



ЛАРИСА БОЛТЯНСЬКА
ГАННА ЗАВАДСЬКИХ
ОКСАНА ЛИСАК

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ТОРГІВЛІ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
В ТОРГІВЛІ

Навчальний посібник

Запоріжжя

2026

УДК 658.6:658.5](075)
У67

*Рекомендовано Вченою радою Таврійського державного агротехнологічного
університету імені Дмитра Моторного
(Протокол № 9 від 28.04.2026 р.)*

Рецензенти:

Карпенко А. В. - доктор економічних наук, професор кафедри економіки та митної справи Національного університету «Запорізька політехніка»

Ортіна Г. В. - доктор наук з державного управління, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування Таврійського державного агротехнологічного університету ім. Дмитра Моторного

Шубінцева Г. А. - заступник директора з економіки ТОВ «АК Енерджи»

У67 Управління якістю в торгівлі: навчальний посібник / Л. О. Болтянська, Г. М. Завадських, О. І. Лисак. Запоріжжя : ТДАТУ, 2026. 225 с.

Навчальний посібник розроблено для ґрунтовного засвоєння програмного матеріалу та самостійної роботи здобувачів вищої освіти. У ньому комплексно розглянуто теоретичні й прикладні аспекти управління якістю в торгівлі: сутність якості, якість товарів і торговельних послуг, системи управління якістю, міжнародні стандарти, державне регулювання, контроль, аудит, логістичне забезпечення якості, управління якістю обслуговування та оцінювання економічної ефективності.

Посібник спрямований на формування системи спеціальних знань і практичних навичок щодо забезпечення, контролю, оцінювання та підвищення якості в діяльності торговельного підприємства.

Рекомендовано для здобувачів економічних спеціальностей, викладачів і фахівців сфери торгівлі.

Електронну версію підручника розміщено в репозитарії ТДАТУ за посиланням

УДК [658.6:358.5](075)

© Болтянська Л. О, Завадських Г. М.,
Лисак О. І., 2026

© Таврійський державний
агротехнологічний університет імені
Дмитра Моторного, 2026

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ТОРГІВЛІ	6
1.1. Основні поняття і термінологія у сфері управління якістю та систем якості.....	6
1.2. Сутність поняття «якість» у торговельній діяльності	12
1.3. Суб'єкти та об'єкти управління якістю в торгівлі.....	14
1.4. Відмінності та особливості управління якістю в торгівлі порівняно з виробництвом	18
ТЕМА 2. ЯКІСТЬ ТОВАРІВ І ТОРГОВЕЛЬНИХ ПОСЛУГ	27
2.1. Характеристика якості товарів у контексті вимог стандартів, безпеки та споживчих очікувань	27
2.2. Якість торговельних послуг і сервісу	32
2.3. Показники якості товарів і послуг.....	36
2.4. Фактори формування якості в торговельному процесі	40
ТЕМА 3. СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ТОРГІВЛІ	50
3.1. Поняття та принципи системи управління якістю (СУЯ).....	50
3.2. Концепція TQM у торговельній діяльності	53
3.3. Процесний підхід до управління якістю.....	57
3.4. Інтеграція СУЯ в загальну систему менеджменту підприємства	61
ТЕМА 4. МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ЯКОСТІ В ТОРГІВЛІ.....	71
4.1. Стандарти ISO серії 9000: сутність і призначення	71
4.2. Системи безпечності харчових продуктів (НАССР, ISO 22000)	74
4.3. Екологічні та соціальні стандарти якості	78
4.4. Переваги та проблеми впровадження стандартів у торгівлі.....	81
ТЕМА 5. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЯКОСТІ В ТОРГІВЛІ	91
5.1. Система технічного регулювання в Україні.....	91
5.2. Законодавче забезпечення якості та безпечності товарів	95
5.3. Контролюючі органи у сфері якості.....	99
5.4. Відповідальність торговельних підприємств за порушення вимог якості.....	102

ТЕМА 6. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТОВАРНИХ ЗАПАСІВ І ЛОГІСТИКИ	111
6.1. Якість на етапі закупівлі товарів	111
6.2. Забезпечення якості при зберіганні товарів	116
6.3. Вплив транспортування на якість товарів	123
6.4. Управління якістю логістичних процесів	128
ТЕМА 7. КОНТРОЛЬ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ	138
7.1. Види контролю якості в торгівлі	138
7.2. Методи оцінювання якості товарів і послуг	143
7.3. Сертифікація та декларування відповідності	149
7.4. Аудит якості на торговельному підприємстві	154
ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ	164
8.1. Якість обслуговування як конкурентна перевага	164
8.2. Стандарти обслуговування в торгівлі	168
8.3. Оцінка задоволеності споживачів	173
8.4. Управління скаргами та рекламаціями	178
ТЕМА 9 ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ	187
9.1. Витрати на якість у торговельному підприємстві	187
9.2. Економічні результати підвищення якості	192
9.3. Оцінка ефективності заходів з управління якістю	201
9.4. Якість як чинник конкурентоспроможності	207
9.5. Сучасні тенденції управління якістю в торгівлі	211
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	223

ПЕРЕДМОВА

У сучасних умовах розвитку економіки якість є одним із ключових чинників ефективності, конкурентоспроможності та стійкості торговельного підприємства. Сучасна торгівля функціонує в умовах посилення конкуренції, зростання вимог до безпечності продукції, поширення міжнародних стандартів, розвитку цифрових технологій і підвищення ролі клієнтського досвіду. За таких умов якість стає не лише характеристикою товару, а й важливим інструментом формування довіри споживачів, зниження втрат, підвищення результативності бізнес-процесів і зміцнення ринкових позицій підприємства. Це вимагає від майбутніх фахівців системного розуміння механізмів формування, забезпечення, контролю та вдосконалення якості в торговельній діяльності.

Навчальний посібник «Управління якістю в торгівлі» створено з метою формування у здобувачів вищої освіти системи теоретичних знань і практичних уявлень про сутність, принципи, методи та інструменти управління якістю у сфері торгівлі. У ньому послідовно висвітлено теоретичні засади управління якістю, питання якості товарів і торговельних послуг, побудови систем управління якістю, застосування міжнародних стандартів, державного регулювання, управління якістю товарних запасів і логістики, контролю та оцінювання якості, організації якісного торговельного обслуговування, а також економічної ефективності заходів у сфері якості. Така логіка викладу дає змогу розглядати якість як цілісну категорію, що охоплює всі основні процеси торговельного підприємства.

Посібник має не лише теоретичне, а й прикладне спрямування. Теоретичний матеріал доповнено питаннями для повторення, ситуаційними завданнями, практичними вправами, тематикою рефератів і тестами для самоконтролю. Це сприяє кращому засвоєнню матеріалу, розвитку аналітичного мислення та формуванню вмінь застосовувати отримані знання у професійній діяльності.

Видання адресовано здобувачам вищої освіти економічних спеціальностей, а також може бути корисним для викладачів, менеджерів, фахівців із якості, працівників сфери торгівлі та всіх, хто прагне систематизувати знання щодо сучасних підходів до управління якістю в торговельній діяльності. Авторський колектив сподівається, що посібник сприятиме формуванню у майбутніх фахівців професійного бачення якості як важливої умови ефективного функціонування торговельного підприємства та підвищення конкурентоспроможності вітчизняної торгівлі.

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

- 1.1. Основні поняття і термінологія у сфері управління якістю та систем якості
- 1.2. Сутність поняття «якість» у торговельній діяльності
- 1.3. Суб'єкти та об'єкти управління якістю в торгівлі.
- 1.4. Відмінності та особливості управління якістю в торгівлі порівняно з виробництвом.



КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

✓	<i>якість</i>	✓	<i>рівень якості</i>
✓	<i>управління якістю</i>	✓	<i>задоволеність споживача</i>
✓	<i>система якості</i>	✓	<i>відповідність</i>
✓	<i>об'єкт управління якістю</i>	✓	<i>невідповідність</i>
✓	<i>суб'єкт управління якістю</i>	✓	<i>аудит якості</i>

1.1. Основні поняття і термінологія у сфері управління якістю та систем якості

Термінологія у сфері управління якістю формує понятійний апарат, на основі якого розкривається сутність якості, механізми її забезпечення та напрями вдосконалення.

Управління якістю - це цілеспрямований вплив на процеси, умови, чинники та результати діяльності з метою досягнення і підтримання необхідного рівня якості продукції, послуг та обслуговування. Чітке тлумачення основних понять забезпечує єдність наукового підходу і практичного застосування інструментів управління якістю. У сфері торгівлі це має особливе значення, оскільки якість охоплює не лише властивості товару, а й умови його зберігання, транспортування, реалізації та рівень обслуговування споживачів.

Розуміння термінології у сфері якості створює основу для переходу до розгляду базових категорій управління якістю. Саме вони дають змогу визначити, що є об'єктом управління, хто здійснює управлінський вплив, якою є його мета та за допомогою яких методів і засобів він реалізується.

Узагальнену характеристику цих категорій подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Базові категорії управління якістю

Категорія	Сутність категорії	Приклад у торгівлі
Об'єкт управління	продукція, послуги, процеси, умови обслуговування та результати діяльності, на які спрямовується управлінський вплив з метою забезпечення належного рівня якості.	якість товарів у магазині, умови їх зберігання, рівень обслуговування покупців.
Мета управління	досягнення, забезпечення та підтримання такого рівня якості, який відповідає встановленим вимогам і очікуванням споживачів.	забезпечення реалізації товарів належної якості, скорочення кількості рекламацій, підвищення лояльності покупців.
Суб'єкт управління	керівники, фахівці, структурні підрозділи або відповідальні особи, які організують, координують і контролюють діяльність у сфері якості.	керівник торговельного підприємства, менеджер з якості, товарознавець, адміністратор залу.
Методи і засоби управління	сукупність способів, прийомів, процедур, документів та інструментів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт управління для досягнення поставленої мети.	вхідний контроль товарів, внутрішні стандарти обслуговування, перевірка постачальників, аналіз звернень споживачів.

Наведені категорії є взаємопов'язаними і утворюють основу системного підходу до управління якістю:

- ✓ об'єкт управління визначає сферу прикладання управлінського впливу,
- ✓ мета управління відображає очікуваний результат,
- ✓ суб'єкт управління забезпечує організацію відповідних дій, а методи і засоби управління являють собою практичний інструментарій реалізації поставлених завдань.

У сфері торгівлі така взаємодія має особливе значення, оскільки якість формується на всіх етапах руху товару до кінцевого споживача.

Базові категорії управління якістю окреслюють загальні засади цієї діяльності. Розглянемо спеціальні терміни, які використовуються в системі якості. Вони доцільно групуються за такими напрямками:

- основні терміни у сфері якості продукції, наданих послуг та виконаних робіт;
- терміни у сфері управління якістю;
- терміни щодо відповідності та відповідності;
- терміни щодо аудиту якості.

Таке групування дає змогу послідовно розкрити зміст понятійного апарату та показати його практичне значення для діяльності торговельного підприємства.

1. До *групи термінів у сфері якості*, вміщує базові поняття, які відображають сутність якісних характеристик продукції, процесів, послуг і результатів діяльності організації.

Таблиця 1.2

Основні терміни у сфері якості продукції, наданих послуг та виконаних робіт

Термін	Визначення	Практичне значення для торгівлі
Якість	ступінь, до якого сукупність властивих характеристик продукції, послуги, відповідає встановленим вимогам і очікуванням споживачів.	визначає споживчу цінність товару, впливає на конкурентоспроможність торговельного підприємства, рівень довіри покупців і результати продажу.
Вимога	сформульована потреба або очікування, яке є обов'язковим відповідно до продукції, процесу, системи управління якістю, обслуговування споживачів чи діяльності персоналу.	є основою для оцінювання товарів, перевірки умов їх реалізації, формування стандартів обслуговування та контролю відповідності торговельних процесів установленим нормам.
Рівень якості	відносна характеристика якості, що відображає ступінь відповідності продукції, процесу вимогам за певних умов використання.	дає змогу порівнювати товари між собою, оцінювати їх конкурентні переваги, формувати товарний асортимент і приймати рішення щодо позиціонування продукції на ринку.
Задоволеність замовника	сприйняття споживачем ступеня виконання його вимог, очікувань і потреб у процесі придбання товару чи отримання послуги.	є важливим показником результативності торговельної діяльності, впливає на повторні покупки, репутацію підприємства та формування лояльності споживачів.
Спроможність	здатність організації, процесу або системи стабільно забезпечувати результат, який відповідає встановленим вимогам.	характеризує можливість торговельного підприємства підтримувати належний рівень якості товарів і послуг, своєчасно обслуговувати покупців та дотримуватися стандартів діяльності.
Компетентність	доведена здатність застосовувати знання, уміння, досвід і професійні навички для досягнення необхідного результату.	визначає якість роботи персоналу, правильність приймання, зберігання і реалізації товарів, культуру обслуговування та ефективність виконання процедур контролю якості.

2. До *термінів у сфері управління якістю* належать поняття, які відображають побудову системи управління якістю, її цільові орієнтири, основні складові та результати функціонування. *Система управління якістю* - це частина загальної системи управління організацією, спрямована на встановлення політики і цілей у сфері якості та на керування діяльністю щодо їх досягнення.

Таблиця 1.3

Терміни у сфері управління якістю

Термін	Визначення	Практичне значення для торгівлі
Планування якості	складова управління якістю, зосереджена на позначені цілі та планування потреби ресурсів та процесів для їх досягнення.	дає змогу заздалегідь визначити вимоги до товарів, умов зберігання, обслуговування і контролю.
Контроль якості	складова управління якістю, зосереджена на виконанні вимог до якості.	передбачає перевірку товарів, умов зберігання, маркування, термінів придатності та якості обслуговування.
Забезпечення якості	складова управління якістю, спрямована на створення умов задля виконання вимог до якості.	формує довіру споживачів і партнерів до торговельного підприємства через стабільність якості товарів і послуг.
Поліпшення якості	складова управління якістю, спрямована на підвищення здатності виконувати вимоги до якості.	сприяє вдосконаленню торговельного обслуговування, зменшенню втрат, підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню ринкових позицій підприємства.
Результативність	ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів.	Відображає, повноту досягнення цілей торговельним підприємства у сфері якості.
Ефективність	співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами.	дає змогу оцінити, наскільки раціонально підприємство використовує трудові, матеріальні та фінансові ресурси для забезпечення якості.

