26.00	21.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	510.00	688.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	618 468.00	579 120.00
Праці	3105	733 692.00	948 271.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	204 710.00	259 423.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	203 333.00	242 406.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	13 300.00	5 500.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	2 039.00	1 234.00
Витрачання на оплату авансів	3135		0.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		0.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	89 145.00	51 085.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-58 023.00	18 354.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

2023 р.

Назва рядка	Код рядка	За	
		За звітний період, грн	аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305		155 449.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340	9 600.00	10 450.00
Витрачання на: Викип власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350		69 140.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360		58 778.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	9 600.00	37 981.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-48 423.00	56 335.00
Залишок коштів на початок року	3405	73 202.00	2 750.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	10 526.00	14 117.00
Залишок коштів на кінець року	3415	35 305.00	73 202.00

сторичні показники:

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	-	6 802	5 692	4 076	3 533
Дохід (тис грн)	2 264 674	1 984 405	1 996 422	1 743 252	2 188 510
Чистий прибуток (тис грн)	-	63 689	-982 439	-454 427	-76 192
Активи (тис грн)	2 737 895	2 438 780	2 361 428	2 460 778	2 718 578
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	3 216	2 750	73 202	35 305	46 484
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	3 895 405	153 239	119 039	116 863	126 769
Поточні зобов'язання (тис грн)	297 533	3 821 463	4 760 053	5 329 671	5 527 627
Власний капітал (тис грн)	-1 455 043	-1 535 922	-2 517 664	-2 985 756	-2 935 818

Фінансові індикатори:

Відображати як:

відсотки

десяткові

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності ②	322.68%	19.18%	18.74%	20.48%	25.59%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ②	1.08%	0.07%	1.54%	0.66%	0.84%
Коефіцієнт швидкої ліквідності ②	259.00%	16.38%	16.39%	17.46%	22.11%
Коефіцієнт автономії ②	-53.14%	-62.98%	-106.62%	-121.33%	-107.99%
Рентабельність активів (ROA) ②	-	2.61%	-41.60%	-18.47%	-2.80%
Рентабельність власного капіталу (ROE) ②	-	-4.06%	48.48%	16.47%	2.63%
Чиста маржа ②	-	3.21%	-49.21%	-26.07%	-3.48%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом ②	-81.85%	-90.03%	-171.32%	-218.03%	-225.11%
Коефіцієнт заборгованості ②	10.87%	156.70%	201.58%	216.58%	203.33%

Фінансові показники

	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	2 188 510 000 ₴	1 743 252 000 ₴	1 995 226 000 ₴	1 984 405 000 ₴	2 264 674 000 ₴
Чистий прибуток	-76 192 000 ₴	-447 418 000 ₴	-529 969 000 ₴	63 689 000 ₴	-778 396 000 ₴
Активи	2 718 578 000 ₴	2 460 778 000 ₴	2 364 621 000 ₴	2 438 780 000 ₴	2 737 895 000 ₴
Зобов'язання	5 527 627 000 ₴	5 322 662 000 ₴	611 251 000 ₴	3 821 463 000 ₴	4 192 938 000 ₴
Кількість працівників	3 533	4 076	5 692	6 802	—