3. *Терміни щодо відповідності продукції, робіт, послуг та дій у разі відхилень* характеризують ступінь виконання встановлених вимог до продукції (табл.1.4), процесів і послуг, а також визначають можливі управлінські рішення у випадку виявлення невідповідностей.

Вищенаведені терміни відображають практичний механізм реагування на відхилення від установлених вимог і забезпечують належний рівень контролю якості в торговельній діяльності.

Таблиця 1.4

Терміни щодо відповідності продукції, робіт, послуг та дій у разі відхилень

Термін	Визначення	Практичне значення для торгівлі
Відповідність	виконання встановленої вимоги.	дає змогу визнати відповідність товару або послуги нормативним, договірним або споживчим вимогам.
Невідповідність	невиконання встановленої вимоги.	є підставою для додаткової перевірки, коригування, повернення товару постачальнику або вилучення його з реалізації.
Дефект	невиконання вимоги, пов'язаної використанням продукції.	виявлення дефектів має особливе значення під час приймання товарів, контролю їх стану та оцінювання придатності до реалізації.
Коригування	яку виконують для усунення виявленої невідповідності.	у торгівлі це може бути виправлення маркування, заміна супровідних документів або усунення недоліків у викладенні товару.
Зниження рівня якості	зміна встановленого рівня якості продукції, за якої вона може відповідати іншим, нижчим вимогам, ніж передбачалося спочатку.	у торгівлі це може виявлятися в переведенні товару до іншої категорії якості або реалізації за зниженою ціною.
Ремонтування	дія, що спрямована на відновлення її придатності до використання.	актуальне для технічно складних товарів, які можуть бути відновлені та надалі використані або реалізовані.
Бракування	дія щодо невідповідності продукції, яка унеможливує її використання.	дає змогу вилучати з обігу небезпечні, зіпсовані або непридатні товари, запобігаючи їх потраплянню до споживача.

4. Значення *аудиту якості* полягає в тому, що він дає змогу об'єктивно оцінити стан системи управління якістю, виявити невідповідності та визначити напрями її подальшого вдосконалення.

Таблиця 1.5

Терміни стосовно аудиту якості

Термін	Визначення	Практичне значення для торгівлі
Аудит	систематичний, незалежний і задокументований процес отримання та об'єктивного оцінювання доказів для встановлення ступеня відповідності визначеним критеріям.	дає змогу оцінити, наскільки торговельне підприємство дотримується вимог до якості товарів, процесів і обслуговування.

Термін	Визначення	Практичне значення для торгівлі
Внутрішній аудит (аудит першою стороною)	проводиться самою організацією або за її дорученням для внутрішніх потреб.	використовується для самоконтролю, перевірки дотримання внутрішніх стандартів і підготовки до зовнішнього оцінювання.
Зовнішній аудит	охоплює аудит другою стороною, що проводиться зацікавленими сторонами, та аудит третьою стороною, який здійснюють незалежні організації.	дозволяє оцінити відповідність діяльності торговельного підприємства вимогам партнерів, замовників або сертифікаційних органів.
Критерії аудиту	сукупність політик, процедур, стандартів або вимог, які використовують як основу для порівняння.	служать еталоном для оцінювання дотримання вимог до торговельних процесів, товарів і послуг.
Докази аудиту	записи, фактичні дані або інша інформація, що є перевіреною та стосується критеріїв аудиту.	підтверджують фактичний стан якості на підприємстві та обґрунтовують результати аудиторської перевірки.
Дані аудиту	результати оцінювання зібраних доказів за встановленими критеріями.	дають змогу виявити відповідність, невідповідність або можливості поліпшення торговельної діяльності.
Висновок аудиту	підсумкове судження за результатами аналізу всіх даних аудиту з урахуванням його цілей.	визначає загальну оцінку стану системи якості та слугує основою для управлінських рішень.
Замовник аудиту	організація або особа, яка ініціює проведення аудиту.	це може бути керівництво торговельного підприємства, власник, партнер або сертифікаційний орган.
Об'єкт аудиту	організація, підрозділ, процес або діяльність, що підлягає перевірці.	у торгівлі об'єктом аудиту можуть бути умови зберігання товарів, обслуговування покупців, робота складу чи документація.
Аудитор	особа, яка має належну компетентність для проведення аудиту.	забезпечує професійне та об'єктивне оцінювання стану системи управління якістю.
Технічний експерт	особа, яка має спеціальні знання або досвід щодо предмета аудиту та надає фахову підтримку групі аудиту.	залучається у випадках, коли необхідні спеціальні знання щодо окремих товарів, технологій або процесів.
План аудиту	опис заходів, послідовності дій і процедур, необхідних для проведення аудиту.	дає змогу чітко організувати перевірку, визначити етапи роботи, відповідальних осіб і строки проведення.
Сфера аудиту	процеси, підрозділи або види діяльності охоплює перевірка.	допомагає зосередити аудит на найважливіших напрямках діяльності торговельного підприємства.

Термін	Визначення	Практичне значення для торгівлі
Компетентність	доведена здатність аудитора застосовувати знання, уміння та досвід у практичній діяльності.	визначає якість проведення аудиту та достовірність його результатів.

Наведені терміни розкривають зміст аудиту якості як інструменту системного контролю, оцінювання відповідності та виявлення резервів поліпшення діяльності торговельного підприємства.

1.2. Сутність поняття «якість» у торговельній діяльності

Категорія «якість» належить до базових понять сучасної економіки, товарознавства, менеджменту, маркетингу та торговельної практики. У сфері торгівлі якість пов'язана з процесом просування товару, умовами реалізації, рівнем торговельного обслуговування, дотриманням стандартів, безпечністю, надійністю інформації про товар, а також ступенем задоволення потреб споживача.

У загальному розумінні **якість** - це сукупність властивостей і характеристик продукції, послуги, процесу або системи, що забезпечують їх здатність задовольняти встановлені та очікувані потреби.

У торговельній діяльності поняття якості товару поєднує:

- об'єктивні параметри об'єкта оцінювання - фізичні, хімічні, функціональні, ергономічними, естетичні та безпекові характеристиками.

- суб'єктивне сприйняття його корисності споживачем - доступність товару, культура обслуговування, повнота асортименту, зручність покупки, достовірність маркування, гарантійний супровід і післяпродажний сервіс.

Багатозначність категорії «якість» проявляється також у різних *підходах* до її тлумачення:

1. Філософський підхід розглядає якість як суттєву визначеність об'єкта, завдяки якій він є саме тим, чим він є.

2. Економічний підхід пов'язує якість із корисністю товару, його здатністю задовольняти потреби та формувати споживчу цінність.

3. Товарознавчий підхід акцентує увагу на сукупності властивостей продукції, що визначають її придатність до використання за призначенням.

4. Управлінський підхід трактує якість як результат цілеспрямованого впливу на процеси формування, забезпечення, контролю та поліпшення характеристик товарів і послуг.

5. Маркетинговий підхід орієнтує оцінку якості на ступінь відповідності очікуванням цільового споживача.

Для сфери торгівлі якість є багаторівневою *сукупною категорією*, яка вміщує:

- ✓ якість товару - об'єкт продажу.
- ✓ якість торговельної послуги, яка виявляється в оперативності, зручності, доброзичливості персоналу, точності розрахунків, дотриманні правил обслуговування.
- ✓ якість торговельного процесу, що охоплює приймання товарів, зберігання, викладку, транспортування, інформування споживачів і роботу із зверненнями.
- ✓ якість функціонування торговельного підприємства загалом, тобто здатність стабільно забезпечувати належний результат, підтримувати репутацію та створювати довіру на ринку.

Отже, у торговельній діяльності якість є не ізольованою характеристикою товару, а комплексною категорією, що інтегрує властивості продукції, параметри послуг, організацію процесів і рівень задоволеності споживача.

Розуміння категорії «якість» упродовж розвитку економічної думки та господарської практики зазнало суттєвої трансформації та пройшла певну *еволюцію* від технічного до споживчого та ціннісного *підходів*.

Первинно домінував *технічний підхід*, у межах якого якість ототожнювалася переважно з відповідністю продукції встановленим стандартам, технічним умовам, нормативам і параметрам виробництва. Головна увага зосереджувалась на фізичних, функціональних і конструктивних характеристиках товару, а сама якість оцінювалася через точність виготовлення, надійність, безпечність і придатність до використання за призначенням. Для виробничої сфери цей підхід був закономірним, оскільки саме технічні параметри тривалий час вважалися основним критерієм належного результату.

З розвитком ринку, посиленням конкуренції та розширенням вибору для покупця поступово утвердився *споживчий підхід* до якості. Його сутність полягає в тому, що якість почали визначати не лише через відповідність нормативним вимогам, а й через здатність товару або послуги задовольняти потреби конкретного споживача. У центрі уваги опинилися очікування покупців, зручність користування, привабливість товару, рівень сервісу, умови продажу та післяпродажного супроводу. Для торгівлі саме цей етап став особливо важливим, оскільки оцінка якості почала формуватися безпосередньо в процесі взаємодії між продавцем і споживачем.

Подальший розвиток ринкових відносин зумовив перехід до *ціннісного підходу*, згідно з яким якість розглядається як основа створення споживчої цінності, тобто важливим є не лише факт задоволення потреб, а й співвідношення отриманої користі з витратами споживача часу, коштів і зусиль. Якісний товар у сучасній торгівлі - це товар, який не просто відповідає стандартам і очікуванням,

а формує для покупця відчутну цінність, позитивний досвід придбання та довіру до торговельного підприємства.

У сучасних умовах розвитку ринку якість виступає одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства. Саме через якість товарів, торговельних послуг і процесу обслуговування формується стійка перевага суб'єкта господарювання на ринку. Для сфери торгівлі це має особливе значення, оскільки споживач оцінює не лише товар, а й загальне враження від взаємодії з підприємством.

Роль якості у формуванні конкурентних переваг виявляється в тому, що вона:

- забезпечує відповідність товарів і послуг очікуванням та потребам споживачів;
- сприяє зростанню рівня задоволеності покупців і формуванню їх лояльності;
- підвищує ділову репутацію торговельного підприємства на ринку;
- зменшує кількість претензій, повернень, рекламацій і втрат від неякісного обслуговування;
- створює умови для повторних покупок і розширення кола постійних клієнтів;
- посилює позиції підприємства в конкурентній боротьбі навіть за умов цінового тиску;
- підвищує ефективність діяльності через упорядкування процесів контролю та поліпшення якості.

У торгівлі якість набуває стратегічного значення, оскільки саме вона дозволяє підприємству не лише утримувати свої ринкові позиції, а й формувати довгострокові переваги. Високий рівень якості перетворюється на чинник довіри, стабільності попиту та стійкого розвитку підприємства.

1.3. Суб'єкти та об'єкти управління якістю в торгівлі

Ефективність процесу Управління якістю в торгівлі значною мірою залежить від чіткого визначення *об'єктів і суб'єктів* управління якістю, а також від розподілу відповідальності між усіма учасниками формування якості.

Об'єктами управління якістю є товари, послуги, процеси, умови реалізації, елементи обслуговування та результати взаємодії зі споживачами, на які спрямовується цей управлінський вплив.

Суб'єктами управління якістю є ті учасники торговельної діяльності, які здійснюють управлінський вплив, приймають рішення, організовують, контролюють і коригують процеси забезпечення якості.

В торгівлі управління якістю поширюється не лише на сам товар, а й на весь комплекс процесів, що забезпечують доведення споживчої цінності до кінцевого покупця. Тому, **об'єктами управління якістю** виступають:

- ✓ якість товарів, що реалізуються: їх споживчі властивості, безпечність, надійність, комплектність, відповідність нормативним вимогам, стандартам і умовам договорів;
- ✓ якість торговельних послуг, яка проявляється у швидкості, точності, зручності, доступності та культурі обслуговування;
- ✓ якість торговельно-технологічних процесів, зокрема приймання товарів, зберігання, транспортування, викладки, маркування, інформування покупців, розрахункових операцій і післяпродажного супроводу;
- ✓ якість умов обслуговування, тобто санітарний стан приміщень, організація торговельного простору, комфортність середовища, навігація, технічне оснащення;
- ✓ якість управлінських рішень і внутрішніх процедур, пов'язаних із плануванням асортименту, вибором постачальників, контролем реклаमाцій, моніторингом задоволеності споживачів;
- ✓ результати торговельної діяльності, що відображаються у рівні задоволеності покупців, кількості повторних покупок, рівні скарг і репутації підприємства.

Система **суб'єктів управління якістю** в торгівлі охоплює як внутрішніх учасників діяльності підприємства, так і зовнішніх контрагентів, що прямо або опосередковано впливають на рівень якості.

1. *Власники торговельного підприємства* - визначають загальну політику підприємства, формують його цілі, затверджують стандарти діяльності, приймають рішення щодо інвестицій у поліпшення якості, модернізацію матеріально-технічної бази, впровадження систем менеджменту якості та навчання персоналу.

Роль власників у забезпеченні якості полягає в тому, що вони:

- формують якісну орієнтацію підприємства як складову загальної стратегії розвитку;
- визначають допустимий рівень ризику щодо якості товарів і послуг;
- забезпечують ресурсну базу для підтримання належного рівня якості;
- створюють організаційні умови для контролю, оцінювання та поліпшення якості.

Саме на рівні власників закладається ставлення до якості як до стратегічного ресурсу формування конкурентних переваг.

2. *Менеджери різних рівнів* - є основними організаторами системи управління якістю в поточній діяльності торговельного підприємства, які

трансформують стратегічні цілі у конкретні управлінські рішення, процедури, регламенти й контрольні заходи. До цієї групи належать: керівники підприємства, адміністратори торговельних залів, менеджери з якості, менеджери із закупівель, керівники підрозділів, завідувачі секцій, складів тощо.

Функції менеджерів у системі управління якістю включають:

- планування показників якості товарів і обслуговування;
- організацію процесів приймання, перевірки, зберігання та реалізації товарів;
- контроль дотримання стандартів, інструкцій, правил торгівлі та санітарних вимог;
- координацію дій персоналу щодо забезпечення якості обслуговування;
- аналіз скарг, претензій, відгуків покупців і розроблення коригувальних заходів;
- оцінювання результативності заходів із підвищення якості.

Менеджери несуть відповідальність за практичну реалізацію політики у сфері якості. Саме від рівня їхньої професійної компетентності, організаторських здібностей і здатності реагувати на проблеми залежить стабільність якісних параметрів торговельної діяльності.

3. Персонал торговельного підприємства - є безпосереднім виконавцем процесів, від яких залежить реальний рівень якості в торгівлі. До цієї категорії належать: продавці, касири, товарознавці, комірники, працівники складу, консультанти, мерчандайзери, оператори інтернет-магазинів, працівники сервісних служб та інші співробітники, які беруть участь у русі товару і взаємодії зі споживачем.

Роль персоналу у формуванні якості проявляється через:

- дотримання правил приймання та зберігання товарів;
- правильне викладення, маркування і підготовку товарів до продажу;
- надання повної, достовірної та зрозумілої інформації покупцеві;
- ввічливість, оперативність і професійність під час обслуговування;
- своєчасне виявлення дефектів, прострочених товарів, порушень упаковки чи маркування;
- участь у запобіганні помилкам і зниженні втрат від неякісних процесів.

У торгівлі якість значною мірою залежить від людського чинника, тому рівень підготовки, дисципліна, мотивація та комунікаційна культура персоналу безпосередньо впливають на сприйняття якості з боку споживача. Навіть за наявності якісного товару недостатній рівень сервісу може знизити загальну оцінку якості підприємства.

4. Постачальники - є зовнішніми важливими суб'єктами формування якості в торгівлі. Саме від них залежить початковий рівень якості товарів, що

надходять до торговельної мережі. Крім того, вони впливають на стабільність поставок, дотримання умов транспортування, комплектність партій, наявність супровідної документації, маркування і сертифікаційного підтвердження.

Вплив постачальників на якість проявляється в таких аспектах:

- забезпечення відповідності товарів установленим стандартам і технічним вимогам;
- дотримання умов пакування, транспортування та зберігання;
- надання достовірної документації щодо походження, безпечності та характеристик товару;
- оперативне реагування на претензії щодо якості;
- участь у спільному вдосконаленні асортименту та підвищенні надійності поставок.

Управління якістю в торгівлі передбачає не лише контроль товарів на вході, а й формування довгострокових партнерських відносин із постачальниками, заснованих на довірі, відповідальності та єдиних вимогах до якості.

5. *Споживачі* - особливі учасниками системи управління якістю, які виступають кінцевими оцінювачами якості та джерелом інформації для її вдосконалення. Їхні очікування, запити, оцінки, скарги, зауваження та рівень задоволеності формують орієнтири для всіх інших учасників системи.

Роль споживачів у формуванні якості полягає в тому, що вони:

- визначають критерії прийнятності товару і послуги;
- впливають на асортиментну, сервісну та цінову політику підприємства;
- сигналізують про недоліки через звернення, рекламации, відгуки та пропозиції;
- стимулюють підприємство до постійного поліпшення процесів і стандартів обслуговування;
- формують репутаційний капітал підприємства через повторні покупки та рекомендації.

У сучасній торгівлі орієнтація на споживача є базовим принципом управління якістю. Це означає, що будь-які рішення щодо товарів, послуг і процесів мають оцінюватися з позицій споживчої корисності, безпечності та зручності.

Відповідальність за якість у торговельній діяльності не може бути зосереджена лише на одному працівникові або підрозділі. Вона має розподілений характер і охоплює всі рівні управління та взаємодії в межах торговельного ланцюга.

Функції відповідальності суб'єктів управління якістю наступні:

- ✓ власники відповідають за стратегічну орієнтацію підприємства на якість, ресурсне забезпечення та створення організаційних умов;
- ✓ менеджери відповідають за планування, організацію, регламентацію, контроль і коригування процесів забезпечення якості;
- ✓ персонал відповідає за належне виконання операцій, дотримання стандартів і безпосередню якість обслуговування;
- ✓ постачальники відповідають за якість товарів, стабільність їх характеристик, документаційне підтвердження та відповідність умовам договору;
- ✓ споживачі виступають носіями зворотного зв'язку та фактичними оцінювачами результативності системи управління якістю.

Такий розподіл функцій відповідальності свідчить, що якість у торгівлі формується на всіх етапах - від вибору постачальника і закупівлі товару до моменту продажу та післяпродажної взаємодії з покупцем. Будь-який збій на одному з етапів здатний негативно вплинути на кінцевий результат, тому управління якістю має здійснюватися як інтегрований і безперервний процес.

1.4. Відмінності та особливості управління якістю в торгівлі порівняно з виробництвом

Управління якістю в торгівлі має істотні відмінності від управління якістю у виробничій сфері, що зумовлено специфікою самої торговельної діяльності. Якщо у виробництві головним об'єктом управління якістю є готова продукція та параметри її виготовлення, то в торгівлі якість формується не лише на основі властивостей товару, а й у процесі його доведення до кінцевого споживача.

Отже, існують принципові відмінності між управлінням якістю у виробництві та в торгівлі (рис. 1.1), які зумовлені різною природою кінцевого результату, характером процесів і способом взаємодії зі споживачем. Ці відмінності і різняться за певними ознаками:

- *Якість* - у виробництві основна увага зосереджується на якості продукції, тобто на сукупності її технічних, функціональних і безпекових характеристик. У торгівлі акцент переноситься на якість товару і послуги, оскільки покупець оцінює не лише сам товар, а й умови його придбання.
- *Контроль* - для виробничої сфери характерним є контроль технології виробництва, адже якість формується переважно на стадії виготовлення. У торгівлі визначальним стає контроль обслуговування та процесу продажу, що охоплює приймання, викладку, консультування, розрахунки та супровід покупця.



Рисунок 1.1 - Відмінності управління якістю в торгівлі порівняно з виробництвом.

- *Стандарти* - у виробництві пріоритетною є відповідність стандартам, технічним умовам і нормативам. У торгівлі, поряд із нормативною відповідністю, більшої ваги набуває орієнтація на потреби споживача, його очікування, зручність та задоволеність процесом купівлі.
- *Результат* – у виробничій діяльності результат має переважно матеріальний характер, тобто втілюється у готовому продукті. У торгівлі результат поєднує матеріальну і нематеріальну складові, оскільки поряд із товаром споживач отримує послугу, інформацію, емоційне враження та сервісний досвід.
- *Залежність* - якість у виробництві значною мірою залежить від обладнання і сировини, які визначають стабільність параметрів продукції. У торгівлі якість у великій мірі зумовлюється персоналом і комунікаціями, адже поведінка працівників, рівень їхньої компетентності та культура спілкування безпосередньо впливають на сприйняття підприємства покупцем.
- *Взаємодії зі споживачем* - у виробництві контакт із ним здебільшого опосередкований, тоді як у торгівлі він є безпосереднім, постійним і відбувається в момент формування споживчого враження.
- *Параметри якості* - у виробничій сфері завдяки стандартизованим технологіям досягається відносна стабільність параметрів якості. У торгівлі ж має місце варіативність сприйняття якості, оскільки оцінка залежить не лише від

товару, а й від ситуації обслуговування, індивідуальних очікувань покупця та якості комунікації.

Наведені відмінності управління якістю в торгівлі зумовлюють появу специфічних *особливостей управління якістю в торговельній діяльності*, де вирішального значення набувають сервісна складова, людський чинник, комунікації та здатність підприємства формувати позитивний споживчий досвід.

До таких особливостей слід віднести:

1. Сервісна природа торгівлі. Торговельне підприємство не створює товар у фізичному розумінні, а забезпечує його просування, представлення, реалізацію та супровід споживача в процесі купівлі. Отже, результат діяльності торговельного підприємства полягає не лише в передачі товару покупцеві, а й у наданні торговельної послуги. Саме ця послуга включає консультивання, інформування, допомогу у виборі, організацію розрахунків, пакування, гарантійний супровід, розгляд звернень і створення комфортних умов обслуговування. У зв'язку з цим управління якістю в торгівлі повинно бути зорієнтоване не тільки на контроль товарних характеристик, а й на забезпечення належного рівня сервісу.

2. Нематеріальність частини результату торговельної діяльності. У виробництві якість переважно оцінюється через фізичні, технічні, функціональні та технологічні параметри продукції. У торгівлі ж значна частина споживчого враження пов'язана з нематеріальними елементами: ввічливістю персоналу, швидкістю обслуговування, точністю інформації, атмосферою в торговельному залі, зручністю навігації, доступністю консультації, рівнем довіри до підприємства. Такі елементи складно виміряти за допомогою традиційних технічних показників, однак саме вони суттєво впливають на задоволеність покупця і його рішення щодо повторної покупки.

3. Висока залежність якості від персоналу. У виробничій сфері значна частина параметрів якості задається технологією, устаткуванням, сировиною та системою технічного контролю. У торгівлі ж навіть за наявності якісного товару кінцеве сприйняття якості значною мірою визначається поведінкою працівників. Компетентність продавця, його вміння встановити контакт із покупцем, надати коректну характеристику товару, оперативно вирішити проблему або попередити конфлікт безпосередньо впливають на загальну оцінку якості обслуговування. З цієї причини підготовка персоналу, формування стандартів сервісної поведінки, мотивація та контроль комунікативної культури є обов'язковими складовими системи управління якістю в торгівлі.

4. Роль комунікацій зі споживачами. У торгівлі якість формується в процесі безпосередньої взаємодії між підприємством і покупцем, тому управління якістю неможливе без налагодженого зворотного зв'язку.

Важливими стають точність і повнота інформації про товар, коректність реклами, наявність зрозумілого маркування, доступність консультацій, реагування на скарги та пропозиції. Якщо у виробництві споживач часто оцінює лише готовий продукт, то в торгівлі він оцінює весь процес придбання, включаючи спосіб спілкування з персоналом і рівень уваги до його потреб. Це означає, що якість у торгівлі має яскраво виражений комунікаційний характер.

5. Ситуативний і варіативний характер. У виробництві стандартизація дозволяє досягати відносно стабільних параметрів продукції за однакових умов технологічного процесу. У торговельній діяльності результат значною мірою залежить від конкретної ситуації обслуговування: часу покупки, завантаженості персоналу, індивідуальних очікувань споживача, емоційного фону взаємодії, стану торговельного середовища. Це ускладнює процес уніфікації якості та зумовлює необхідність постійного моніторингу задоволеності покупців, гнучкого реагування на зміни попиту й удосконалення стандартів сервісу.

6. Залежність якості від умов зберігання, транспортування, викладки та реалізації товару. Торговельне підприємство не створює первинних властивостей продукції, але саме воно відповідає за збереження цих властивостей до моменту продажу. Порушення температурного режиму, санітарних вимог, правил товарного сусідства, строків реалізації або умов викладки можуть призвести до втрати якості навіть за умови належного виробничого рівня товару. Таким чином, у торгівлі функція забезпечення якості значною мірою полягає у збереженні та правильному представленні вже сформованих характеристик продукції.

Отже, управління якістю в торгівлі відрізняється від виробничого підходу комплексністю, сервісною спрямованістю та високою залежністю від людського чинника. У центрі уваги перебуває не лише товар як матеріальний результат, а й послуга, комунікація, враження споживача та умови здійснення покупки. Саме тому система управління якістю в торгівлі повинна поєднувати контроль товарних характеристик із регламентацією сервісних процесів, розвитком персоналу, управлінням споживчим досвідом і постійним зворотним зв'язком із ринком.



ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМУ ТА ПОВТОРЕННЯ

1. У чому полягає сутність управління якістю в торгівлі?
2. Які основні терміни використовують у сфері управління якістю?
3. Як тлумачиться поняття «якість» у торговельній діяльності?

4. Чим відрізняється якість товару від якості торговельної послуги?
5. Хто є суб'єктами управління якістю в торгівлі?
6. Що належить до об'єктів управління якістю в торговельній діяльності?
7. У чому полягають основні відмінності управління якістю в торгівлі порівняно з виробництвом?
8. Яку роль у забезпеченні якості відіграє персонал торговельного підприємства?
9. Яке значення мають нормативні документи для забезпечення якості в торгівлі?
10. Чому задоволеність споживача є важливим показником якості в торгівлі?



СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ

Ситуація 1. У магазині побутової техніки покупець придбав електрочайник. Товар має належний зовнішній вигляд, повну комплектацію та маркування. Під час продажу продавець не надав інформації про гарантійні умови, правила користування та особливості експлуатації. Після покупки покупець залишив негативний відгук, хоча сам товар працює справно. Визначте, який елемент якості в ситуації забезпечено належно, а який порушено; установіть об'єкти управління якістю; визначте суб'єктів управління якістю, відповідальних за ситуацію; запропонуйте заходи щодо недопущення подібних випадків.

Ситуація 2. До супермаркету надійшла партія молочних товарів. Продукція має належне маркування й допустимий строк придатності, однак її розмістили у вітрині з порушенням правил товарного сусідства. Працівник торговельного залу не зміг надати покупцеві точну інформацію про склад і виробника товару. Визначте, які складові якості порушено; укажіть, які суб'єкти управління якістю несуть відповідальність; розмежуйте відповідальність постачальника і торговельного підприємства; запропонуйте управлінські рішення щодо поліпшення ситуації.

Завдання 1. Під час внутрішнього аналізу діяльності магазину виділено 40 елементів оцінювання якості, з них: 12 стосуються якості товарів; 8 - якості торговельних послуг; 10 - якості торговельно-технологічних процесів; 10 - умов обслуговування. Розрахуйте: частку кожної групи в загальній кількості, визначить, яка складова займає найбільшу питому вагу. Зробіть відповідні висновки.

Завдання 2. На торговельному підприємстві визначено 25 основних параметрів якості, що мають контролюватися. Фактично контролюються 20

параметрів. Розрахуйте: коефіцієнт охоплення контролем та оцініть повноту системи контролю.

Завдання 3. У системі управління якістю торговельного підприємства беруть участь 50 осіб, з них: 5 - керівники; 8 - менеджери середньої ланки; 32 - працівники торговельного залу і складу; 5 - фахівці допоміжних служб. Визначить питому вагу кожної групи та зробити висновок, яка група найбільше впливає на повсякденне забезпечення якості.

Завдання 4. Експертна група оцінила чотири складові якості за п'ятибальною шкалою: якість товару - 4,8; якість торговельної послуги - 4,2; якість процесів - 4,0; умови обслуговування - 4,4. Коефіцієнти вагомості: 0,30; 0,30; 0,20; 0,20 відповідно. Обчисліть інтегральний показник якості та визначить, яка складова найбільше вплинула на результат



ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Теоретичні підходи до визначення якості в сучасній торговельній діяльності.
2. Якість як економічна категорія та інструмент підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства.
3. Роль суб'єктів управління якістю у забезпеченні результативності торговельної діяльності.
4. Сервісна складова якості в системі торговельного обслуговування.
5. Управління якістю в торгівлі: особливості, проблеми та напрями розвитку в сучасних умовах.



ТЕСТИ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

- 1) Що найбільш повно відображає сутність управління якістю в торгівлі?
 - а) цілеспрямований вплив на товари, послуги, процеси та умови обслуговування для досягнення і підтримання потрібного рівня якості;
 - б) перевірка товарів лише на завершальному етапі продажу;
 - в) управління тільки рівнем цін і товарних запасів;
 - г) контроль виключно фінансових результатів торговельного підприємства.

- 2) Який із наведених варіантів найточніше характеризує об'єкт управління якістю в торгівлі?
- а) товари, послуги, процеси, умови реалізації та результати взаємодії зі споживачами;
 - б) лише готова продукція виробника до її надходження в магазин;
 - в) лише рекламні матеріали та оформлення торговельного залу;
 - г) тільки робота керівника торговельного підприємства.
- 3) Що є головною метою управління якістю в торгівлі?
- а) забезпечення такого рівня якості, який відповідає вимогам і очікуванням споживачів;
 - б) максимальне скорочення кількості працівників підприємства;
 - в) збільшення обсягів закупівлі товару без урахування його властивостей;
 - г) досягнення найнижчої ціни реалізації незалежно від якості.
- 4) Яка ситуація найкраще ілюструє коригування у сфері якості?
- а) виправлення неправильного маркування товару після виявлення помилки;
 - б) формування довгострокової стратегії розвитку підприємства;
 - в) укладання договору оренди нового складу;
 - г) підвищення торговельної націнки на товар.
- 5) Яке твердження правильно розкриває відмінність між результативністю та ефективністю?
- а) результативність показує досягнення цілей, а ефективність - співвідношення результату і використаних ресурсів;
 - б) результативність стосується лише якості товару, а ефективність - лише якості послуг;
 - в) результативність характеризує витрати, а ефективність - тільки прибуток;
 - г) результативність і ефективність є тотожними поняттями.
- 6) Що в лекції визначається як важливий показник результативності торговельної діяльності у сфері якості?
- а) задоволеність споживача;
 - б) площа складських приміщень;
 - в) кількість підписаних договорів оренди;
 - г) обсяг статутного капіталу.
- 7) Який підхід до розуміння якості орієнтує її оцінювання насамперед на відповідність очікуванням цільового споживача?
- а) маркетинговий підхід;
 - б) філософський підхід;
 - в) технічний підхід;
 - г) бухгалтерський підхід.
- 8) Який приклад найкраще характеризує якість торговельної послуги?

- а) оперативність обслуговування, доброзичливість персоналу та точність розрахунків;
 - б) маса, колір і хімічний склад товару;
 - в) обсяг виробничих потужностей постачальника;
 - г) кількість одиниць товару в транспортній партії.
- 9) У чому полягає одна з ключових відмінностей управління якістю в торгівлі порівняно з виробництвом?
- а) у торгівлі споживач оцінює не лише товар, а й сервіс, умови придбання та комунікацію;
 - б) у торгівлі взагалі не застосовують стандарти та нормативи;
 - в) у виробництві якість не пов'язана з потребами споживача;
 - г) у торгівлі якість залежить тільки від обладнання.
- 10) Який із наведених суб'єктів у системі управління якістю виступає кінцевим оцінювачем її результативності?
- а) споживач;
 - б) комерсійник;
 - в) аудитор;
 - г) постачальник.
- 11) Яка дія менеджерів у торговельному підприємстві безпосередньо належить до функцій управління якістю?
- а) аналіз скарг покупців і розроблення коригувальних заходів;
 - б) визначення курсу національної валюти;
 - в) реєстрація права власності на нерухомість;
 - г) затвердження державних стандартів на національному рівні.
- 12) Що означає термін «невідповідність» у системі управління якістю?
- а) невиконання встановленої вимоги;
 - б) часткове підвищення рівня якості товару;
 - в) проведення внутрішнього аудиту підприємства;
 - г) зміну асортиментної політики магазину.
- 13) Яка дія буде найбільш доцільною, якщо товар має небезпечні або непридатні для використання властивості?
- а) бракування;
 - б) позиціонування;
 - в) планування якості;
 - г) маркетингове стимулювання.
- 14) Чим внутрішній аудит відрізняється від зовнішнього?
- а) внутрішній аудит проводиться самою організацією або за її дорученням для власних потреб;
 - б) внутрішній аудит завжди здійснюється лише державними органами;

- в) зовнішній аудит використовують лише для перевірки цін;
- г) внутрішній аудит не потребує жодних критеріїв оцінювання.

15) Яке твердження найточніше пояснює високу залежність якості в торгівлі від персоналу?

- а) навіть якісний товар може отримати низьку оцінку споживача через слабкий сервіс і неналежну комунікацію;
- б) персонал у торгівлі не впливає на сприйняття якості, якщо товар сертифікований;
- в) якість у торгівлі повністю визначається виробником і не змінюється під час реалізації;
- г) рівень якості залежить тільки від ціни товару.

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

- 2.1. Характеристика якості товарів у контексті вимог стандартів, безпеки та споживчих очікувань.
- 2.2. Якість торговельних послуг і сервісу.
- 2.3. Показники якості товарів і послуг.
- 2.4. Фактори формування якості в торговельному процесі.



КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

- | | | | |
|---|----------------------------|---|------------------------------|
| ✓ | якість товарів | ✓ | показники якості |
| ✓ | якість торговельних послуг | ✓ | функціональні характеристики |
| ✓ | сервісна якість | ✓ | ергономічні характеристики |
| ✓ | споживчі очікування | ✓ | безпекові характеристики |
| ✓ | технічний регламент | ✓ | фактори формування якості |

2.1. Характеристика якості товарів у контексті вимог стандартів, безпеки та споживчих очікувань

Якість товарів у системі торгівлі є однією з ключових категорій, що визначає здатність товару задовольняти потреби споживача, відповідати встановленим вимогам і забезпечувати належний рівень споживчої цінності в процесі купівлі та використання. У найбільш узагальненому розумінні **якість товару** - це сукупність властивостей і характеристик товару, що обумовлюють його придатність задовольняти встановлені та передбачувані потреби споживачів відповідно до призначення, умов використання, вимог безпечності та нормативних параметрів. Для торгівлі таке трактування має особливе значення, оскільки саме торговельне підприємство виступає посередником між виробником і кінцевим покупцем та відповідає за те, щоб товар, який надходить у продаж, зберігав належні якісні характеристики, мав достовірну інформаційну і документальну підтримку та відповідав очікуванням ринку.

У системі торгівлі якість товарів виконує кілька важливих *функцій*.

- ✓ **споживча** - забезпечення корисності товару для покупця;
- ✓ **конкурентна** - через вплив на привабливість товарної пропозиції та позиції підприємства на ринку;
- ✓ **репутаційна** - стабільно якісний товар формує довіру до продавця і торговельної мережі;
- ✓ **захисна** - належна якість пов'язана з безпечністю товару, дотриманням прав споживача та мінімізацією ризиків завдання шкоди.

Поняття якості товарів у торгівлі доцільно розглядати за кількома взаємопов'язаними аспектами. *Нормативний аспект* відображає відповідність товару стандартам, технічним умовам, технічним регламентам та іншим обов'язковим вимогам. *Споживчий аспект* пов'язаний зі здатністю товару задовольняти потреби й очікування покупця. *Товарознавчий аспект* акцентує увагу на сукупності властивостей товару: функціональних, ергономічних, естетичних, надійнісних, екологічних, безпекових. *Комерційний аспект* характеризує придатність товару до реалізації, його конкурентоспроможність, ліквідність і здатність забезпечувати стійкий попит.

Якість товарів у системі торгівлі не є статичною характеристикою. Якість товару формується на етапі виробництва, але в торгівлі вона може **зберігатися, підтверджуватися або втрачатися** під впливом умов транспортування, приймання, складування, викладки, дотримання температурного режиму, санітарного стану, строків реалізації та правильності інформування споживача. Саме тому торговельне підприємство не створює первинні властивості товару, але безпосередньо впливає на збереження та сприйняття його якості.

З практичного погляду процес забезпечення якості товарів у торгівлі можна подати як послідовність наступних етапів (рис. 2.1):



Рисунок 2.1 - Процес забезпечення якості товарів у торгівлі

Така послідовність підтверджує, що якість у торгівлі є не лише властивістю товару, а й результатом належної організації торговельно-технологічних процесів.

У системі торгівлі якість товару оцінюється не лише за його зовнішніми чи функціональними ознаками, а передусім через ступінь відповідності встановленим вимогам і споживчим очікуванням. Якість товарів розглядеться як поєднання трьох взаємопов'язаних складових: нормативної, регуляторної та ринкової (рис.2.2). Такий підхід дозволяє комплексно оцінити придатність товару до реалізації, безпечного використання та задоволення потреб покупця.

1. Відповідність товарів стандартам (нормативна складова).

Стандарти встановлюють упорядковані вимоги до характеристик продукції, методів контролю, правил пакування, маркування, транспортування, зберігання та інших параметрів, що мають значення для забезпечення належної

якості. У торговельній діяльності стандарти виконують роль орієнтира, який дозволяє оцінити, чи відповідає товар визначеним показникам якості.



Рисунок 2.2 - Нормативна, регуляторна та ринкова відповідність товару

Відповідність стандартам забезпечує:

- ✓ стабільність основних характеристик товару;
- ✓ уніфікованість вимог до продукції;
- ✓ можливість об'єктивного контролю якості;
- ✓ підвищення довіри до товару з боку продавця і покупця;
- ✓ спрощення процедур приймання, оцінювання і реалізації товарів.

Разом з тим у торгівлі важливо враховувати, що навіть формальна відповідність стандарту не завжди означає повне задоволення споживача. Саме тому нормативна відповідність є необхідною, але не єдиною умовою високої якості.

2. Відповідність технічним регламентам (регуляторна складова).

Технічні регламенти зосереджені на обов'язкових вимогах, насамперед щодо безпеки продукції, її обігу на ринку, маркування, процедури підтвердження відповідності та захисту споживача.

Для торговельного підприємства відповідність технічним регламентам означає, що товар:

- ✓ допущений до законного обігу на ринку;
- ✓ не створює загроз для життя, здоров'я, майна споживача та довкілля;
- ✓ має належне маркування і супровідну документацію;
- ✓ пройшов передбачені процедури оцінки відповідності;
- ✓ може бути легітимно реалізований кінцевому покупцеві.

Технічні регламенти формують мінімально допустимий рівень безпеки та правомірності товарної пропозиції. Для торгівлі це особливо важливо, оскільки продавець несе відповідальність за реалізацію продукції, яка перебуває у законному обігу та не порушує прав споживача.

3. Відповідність очікуванням споживачів (ринкова складова).

У ринковому середовищі покупець оцінює товар не лише з позиції його формальної відповідності документам, а й з точки зору корисності, зручності, привабливості, доступності та співвідношення ціни і споживчої цінності.

Очікування споживачів охоплюють:

- ✓ функціональну придатність товару до використання;
- ✓ зручність, надійність і комфорт у користуванні;
- ✓ безпечність та зрозумілість інформації про товар;
- ✓ сучасність дизайну, упаковки, маркування;
- ✓ відповідність ціни рівню сприйнятої якості;
- ✓ позитивний досвід придбання і використання.

Між стандартами, технічними регламентами та очікуваннями споживачів існує тісний взаємозв'язок. Стандарти формують систему показників якості, технічні регламенти визначають обов'язкові межі безпечності й законності, а споживчі очікування відображають ринкову доцільність товару. Лише поєднання цих трьох складових забезпечує комплексне розуміння якості товару в торгівлі.

Серед найбільш значущих властивостей товарів особливе місце посідають *функціональні, ергономічні та безпекові*, оскільки саме вони безпосередньо впливають на споживчу цінність товару, рівень задоволеності покупця та можливість законного обігу продукції на ринку.

Функціональні характеристики товару - відображають здатність товару виконувати своє основне призначення та забезпечувати корисний ефект у процесі споживання. Саме вони визначають практичну придатність товару та його відповідність очікуванням покупця щодо результату використання.

До функціональних характеристик належать:

- ✓ продуктивність;
- ✓ надійність у роботі;
- ✓ довговічність;
- ✓ точність виконання функцій;
- ✓ ефективність використання;
- ✓ відповідність заявленому призначенню.

Наприклад, для побутової техніки функціональність виявляється у здатності стабільно виконувати технічні операції, для одягу - у захисних, гігієнічних та експлуатаційних властивостях, для харчових товарів - у придатності до споживання, харчовій цінності та збереженні властивостей протягом установленого строку. У торгівлі аналіз функціональних характеристик дозволяє оцінити, наскільки товар здатний задовольнити основну потребу споживача та чи відповідає він заявленим параметрам.

Ергономічні характеристики - визначають зручність і комфорт користування товаром з урахуванням фізіологічних, антропометричних, психологічних та гігієнічних особливостей людини. У сучасній торгівлі ергономічність є важливим чинником споживчого вибору, особливо на ринках технічно складних, побутових, дитячих, медичних та щоденного вжитку товарів.

Ергономічні характеристики охоплюють:

- ✓ зручність форми, конструкції та розмірів;
- ✓ простоту користування;
- ✓ легкість сприйняття інформації;
- ✓ комфортність експлуатації;
- ✓ гігієнічність матеріалів;
- ✓ адаптованість товару до потреб різних груп споживачів.

Так, ергономічність упаковки проявляється у зручності відкривання та зберігання, ергономічність меблів - у відповідності параметрів тіла людини, ергономічність електроприладів - у зрозумілості панелі керування, розташуванні елементів і безпечності користування. Для торговельного підприємства врахування ергономічних характеристик є важливим не лише під час формування асортименту, а й у процесі консультування покупців, оскільки саме зручність часто визначає кінцеве рішення про купівлю.

Безпекові характеристики - відображають ступінь відсутності неприпустимого ризику для життя, здоров'я, майна споживача та навколишнього середовища за звичайних або передбачуваних умов використання товару. У системі управління якістю ці характеристики мають пріоритетне значення, оскільки безпечність є обов'язковою умовою допуску продукції до обігу на ринку.

Безпекові характеристики можна класифікувати за такими напрямками:

- ✓ фізична безпека - відсутність травмонебезпечних елементів;
- ✓ хімічна безпека - відсутність шкідливих речовин понад допустимі норми;
- ✓ біологічна безпека - недопущення мікробіологічних ризиків;
- ✓ електрична безпека - захист від ураження струмом;
- ✓ пожежна безпека - мінімізація ризику займання;
- ✓ екологічна безпека - відсутність небезпечного впливу на довкілля.

У торгівлі аналіз безпекових характеристик здійснюється через перевірку маркування, сертифікатів, декларацій про відповідність, строків придатності, умов зберігання, цілісності упаковки та наявності попереджувальної інформації. Для продовольчих товарів пріоритет мають показники санітарної та мікробіологічної безпеки, для непродовольчих - механічної, хімічної, електричної та експлуатаційної безпеки.

Функціональні, ергономічні та безпекові характеристики слід розглядати у взаємозв'язку, оскільки лише їх сукупність формує реальний рівень якості товару. Функціонально ефективний товар, який є незручним у використанні або потенційно небезпечним, не може вважатися якісним у повному розумінні. Водночас безпечний товар, що не виконує свого призначення або не відповідає вимогам комфорту, також втрачає споживчу цінність.

У практиці торгівлі оцінювання цих характеристик може здійснюватися за такою послідовністю (рис. 2.3):



Рисунок 2.3 - Послідовність оцінки властивостей товарів

Отже, функціональні, ергономічні та безпекові характеристики є базовими складовими якості товарів у системі торгівлі. Вони визначають корисність товару, зручність його використання та допустимість обігу на ринку. Їх комплексний аналіз забезпечує обґрунтовану оцінку товарної пропозиції, підвищує ефективність управління якістю та сприяє захисту інтересів споживачів.

2.2. Якість торговельних послуг і сервісу

Якість торговельних послуг і сервісу є однією з визначальних складових загальної системи управління якістю в торгівлі, оскільки сучасний споживач оцінює не лише сам товар, а й умови його придбання, характер взаємодії з персоналом, швидкість обслуговування, доступність інформації та загальне враження від процесу купівлі. Саме сервісна складова дедалі частіше виступає чинником диференціації торговельного підприємства на ринку та формування лояльності споживачів.

Торговельна послуга є результатом цілеспрямованої діяльності суб'єкта господарювання, спрямованої на забезпечення процесу купівлі-продажу товарів і задоволення пов'язаних із ним потреб споживача. Вона охоплює не лише сам факт продажу, а й комплекс дій, що створюють для покупця зручність, комфорт, поінформованість і позитивний досвід взаємодії з підприємством.

До торговельних послуг належать:

- консультування щодо вибору товару;

- надання інформації про властивості, умови використання, гарантії та правила догляду;
- демонстрація товару;
- пакування;
- організація розрахунків;
- доставка;
- резервування товару;
- оформлення замовлень;
- обмін і повернення товару;
- гарантійний та післяпродажний супровід;
- обслуговування в електронних каналах продажу.

Послуги у сфері торгівлі мають низку *особливостей*, що відрізняють їх від матеріального товару і визначають специфіку управління їх якістю.

1. *Нематеріальність*. Послуга не має уречевленої форми, її неможливо попередньо оглянути, зважити чи випробувати так само, як товар. Споживач оцінює її переважно через враження, відчуття, рівень зручності та результат взаємодії з підприємством. Саме тому сервісна якість значною мірою сприймається суб'єктивно.

2. *Цілісність процесу надання*. Торгова послуга створюється і споживається одночасно. Наприклад, консультація продавця, оформлення покупки або вирішення претензії оцінюються споживачем у момент їх надання. Це означає, що якість послуги не може бути повністю перевірена до контакту з клієнтом, а формується безпосередньо в процесі обслуговування.

3. *Варіативність якості*. Якість торговельних послуг залежить від багатьох чинників: професійності працівника, навантаження на персонал, часу обслуговування, організації торговельного простору, настрою споживача, способу комунікації. Через це одна й та сама послуга може бути оцінена по-різному в різних ситуаціях.

4. *Висока залежність від персоналу*. У торгівлі працівник є носієм сервісної якості. Його компетентність, ввічливість, уважність, зовнішній вигляд, уміння слухати й аргументовано консультувати покупця безпосередньо впливають на сприйняття підприємства. На відміну від товару, сервіс неможливо відокремити від поведінки того, хто його надає.

5. *Орієнтація на індивідуальні очікування споживача*. Послуга в торгівлі оцінюється рівнем відповідності очікуванням конкретного покупця. Для одного споживача вирішальним є швидкість обслуговування, для іншого - детальна консультація, для третього - комфорт середовища чи гнучкість післяпродажного супроводу.

Для управління якістю торговельних послуг важливо визначити критерії, за якими можна оцінювати рівень сервісу. Вони дають змогу не лише фіксувати наявний стан обслуговування, а й виявляти проблеми, коригувати процеси та підвищувати задоволеність клієнтів.

До основних критеріїв сервісної якості в торгівлі належать:

1. *Доступність послуги* - характеризує, наскільки легко споживач може отримати необхідну торговельну послугу. Йдеться про зручний режим роботи, територіальну доступність, зрозумілу організацію простору, наявність необхідної інформації, можливість швидко звернутися до працівника чи скористатися онлайн-сервісом.

2. *Оперативність обслуговування* - відображає швидкість реагування персоналу на потреби споживача, час очікування, тривалість оформлення покупки, повернення чи консультації. У багатьох сегментах торгівлі саме швидкість обслуговування є важливим показником якості.

3. *Компетентність персоналу* - охоплює рівень професійних знань працівників про товари, уміння пояснювати їх властивості, допомагати у виборі, надавати достовірну інформацію щодо гарантій, умов використання, акцій, знижок і процедур повернення.

4. *Ввічливість і культура обслуговування* - сервісна якість суттєво залежить від комунікативної поведінки персоналу. Доброзичливість, уважність, повага до клієнта, коректність у спілкуванні, здатність уникати конфліктів і вирішувати проблемні ситуації формують позитивне емоційне тло обслуговування.

5. *Надійність сервісу* - означає стабільність і передбачуваність якості послуг. Споживач очікує, що заявлена інформація буде достовірною, замовлення - виконаним, гарантії - дотриманими, а умови продажу - прозорими. Будь-яка невідповідність між обіцянним і фактичним результатом знижує довіру до підприємства.

6. *Матеріальне середовище обслуговування* - якість послуги значною мірою сприймається через матеріальні ознаки: чистоту приміщення, зручність навігації, естетику торговельного залу, стан обладнання, зовнішній вигляд персоналу, якість упаковки, сучасність технічного оснащення.

7. *Індивідуалізація обслуговування* - здатність враховувати особливості клієнта, пропонувати релевантні товари, адаптувати спосіб комунікації та забезпечувати гнучкість сервісу підвищує сприйману якість обслуговування.

8. *Результативність післяпродажного супроводу* - швидкість і коректність реагування на звернення, обмін і повернення товарів, гарантійне обслуговування, підтримка клієнта в разі виникнення проблем.

Якість торговельних послуг безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів, а через неї - на результати діяльності підприємства. У

сучасній торгівлі задоволеність формується як результат порівняння очікуваного рівня сервісу з фактично отриманим. Якщо обслуговування відповідає очікуванням або перевищує їх, у споживача виникає позитивне ставлення до підприємства. Якщо ж реальний сервіс виявляється гіршим за очікуваний, формується незадоволеність, що може призвести до втрати клієнта.

Рівень сервісної якості оцінюється певними індикаторами:

1. Високий рівень сервісної якості забезпечує:

- формування позитивного споживчого досвіду;
- зростання довіри до торговельного підприємства;
- підвищення ймовірності повторних покупок;
- зміцнення лояльності клієнтів;
- зменшення кількості претензій і конфліктних ситуацій;
- покращення ділової репутації;
- посилення конкурентних позицій на ринку.

2. Низький рівень сервісу, навпаки, зумовлює:

- зниження задоволеності покупців;
- поширення негативних відгуків;
- зменшення частоти повторних звернень;
- втрату конкурентних переваг;
- репутаційні та фінансові втрати.

Управління якістю торговельних послуг має спиратися на постійне вивчення потреб споживачів, розроблення стандартів обслуговування, навчання персоналу, контроль дотримання сервісних процедур і систематичний аналіз зворотного зв'язку. Для підтримання належного рівня сервісної якості торговельні підприємства можуть використовувати наступні інструменти:

- стандарти обслуговування персоналу;
- регламенти комунікації з клієнтами;
- чек-листи оцінювання сервісу;
- опитування споживачів;
- аналіз скарг і звернень;
- метод «таємного покупця»;
- навчання і атестацію персоналу;
- моніторинг часу обслуговування;
- оцінювання показників повторних покупок і лояльності клієнтів.

Послідовність управління сервісною якістю відображена на рис.2.4.



Рисунок 2.4 - Послідовність управління якістю сервісного обслуговування

Якість торговельних послуг і сервісу відображає рівень організації обслуговування, професійність персоналу, надійність виконання сервісних операцій та відповідність очікуванням споживача. Специфіка послуг у торгівлі визначається їх нематеріальністю, невіддільністю від процесу надання, варіативністю та високою залежністю від людського чинника. Саме тому сервісна якість виступає одним із ключових чинників задоволеності клієнтів, формування лояльності та забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

2.3. Показники якості товарів і послуг

Оцінювання якості товарів і послуг у торговельній практиці потребує використання системи показників, за допомогою яких можна об'єктивно визначити рівень відповідності товарної пропозиції встановленим вимогам, очікуванням споживачів і умовам ефективної реалізації.

Показники якості розглядаються як кількісно або якісно виражені характеристики товару чи послуги, що відображають рівень їх придатності задовольняти встановлені вимоги та потреби споживача. У торгівлі така система показників має комплексний характер, адже охоплює як властивості товару, так і параметри торговельного обслуговування.

Показники якості є інструментом, що дозволяє:

- ✓ об'єктивізувати оцінку товарів і послуг;
- ✓ забезпечити порівнянність різних товарних пропозицій;
- ✓ контролювати відповідність нормативним вимогам;
- ✓ виявляти відхилення у процесах зберігання, реалізації та обслуговування;
- ✓ оцінювати результативність роботи торговельного підприємства;
- ✓ формувати базу для управлінських рішень щодо поліпшення якості.

У торговельній діяльності показники якості особливо важливі, оскільки підприємство працює в умовах поєднання матеріального і сервісного результату.

Саме тому оцінюванню підлягають не лише функціональні властивості товару, а й швидкість, надійність, доступність та культура надання послуг.

Кількісні показники мають числове вираження і дозволяють вимірювати конкретні параметри товару або послуги. Вони є найбільш зручними для контролю, порівняння та аналізу динаміки.

1. До *кількісних показників якості товарів* у торгівлі належать:

- ✓ маса, об'єм, розміри товару;
- ✓ вміст окремих компонентів;
- ✓ строк придатності або строк служби;
- ✓ рівень вологості, жирності, міцності, щільності;
- ✓ показники надійності, довговічності, енергоефективності;
- ✓ кількість дефектних одиниць у партії;
- ✓ частка товарів, що не відповідають вимогам.

2. До *кількісних показників якості послуг* належать:

- ✓ тривалість обслуговування одного покупця;
- ✓ час очікування в черзі;
- ✓ кількість скарг за певний період;
- ✓ частка повторних звернень клієнтів;
- ✓ кількість повернень товару;
- ✓ відсоток своєчасно виконаних замовлень;
- ✓ рівень доступності послуги за часом або каналами обслуговування.

Кількісні показники дають змогу виміряти рівень якості в об'єктивних одиницях і є основою для статистичного контролю та порівняльного аналізу.

Якісні показники відображають властивості, які не завжди можуть бути безпосередньо виражені числом, але мають істотне значення для споживчої оцінки товару чи послуги. Вони часто характеризують змістовні, естетичні, ергономічні, поведінкові та емоційні аспекти якості.

1. До *якісних показників товарів* належать:

- ✓ дизайн і зовнішня привабливість;
- ✓ відповідність модним тенденціям;
- ✓ зручність користування;
- ✓ приємність тактильного або візуального сприйняття;
- ✓ інформаційна зрозумілість маркування;
- ✓ репутація бренду.

2. До *якісних показників послуг* належать:

- ✓ ввічливість персоналу;
- ✓ доброзичливість і уважність у спілкуванні;
- ✓ рівень індивідуального підходу;
- ✓ комфорт торговельного середовища;

- ✓ зрозумілість консультації;
- ✓ загальне враження від обслуговування.

Якісні показники мають важливе значення для формування лояльності покупця, хоча їх оцінювання часто потребує використання спеціальних методів спостереження, експертного аналізу та опитування.

У торговельній практиці показники якості доцільно *систематизувати за змістовим призначенням*- для товарів та послуг.

1. До *основних груп показників якості товарів* належать:

- ✓ функціональні, що відображають здатність товару виконувати своє призначення;
- ✓ надійнісні, що характеризують стабільність роботи та довговічність;
- ✓ ергономічні, які визначають зручність і комфорт використання;
- ✓ естетичні, що відображають зовнішню привабливість і дизайн;
- ✓ безпекові, пов'язані з відсутністю ризиків для споживача;
- ✓ екологічні, які характеризують вплив товару на довкілля;
- ✓ інформаційні, що відображають повноту й достовірність маркування.

2. До *основних груп показників якості послуг у торгівлі* належать:

- ✓ доступність обслуговування;
- ✓ оперативність виконання сервісних дій;
- ✓ точність і надійність послуги;
- ✓ компетентність персоналу;
- ✓ культура комунікації;
- ✓ комфортність умов обслуговування;
- ✓ результативність післяпродажного супроводу.

Така систематизація дозволяє комплексно охопити всі аспекти якості, що мають значення для сучасного торговельного підприємства.

У практиці управління якістю застосовуються *прямі та опосередковані* критерії оцінювання.

Прямі критерії безпосередньо характеризують властивості товару або послуги. Вони дозволяють оцінити ті параметри, які прямо відображають рівень якості. До прямих критеріїв належать:

- ✓ фізико-хімічні показники товару;
- ✓ технічні характеристики;
- ✓ строк придатності;
- ✓ відповідність маркування;
- ✓ показники безпечності;
- ✓ час обслуговування;
- ✓ точність виконання замовлення;
- ✓ повнота наданої консультації.

Перевагою прямих критеріїв є їх висока інформативність щодо фактичного стану якості.

Опосередковані критерії не вимірюють якість безпосередньо, але свідчать про її рівень через супутні результати або реакцію споживачів. До опосередкованих критеріїв належать:

- ✓ кількість скарг і претензій;
- ✓ частота повернення товарів;
- ✓ рівень повторних покупок;
- ✓ показники лояльності клієнтів;
- ✓ обсяг втрат від списання або псування;
- ✓ рейтинг торговельного підприємства;
- ✓ оцінки у відгуках споживачів;
- ✓ частота конфліктних ситуацій.

Опосередковані критерії є важливими для оцінювання сервісної якості та виявлення прихованих проблем у системі обслуговування.

Для визначення рівня якості товарів і послуг у торгівлі використовують сукупність методів, що забезпечують об'єктивність, системність і практичну придатність результатів.

1. Вимірювальний метод - базується на використанні технічних засобів і приладів для визначення кількісних параметрів товару. Його застосовують для вимірювання маси, об'єму, температури, вологості, розмірів, строків зберігання та інших параметрів.

2. Органолептичний метод - передбачає оцінювання властивостей товару за допомогою органів чуття: зору, нюху, смаку, дотику, слуху. Його широко застосовують у торгівлі продовольчими товарами, парфумерією, текстильними та окремими непродовольчими товарами.

3. Експертний метод - ґрунтується на висновках фахівців, які оцінюють складні або важко формалізовані характеристики товару чи послуги. Він доцільний для оцінювання дизайну, естетики, зручності використання, рівня сервісу.

4. Соціологічний метод - полягає у збиранні інформації від споживачів через опитування, анкетування, інтерв'ю, аналіз відгуків та звернень. Він є особливо важливим для вимірювання задоволеності клієнтів і сприйняття сервісної якості.

5. Реєстраційний метод - передбачає фіксацію певних подій або результатів, які характеризують якість. У торгівлі це може бути облік скарг, рекламацій, повернень, дефектів, порушень строків реалізації, повторних звернень.

6. Порівняльний метод - дає змогу зіставити фактичні показники якості з вимогами стандартів, технічних регламентів, внутрішніх нормативів або з характеристиками конкурентних товарів і послуг.

У торговельній практиці система показників якості використовується на різних етапах діяльності:

- під час вибору постачальників;
- у процесі приймання товарів;
- при організації зберігання і викладки;
- під час контролю роботи персоналу;
- у процесі оцінювання сервісу;
- при розгляді претензій споживачів;
- для аналізу результативності діяльності підприємства.

Комплексне використання системи показників якості дозволяє своєчасно виявляти відхилення, підвищувати результативність управління якістю та посилювати конкурентні позиції торговельного підприємства.

2.4. Фактори формування якості в торговельному процесі

Якість у торговельному процесі формується не лише на етапі виробництва товару, а й упродовж усього шляху його просування до кінцевого споживача. Для сфери торгівлі це має принципове значення, оскільки навіть товар із високими початковими характеристиками може втратити свої споживчі властивості внаслідок неналежного постачання, порушення умов транспортування, неправильного зберігання, нераціональної викладки або низького рівня комунікації з покупцем. Саме тому управління якістю в торгівлі повинно ґрунтуватися на розумінні комплексу факторів, що впливають на збереження, сприйняття та кінцеву оцінку якості.

Узагальнено фактори формування якості в торговельному процесі поділяють на такі групи (рис. 2.5):

Кожна із зазначених груп має власний механізм впливу на якість, однак у практиці торгівлі вони функціонують у взаємозв'язку й утворюють єдиний процес забезпечення належного рівня товарної та сервісної якості.

1. Фактори постачання як основа початкової якості.

Постачання є першою ланкою торговельного процесу, на якій підприємство безпосередньо впливає на якість товарної пропозиції. Саме на цьому етапі формується асортимент, визначається склад постачальників, перевіряється документація та приймаються рішення щодо допуску товару до реалізації. Фактори постачання визначають початковий рівень якості товарів у



Рисунок 2.5 - Фактори формування якості в торговельному процесі

торговельному процесі та створюють базу для подальшого збереження їх споживчих властивостей.

До основних *факторів постачання* належать:

- ✓ надійність і репутація постачальника;
- ✓ відповідність товарів договірним умовам;
- ✓ наявність супровідної документації;
- ✓ підтвердження відповідності товарів вимогам стандартів і технічних регламентів;
- ✓ дотримання строків поставки;
- ✓ комплектність партій;
- ✓ цілісність упаковки на момент надходження.

Вибір постачальника має стратегічне значення, оскільки стабільність якісних характеристик товару значною мірою залежить від організації закупівельної діяльності. Неналежний контроль на етапі постачання може призвести до надходження товарів із дефектами, простроченими строками придатності, неповним маркуванням або невідповідною документацією. У зв'язку з цим торговельне підприємство має застосовувати такі інструменти, як кваліфікаційний відбір постачальників, оцінювання їхньої ділової надійності, вхідний контроль товарів, перевірка маркування та документів про безпечність і походження продукції.

2. Вплив транспортування на збереження споживчих властивостей.

Після постачання товар проходить етап транспортування, який є критично важливим для збереження його належного стану. Транспортування виконує не лише логістичну функцію, а й безпосередньо впливає на якісні характеристики продукції, особливо якщо йдеться про продовольчі товари, крихкі вироби,

фармацевтичну продукцію, технічно складні товари або товари зі спеціальними умовами перевезення.

До *факторів транспортування*, що впливають на якість, належать:

- ✓ дотримання температурного режиму;
- ✓ вологісний режим під час перевезення;
- ✓ тривалість транспортування;
- ✓ спосіб завантаження та розвантаження;
- ✓ надійність кріплення вантажу;
- ✓ дотримання правил товарного сусідства;
- ✓ захист товару від механічних пошкоджень;
- ✓ відповідність транспортного засобу виду продукції.

Порушення правил транспортування може спричинити псування товару, деформацію упаковки, втрату товарного вигляду, зниження функціональних властивостей або виникнення загроз для безпечності продукції. Для мінімізації ризиків торговельні підприємства мають контролювати стан транспортної тари, відповідність умов перевезення встановленим вимогам, фіксувати випадки порушень і застосовувати процедури перевірки товару після доставки.

Таким чином, транспортування є не проміжною технічною операцією, а важливим фактором збереження якості в ланцюгу товаропросування.

3. Умови зберігання як фактор підтримання якості.

Одним із найбільш значущих чинників формування якості в торгівлі є зберігання товарів. На цьому етапі торговельне підприємство не створює нових властивостей товару, але відповідає за збереження тих характеристик, які були закладені виробником. Саме умови зберігання визначають, чи залишиться товар придатним до реалізації та використання.

До основних *факторів зберігання* належать:

- ✓ температура і вологість повітря;
- ✓ освітлення;
- ✓ санітарний стан складських і торговельних приміщень;
- ✓ дотримання правил товарного сусідства;
- ✓ захист від пилу, вологи, шкідників і сторонніх запахів;
- ✓ раціональне розміщення товарів;
- ✓ дотримання строків придатності та ротації запасів;
- ✓ правильне використання тари та пакування.

Для різних товарних груп вимоги до зберігання істотно відрізняються. Продовольчі товари потребують контролю температури, вологості та санітарних умов. Текстильні та швейні вироби чутливі до вологості, світла і забруднення. Побутова техніка вимагає захисту від механічних ушкоджень і пилу. Косметичні товари потребують стабільного мікроклімату та захисту від перегріву.

У практиці торгівлі важливо застосовувати *принципи якості зберігання* товарів:

- відповідності умов зберігання властивостям товару;
- систематичного контролю строків реалізації;
- ротації товарних запасів;
- попередження втрат якості, а не лише їх фіксації.

Саме належна організація зберігання забезпечує фізичне та споживче збереження товару до моменту продажу.

4. Викладка товарів як фактор сприйняття та збереження якості

Наступним елементом торговельного процесу є викладка товарів, яка поєднує логістичні, маркетингові та сервісні аспекти. Вона впливає не лише на зручність вибору для покупця, а й на фактичний стан товару, його збереженість і сприйняття як якісного продукту.

До факторів викладки, що впливають на якість, належать:

- ✓ правильність розміщення товарів за групами;
- ✓ дотримання умов товарного сусідства у торговельному залі;
- ✓ захист продукції від надмірного освітлення, нагрівання чи пошкоджень;
- ✓ доступність для огляду та вибору;
- ✓ наявність повного і зрозумілого маркування;
- ✓ естетичність подання товару;
- ✓ охайність упаковки й торговельного обладнання;
- ✓ своєчасне вилучення пошкоджених або прострочених товарів.

Неправильна викладка може призводити до деформації упаковки, забруднення товарів, втрати їх товарного вигляду, змішування товарних груп і виникнення негативного споживчого враження. Водночас грамотно організована викладка підвищує довіру покупця, полегшує орієнтацію в асортименті, сприяє обґрунтованому вибору та формує уявлення про високий рівень організації торгівлі.

5. Комунікація з покупцями як чинник сприйняття якості.

Інформаційний супровід, консультації, роз'яснення, реагування на запити та вирішення проблемних ситуацій формує у споживача остаточне уявлення про якість товару і підприємства загалом.

До основних комунікаційних факторів належать:

- ✓ повнота і достовірність інформації про товар;
- ✓ компетентність персоналу під час консультування;
- ✓ зрозумілість пояснень щодо властивостей і правил використання;
- ✓ коректність і доброзичливість спілкування;
- ✓ швидкість реагування на запит або скаргу;
- ✓ здатність персоналу попереджати конфлікти;

- ✓ наявність зворотного зв'язку зі споживачами;
- ✓ інформування щодо гарантій, повернення та обміну товарів.

Комунікація є важливою тому, що навіть об'єктивно якісний товар може бути негативно оцінений покупцем у разі неповної інформації, некоректного ставлення з боку працівників або труднощів у отриманні консультації. Для торгівлі характерно, що сприйняття якості значною мірою формується через поведінку персоналу, а тому сервісна культура стає невід'ємною складовою системи управління якістю.

У практичному аспекті *комунікацію* доцільно організовувати на засадах таких *принципів*:

- клієнтоорієнтованості;
- достовірності інформації;
- оперативності реагування;
- етичності взаємодії;
- підтримання довіри до підприємства.

Саме ці принципи забезпечують позитивний споживчий досвід і підвищують задоволеність клієнтів.

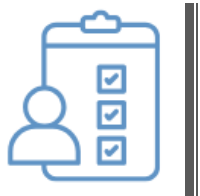
Фактори постачання, транспортування, зберігання, викладки та комунікації з покупцями не можна розглядати ізольовано. Вони утворюють єдиний ланцюг формування якості, в якому порушення на будь-якому етапі впливає на кінцевий результат. Управління якістю в торгівлі передбачає не лише контроль окремих операцій, а й узгодження всіх елементів цього процесу. Саме комплексний підхід дає змогу попереджати втрати якості, підвищувати рівень обслуговування та зменшувати ризики рекламаций.



ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМУ ТА ПОВТОРЕННЯ

1. У чому полягає сутність якості товарів у системі торгівлі?
2. Які складові формують якість товару в контексті стандартів, безпеки та споживчих очікувань?
3. Чому формальна відповідність нормативним вимогам не завжди означає повне задоволення покупця?
4. Які особливості має якість торговельних послуг і сервісу?
5. Які основні критерії сервісної якості використовують у торгівлі?
6. Які показники якості товарів належать до кількісних, а які - до якісних?
7. Які показники якості торговельних послуг можна використовувати для оцінювання сервісу?

8. Які фактори формують якість у торговельному процесі?
9. Як умови зберігання та викладки впливають на сприйняття якості товару?
10. Чому комунікація з покупцем є важливим чинником формування якості в торгівлі?



СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ

Ситуація 1. До магазину електропобутової техніки надійшла партія електрочайників. Товари мають належне пакування, інструкцію українською мовою, маркування виробника та зовнішньо не мають пошкоджень. Проте частина покупців у відгуках зазначає, що чайник незручний у користуванні: кришка відкривається туго, шкала рівня води погано зчитується, а ручка нагрівається під час роботи. Визначте, які складові якості товару виявлено в цій ситуації; розмежуйте нормативну, безпекову та споживчу оцінку товару; поясніть, чому формальна відповідність вимогам не гарантує повного задоволення покупця; запропонуйте рішення для торговельного підприємства щодо роботи з таким товаром.

Ситуація 2. У супермаркеті покупець зміг швидко знайти потрібний товар, але не отримав консультації щодо відмінностей між двома схожими продуктами. На касі утворилася черга, а касир спілкувався формально і не повідомив про дію акційної пропозиції, що була актуальною для цього товару. Після покупки товар виявився належної якості, однак покупець оцінив рівень обслуговування як низький. Визначте, які критерії сервісної якості порушено; назвіть показники якості торговельної послуги, які можна використати для оцінювання цієї ситуації; поясніть, як якість сервісу впливає на загальне сприйняття якості торговельного підприємства; запропонуйте заходи з удосконалення обслуговування.

Завдання 1. Експертна група оцінила якість електрочайника за чотирма групами характеристик за 10-бальною шкалою: функціональні характеристики - 8,8 балів; ергономічні характеристики - 7,4 бали; безпекові характеристики - 9,2 бали; інформаційні характеристики - 8,0 балів. Коефіцієнти вагомості груп характеристик: функціональні - 0,30; ергономічні - 0,20; безпекові - 0,35; інформаційні - 0,15. Розрахуйте: інтегральний показник якості товару; внесок кожної групи характеристик у загальний результат; визначте, яка група найбільше впливає на загальний рівень якості.

Завдання 2. За результатами опитування покупців оцінено п'ять критеріїв сервісної якості за 5-бальною шкалою: доступність обслуговування - 4,3 бали; оперативність обслуговування - 3,8 балів; компетентність персоналу - 4,1 бали; ввічливість і культура обслуговування - 4,6 бали; надійність сервісу - 4,0 бали. Коефіцієнти вагомості критеріїв: доступність - 0,15; оперативність - 0,25; компетентність - 0,20; ввічливість - 0,20; надійність - 0,20. Розрахуйте: середньозважений індекс сервісної якості; визначте критерій, що найбільше підвищує результат; визначте критерій, який найбільше стримує загальну оцінку сервісу.

Завдання 3. На підприємстві оцінили стан факторів формування якості товарів за 100-бальною шкалою: постачання - 82 бали; транспортування - 76 балів; зберігання - 88 балів; викладка - 79 балів; комунікація з покупцями - 74 бали. Коефіцієнти значущості факторів: постачання - 0,20; транспортування - 0,20; зберігання - 0,25; викладка - 0,15; комунікація з покупцями - 0,20. Розрахуйте:

1. комплексний показник якості торговельного процесу;
2. внесок кожного фактора у загальний результат;

визначте найсильніший і найслабший фактор формування якості.

Завдання 4. Після вдосконалення системи контролю якості підприємство отримало такі результати за квартал: частка дефектних одиниць товару зменшилася з 6,5% до 3,8%; середній бал оцінки сервісу зріс з 3,9 до 4,4; частка покупців, задоволених обслуговуванням, зросла з 68% до 81%. Для інтегрального оцінювання використайте коефіцієнти вагомості: зменшення дефектності товару - 0,40; зростання оцінки сервісу - 0,25; зростання частки задоволених покупців - 0,35.

Розрахуйте:

1. відсоток поліпшення за кожним показником;
2. інтегральний показник загального поліпшення якості;

визначте, який напрям поліпшення найбільше вплинув на результат



ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Якість товарів у торгівлі як результат поєднання стандартів, безпеки та споживчих очікувань.
2. Якість торговельних послуг у системі формування конкурентних переваг підприємства.
3. Показники оцінювання якості товарів і послуг у сучасній торговельній

практиці.

4. Фактори збереження якості товарів у процесі товаропросування.
5. Вплив сервісної культури персоналу на задоволеність і лояльність споживачів.



ТЕСТИ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

- 1) Що найточніше відображає сутність якості товару в системі торгівлі?
 - а) сукупність властивостей і характеристик товару, що визначають його здатність задовольняти потреби споживача відповідно до призначення та вимог безпечності;
 - б) лише відповідність товару встановленій ціні продажу;
 - в) здатність товару швидко реалізовуватися незалежно від його властивостей;
 - г) наявність у товару привабливої упаковки та рекламної підтримки.
- 2) Яка функція якості товарів пов'язана з формуванням довіри до продавця і торговельної мережі?
 - а) репутаційна;
 - б) технологічна;
 - в) облікова;
 - г) розподільча.
- 3) Який аспект якості товарів відображає відповідність стандартам, технічним умовам і технічним регламентам?
 - а) нормативний аспект;
 - б) естетичний аспект;
 - в) психологічний аспект;
 - г) логістичний аспект.
- 4) Що з наведеного найбільш повно характеризує ринкову складову якості товару?
 - а) відповідність товару очікуванням споживача щодо корисності, зручності, привабливості та співвідношення ціни і споживчої цінності;
 - б) відповідність товару лише внутрішнім правилам магазину;
 - в) наявність товару в достатній кількості на складі;
 - г) здатність товару зберігатися без обмежень у часі.
- 5) Яке твердження правильно відображає роль торговельного підприємства у формуванні якості товару?
 - а) підприємство не створює первинні властивості товару, але безпосередньо впливає на їх збереження та сприйняття;
 - б) торговельне підприємство повністю формує всі споживчі властивості товару замість виробника;
 - в) якість товару в торгівлі не залежить від умов його реалізації;

- г) після надходження товару в магазин його якість уже не може змінюватися.
- 6) Яка з наведених характеристик належить до функціональних властивостей товару?
- а) здатність товару виконувати своє основне призначення;
 - б) відповідність кольору інтер'єру магазину;
 - в) розташування товару на полиці;
 - г) швидкість роботи касира.
- 7) Що з наведеного найкраще характеризує ергономічні властивості товару?
- а) зручність користування товаром з урахуванням фізіологічних і психологічних особливостей людини;
 - б) відповідність товару умовам оподаткування;
 - в) здатність товару зберігати ринкову ціну;
 - г) наявність сертифіката походження товару.
- 8) Який із наведених варіантів належить до безпекових характеристик товару?
- а) відсутність неприпустимого ризику для життя, здоров'я та майна споживача;
 - б) здатність товару формувати імідж підприємства;
 - в) можливість продажу товару за зниженою ціною;
 - г) відповідність товару модним тенденціям сезону.
- 9) Яка особливість найбільш точно характеризує торговельну послугу порівняно з матеріальним товаром?
- а) послуга створюється і споживається одночасно в процесі обслуговування;
 - б) послуга завжди має уречевлену форму;
 - в) послуга не залежить від поведінки персоналу;
 - г) послуга може бути повністю перевірена до контакту зі споживачем.
- 10) Що є прикладом торговельної послуги?
- а) консультування покупця щодо вибору товару;
 - б) виробництво нової партії продукції;
 - в) розроблення технічного регламенту;
 - г) виготовлення транспортної тари.
- 11) Який критерій сервісної якості відображає швидкість реагування персоналу на потреби споживача?
- а) оперативність обслуговування;
 - б) естетичність товару;
 - в) ліквідність асортименту;
 - г) стандартизація упаковки.
- 12) Що належить до кількісних показників якості торговельних послуг?
- а) час очікування в черзі;
 - б) доброзичливість персоналу;
 - в) загальне враження від обслуговування;
 - г) зручність сприйняття інформації.
- 13) Який із наведених показників є якісним показником торговельної послуги?
- а) ввічливість персоналу;
 - б) кількість повернень товару;

- в) тривалість обслуговування одного покупця;
- г) відсоток своєчасно виконаних замовлень.

14) Який метод оцінювання якості ґрунтується на збиранні інформації від споживачів через опитування, анкетування та аналіз відгуків?

- а) соціологічний метод;
- б) вимірювальний метод;
- в) органолептичний метод;
- г) реєстраційний метод.

15) Яка група факторів у торговельному процесі безпосередньо пов'язана з повнотою інформації про товар, компетентністю персоналу та швидкістю реагування на скарги?

- а) комунікаційні фактори;
- б) фактори транспортування;
- в) фактори складування;
- г) фактори пакування.

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

- 3.1. Поняття та принципи системи управління якістю (СУЯ).
- 3.2. Концепція TQM у торговельній діяльності.
- 3.3. Процесний підхід до управління якістю.
- 3.4. Інтеграція СУЯ в загальну систему менеджменту підприємства.



КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

- | | | | |
|---|---------------------------|-------------|---------------------------|
| ✓ | система управління якістю | ✓ | клієнтоорієнтованість |
| ✓ | принципи СУЯ | ✓ | постійне поліпшення |
| ✓ | TQM | ✓ | стандартизація процесів |
| ✓ | процесний підхід | ✓ | інтеграція системи |
| ✓ | бізнес-процес | менеджменту | |
| | | ✓ | результативність процесів |

3.1. Поняття та принципи системи управління якістю (СУЯ)

У сучасних умовах розвитку торгівлі забезпечення стабільної якості товарів, послуг і процесів обслуговування потребує не окремих контрольних дій, а цілісної організації всієї діяльності підприємства на засадах системності. Саме тому в практиці управління якістю використовується поняття **системи управління якістю**. Для торговельних підприємств це особливо важливо, оскільки якість у цій сфері формується під впливом великої кількості взаємопов'язаних елементів: постачання, приймання товарів, зберігання, реалізації, сервісу, комунікації з покупцем, роботи персоналу та зворотного зв'язку зі споживачами.

Система управління якістю (СУЯ) — це сукупність взаємопов'язаних елементів управління, за допомогою яких підприємство формує політику і цілі у сфері якості, організовує процеси їх досягнення, контролює результати та забезпечує постійне поліпшення діяльності. У більш широкому розумінні СУЯ охоплює організаційну структуру, розподіл відповідальності, процедури, ресурси, методи, документацію та механізми контролю, що спрямовані на забезпечення належного рівня якості.

У торговельній діяльності СУЯ поширюється не лише на якість товарів, а й на:

- якість торговельних послуг;
- якість процесів постачання, зберігання і реалізації;
- якість обслуговування та комунікації з покупцями;
- якість управлінських рішень;

➤ результативність реагування на скарги, претензії та зміни попиту.

Потреба у впровадженні СУЯ зумовлена логікою *системного підходу*, відповідно до якого будь-який результат діяльності розглядається як наслідок взаємодії багатьох елементів, а не як ізольований підсумок окремої операції. У торгівлі якість не виникає спонтанно і не забезпечується лише перевіркою готового товару. Вона формується впродовж усього торговельного процесу, а тому має управлятися як система. Системний підхід передбачає, що:

- усі процеси підприємства є взаємозалежними;
- якість формується на кожному етапі діяльності;
- порушення в одному елементі впливають на загальний результат;
- управлінські рішення повинні бути узгодженими;
- досягнення цілей у сфері якості потребує координації ресурсів, персоналу і процедур.

Наприклад, високий рівень сервісу не компенсує реалізацію товарів із порушеним строком придатності, а якісний товар не гарантує позитивного споживчого досвіду за умови неналежного обслуговування. Саме тому системний підхід орієнтує торговельне підприємство на управління не окремими проблемами, а всією сукупністю процесів, що впливають на якість.

Однією з базових характеристик сучасної СУЯ є **орієнтація на основні процеси**. Це означає, що діяльність підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, кожен із яких має вхід, послідовність дій, відповідальних осіб, ресурси та результат.

До *основних процесів*, що охоплюються СУЯ в торгівлі, належать:

- ✓ вивчення попиту та очікувань споживачів;
- ✓ вибір постачальників;
- ✓ закупівля товарів;
- ✓ приймання за кількістю та якістю;
- ✓ транспортування і зберігання;
- ✓ підготовка товарів до продажу;
- ✓ організація викладки;
- ✓ обслуговування покупців;
- ✓ післяпродажний супровід;
- ✓ аналіз рекламаций і зворотного зв'язку;
- ✓ коригувальні та запобіжні дії.

Процесна орієнтація дозволяє не лише контролювати результати, а й керувати причинами відхилень. Наприклад, якщо зростає кількість скарг на обслуговування, СУЯ дає змогу аналізувати не лише сам факт скарги, а й відповідний процес: підготовку персоналу, тривалість обслуговування, чіткість стандартів комунікації, забезпеченість інформаційними матеріалами.

Для торгівлі одним із визначальних принципів системи управління якістю є **орієнтація на клієнта**. Це означає, що підприємство повинно розуміти поточні та перспективні потреби споживачів, виконувати їхні вимоги та прагнути перевищувати очікування щодо якості товарів і сервісу. У торговельній діяльності саме покупець є ключовим суб'єктом оцінювання якості, тому ефективна СУЯ не може існувати без постійного врахування споживчої думки.

Орієнтація на клієнта реалізується через:

- ✓ вивчення попиту і поведінки покупців;
- ✓ аналіз задоволеності та лояльності;
- ✓ удосконалення асортименту відповідно до очікувань ринку;
- ✓ поліпшення стандартів обслуговування;
- ✓ розгляд звернень, скарг і пропозицій;
- ✓ забезпечення достовірної інформації про товари;
- ✓ формування позитивного споживчого досвіду.

У практиці торговельних підприємств клієнтоорієнтованість проявляється, зокрема, у впровадженні сервісних стандартів, систем лояльності, каналів зворотного зв'язку, електронних сервісів підтримки, гнучких процедур обміну і повернення товарів. Усе це свідчить, що якість у торгівлі оцінюється не лише через відповідність нормативам, а й через реальний рівень задоволення клієнта.

Зміни в поведінці споживачів, розвиток технологій, посилення конкуренції, оновлення нормативних вимог і трансформація каналів продажу вимагають від торговельних підприємств безперервного вдосконалення процесів і результатів - **постійного поліпшення**. Постійне поліпшення в СУЯ означає:

- ✓ регулярне оцінювання результативності процесів;
- ✓ виявлення причин невідповідностей;
- ✓ розроблення коригувальних дій;
- ✓ запобігання повторенню помилок;
- ✓ пошук резервів підвищення якості обслуговування;
- ✓ оновлення методів контролю і стандартів роботи;
- ✓ розвиток компетентностей персоналу.

У торговельній практиці постійне поліпшення може проявлятися у скороченні часу обслуговування покупців, вдосконаленні викладки товарів, оптимізації процесу приймання, підвищенні точності маркування, впровадженні цифрових рішень для збору відгуків клієнтів, поліпшенні умов зберігання та модернізації сервісних процедур.

З урахуванням сучасного підходу до менеджменту якості **основними принципами СУЯ** в торгівлі є:

- орієнтація на клієнта — спрямування діяльності на задоволення потреб і очікувань споживачів;

- лідерство керівництва — формування політики у сфері якості та забезпечення умов для її реалізації;
- залучення персоналу — участь усіх працівників у забезпеченні якості;
- процесний підхід — управління якістю через впорядкування та координацію процесів;
- системний підхід до управління — розгляд усіх елементів діяльності як єдиної взаємопов'язаної системи;
- постійне поліпшення — безперервне вдосконалення результатів і механізмів роботи;
- прийняття рішень на основі фактів — використання показників, даних контролю, результатів моніторингу і зворотного зв'язку;
- управління взаємовідносинами із зацікавленими сторонами — підтримання ефективної співпраці з постачальниками, партнерами і споживачами.

Для торговельного підприємства ці принципи мають прикладне значення, оскільки дозволяють інтегрувати управління якістю в повсякденну діяльність, а не розглядати його як окрему контрольну функцію.

Запровадження системи управління якістю в торгівлі сприяє практикоорієнтованому значення СУЯ, зокрема:

- ✓ підвищенню стабільності якості товарів і послуг;
- ✓ зниженню кількості помилок, втрат і рекламацій;
- ✓ поліпшенню організації торговельно-технологічних процесів;
- ✓ підвищенню рівня обслуговування клієнтів;
- ✓ зміцненню довіри до підприємства;
- ✓ посиленню конкурентних позицій;
- ✓ формуванню умов для довгострокового розвитку.

Таким чином, СУЯ в торгівлі є не лише сукупністю формальних процедур, а й управлінською основою результативної, клієнтоорієнтованої та стабільної діяльності підприємства.

3.2. Концепція TQM у торговельній діяльності

У сучасній практиці управління якістю дедалі більшого значення набуває концепція загальне управління якістю TQM — Total Quality Management. Її сутність полягає в тому, що якість розглядається філософія управління підприємством. Для торговельної сфери така концепція є особливо актуальною, оскільки якість тут залежить не лише від характеристик товару, а й від організації

обслуговування, логістики, поведінки персоналу, інформаційного супроводу та рівня задоволеності споживачів.

Сутність концепції TQM полягає у комплексному підході до управління підприємством, за якого досягнення високої якості є стратегічною метою, а забезпечення якості інтегрується в усі види діяльності на засадах орієнтації на споживача, залучення персоналу, процесного управління та постійного поліпшення. TQM орієнтує підприємство на *попередження проблем*, а не лише на їх усунення.

У торговельній діяльності це означає, що якість повинна забезпечуватися не тільки через перевірку товарів під час приймання або розгляд скарг покупців, а через системну організацію всіх процесів: вибору постачальників, формування асортименту, дотримання умов зберігання, стандартизації сервісу, навчання персоналу, збору зворотного зв'язку та аналізу результатів діяльності.

Концепція TQM ґрунтується на низці взаємопов'язаних ідей, які визначають логіку сучасного управління якістю. Для торговельної діяльності найбільш важливими є *наступні положення даної концепції*.

1. Якість як стратегічний пріоритет.

У межах TQM якість розглядається стратегічний ресурс підприємства. Високий рівень якості товарів і послуг сприяє зміцненню конкурентних позицій, формуванню позитивної репутації, підвищенню лояльності споживачів і зниженню втрат. Для торговельного підприємства це означає, що рішення щодо асортименту, сервісу, постачальників, внутрішніх стандартів і роботи персоналу повинні прийматися з урахуванням їх впливу на якість.

2. Орієнтація на споживача.

Однією з центральних ідей TQM є визнання споживача головним критерієм оцінювання якості. Якість вважається досягнутою лише тоді, коли товар і послуга відповідають потребам, очікуванням і запитам покупця.

У торгівлі цей принцип реалізується через:

- систематичне вивчення попиту;
- аналіз скарг, звернень і відгуків;
- адаптацію асортименту до очікувань цільових груп;
- удосконалення стандартів обслуговування;
- формування позитивного споживчого досвіду.

Таким чином, споживач у системі TQM виступає не пасивним отримувачем результату, а орієнтиром для побудови всієї діяльності підприємства.

3. Участь усього персоналу в забезпеченні якості.

TQM виходить із того, що якість не може бути обов'язком лише менеджера з якості або адміністрації. У її забезпеченні мають брати участь усі працівники

— від керівництва до продавців, касирів, комірників, логістичного персоналу та працівників сервісної підтримки.

У торговельній практиці це означає, що має місце розподіл відповідальності за якість між усіма ланками; формування культури відповідального ставлення до якості; постійне навчання персоналу; залучення працівників до виявлення недоліків і подання пропозицій щодо поліпшення; мотивацію до дотримання стандартів і сервісних норм.

Такий підхід є особливо важливим для торгівлі, де якість значною мірою залежить від людського чинника.

4. Процесний характер управління якістю.

Концепція TQM орієнтує підприємство на управління процесами, а не лише окремими результатами. Це означає, що увага зосереджується на тому, як саме формується якість у межах щоденних операцій, а не лише на фіксації кінцевих відхилень. В торгівлі до ключових процесів, які потребують управління з позицій TQM, належать:

- ✓ закупівля і вибір постачальників;
- ✓ приймання товарів;
- ✓ транспортування і зберігання;
- ✓ підготовка до продажу;
- ✓ викладка товарів;
- ✓ консультування та обслуговування покупців;
- ✓ післяпродажний супровід;
- ✓ робота з претензіями та рекламаціями.

Управління якістю через процеси дозволяє виявляти причини проблем, своєчасно усувати відхилення та запобігати повторенню недоліків.

5. Постійне поліпшення.

Ключова ідея TQM є безперервне вдосконалення. У конкурентному ринковому середовищі якість не може залишатися сталою, оскільки змінюються вимоги споживачів, технології продажу, форми комунікації та нормативні умови.

У торговельній діяльності постійне поліпшення може виявлятися у:

- ✓ скороченні часу обслуговування;
- ✓ вдосконаленні викладки товарів;
- ✓ оновленні сервісних стандартів;
- ✓ підвищенні точності інформації про товари;
- ✓ покращенні умов зберігання;
- ✓ модернізації касового та інформаційного обладнання;
- ✓ підвищенні кваліфікації персоналу.

Постійне поліпшення є основою адаптивності торговельного підприємства та його здатності зберігати конкурентоспроможність.

6. Прийняття рішень на основі даних.

У межах TQM управлінські рішення повинні ґрунтуватися не на припущеннях, а на фактичній інформації. Для торгівлі це означає необхідність використання показників якості, результатів контролю, аналітики скарг, даних про повернення товарів, відгуків клієнтів і результатів внутрішнього моніторингу.

Такий підхід забезпечує: об'єктивне оцінювання проблем; виявлення причин відхилень; можливість кількісного контролю поліпшень; підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

7. Профілактика недоліків замість виправлення наслідків.

TQM орієнтує підприємство на попередження проблем ще до того, як вони проявляться у вигляді рекламацій, скарг чи фінансових втрат. Для торговельного підприємства це означає необхідність впровадження превентивних процедур контролю. До таких процедур належать:

- перевірка постачальників до укладання договорів;
- контроль умов транспортування і зберігання;
- навчання персоналу до початку роботи;
- використання чек-листів обслуговування;
- перевірка строків придатності та стану упаковки;
- аналіз ризикових ділянок торговельного процесу.

Саме профілактика дозволяє знизити витрати на усунення наслідків низької якості та зміцнити довіру клієнтів.

Концепція загального управління якістю може бути адаптована до різних форматів торговельної діяльності: роздрібною торгівлі, оптових структур, мережеских магазинів, інтернет-торгівлі, спеціалізованих торговельних закладів і сервісно-торговельних центрів. Її практична цінність полягає у можливості інтегрувати якість у всі управлінські та операційні процеси.

У торговельній практиці TQM доцільно *реалізовувати* через такі *напрями*:

- розроблення політики та цілей у сфері якості;
- стандартизацію торговельних і сервісних процесів;
- запровадження внутрішніх регламентів обслуговування;
- систематичне навчання працівників;
- формування показників оцінювання якості товарів і послуг;
- використання анкетування покупців та аналізу задоволеності;
- аудит викладки, зберігання і стану товарів;
- удосконалення взаємодії з постачальниками;
- впровадження процедур коригувальних і запобіжних дій.

Наприклад, у мережі супермаркетів елементи TQM можуть проявлятися у щоденному контролі строків придатності, стандартизації викладки, навчанні персоналу правилам комунікації з покупцями, регулярному аналізі відгуків через мобільний застосунок і коригуванні сервісних процедур на основі результатів моніторингу. У сфері інтернет-торгівлі TQM може реалізовуватися через контроль точності опису товарів, швидкості обробки замовлень, дотримання строків доставки, зручності процедури повернення та якості дистанційної підтримки клієнтів.

Для практичного впровадження TQM у торгівлі можуть використовуватися наступні інструменти:

- стандарти обслуговування;
- карти процесів;
- чек-листи контролю якості;
- внутрішні аудити;
- опитування клієнтів;
- аналіз скарг і рекламацій;
- система показників якості;
- навчальні програми для персоналу;
- методи командного вирішення проблем;
- цикли постійного поліпшення.

Практичне застосування концепції TQM у торгівлі сприяє підвищенню ефективності торговельного підприємства, зокрема:

- ✓ підвищенню стабільності якості товарів і послуг;
- ✓ зростанню задоволеності та лояльності клієнтів;
- ✓ скороченню втрат від браку, псування і рекламацій;
- ✓ підвищенню результативності роботи персоналу;
- ✓ покращенню внутрішньої організації процесів;
- ✓ посиленню конкурентних переваг;
- ✓ формуванню культури якості на підприємстві.

Отже, TQM є не лише теоретичною концепцією, а й практично придатною моделлю управління, що дозволяє торговельному підприємству перейти від епізодичного контролю якості до системної, цілеспрямованої та безперервної роботи над її забезпеченням.

3.3. Процесний підхід до управління якістю

У сучасній системі управління якістю процесний підхід посідає центральне місце, оскільки дозволяє розглядати діяльність підприємства не як сукупність розрізнених функцій, а як взаємопов'язану систему бізнес-процесів, що спільно

формують кінцевий результат. Для торговельної якості у цій сфері створюється не в межах однієї операції, а на всіх етапах руху товару і взаємодії з покупцем. Саме тому забезпечення високого рівня якості в торгівлі потребує не лише контролю окремих показників, а системної роботи з процесами, які визначають споживчу цінність товарів і послуг.

Процесний підхід — це спосіб організації управління, за якого діяльність підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, кожен із яких має визначені цілі, вхідні ресурси, послідовність операцій, відповідальних осіб, методи контролю та результат.

У торгівлі результат у вигляді якісного товару, належного обслуговування та задоволеності споживача формується під впливом багатьох процесів, серед яких закупівля, постачання, приймання, зберігання, викладка, консультування, продаж, післяпродажний супровід і реагування на звернення клієнтів. Якщо хоча б один із цих процесів організований неналежним чином, це негативно позначається на загальному рівні якості.

Практичне значення процесного підходу в торгівлі полягає в тому, що він дозволяє:

- ✓ забезпечити системність управління якістю;
- ✓ визначити, на яких етапах виникають ризики втрати якості;
- ✓ розмежувати відповідальність між підрозділами та працівниками;
- ✓ стандартизувати ключові операції;
- ✓ встановити критерії результативності процесів;
- ✓ своєчасно виявляти відхилення та усувати їх причини;
- ✓ підвищувати узгодженість товарної, логістичної та сервісної складових діяльності.

Процесний підхід особливо актуальний для торговельних підприємств, які працюють із широким асортиментом товарів, великою кількістю постачальників, різними форматами обслуговування та високою інтенсивністю контакту зі споживачами.

Першим етапом застосування процесного підходу є **ідентифікація бізнес-процесів**, тобто визначення тих процесів, які прямо або опосередковано впливають на формування якості товарів і послуг. У торгівлі якість залежить не лише від самого товару, а й від умов його просування та реалізації.

З позицій управління якістю бізнес-процеси доцільно поділити на кілька груп.

1. Основні процеси - процеси, що безпосередньо створюють цінність для споживача. До них належать:

- ✓ дослідження попиту та формування асортименту;
- ✓ вибір постачальників і закупівля товарів;
- ✓ приймання товарів за кількістю та якістю;

- ✓ транспортування і зберігання;
- ✓ підготовка товарів до продажу;
- ✓ викладка товарів;
- ✓ обслуговування покупців;
- ✓ післяпродажний супровід.

Саме в межах цих процесів формується основна частина товарної та сервісної якості.

2. Допоміжні процеси – процеси, що не створюють споживчої цінності безпосередньо, але забезпечують належне функціонування основних процесів.

До них належать:

- ✓ кадрове забезпечення;
- ✓ навчання персоналу;
- ✓ технічне обслуговування обладнання;
- ✓ інформаційне забезпечення;
- ✓ санітарно-гігієнічне обслуговування;
- ✓ управління документацією;
- ✓ внутрішній контроль.

3. Управлінські процеси – це процеси, що пов'язані з плануванням, координацією, аналізом і вдосконаленням діяльності. До них належать:

- ✓ розроблення політики у сфері якості;
- ✓ встановлення цілей і показників;
- ✓ моніторинг результативності;
- ✓ аналіз скарг і рекламацій;
- ✓ прийняття коригувальних рішень;
- ✓ аудит і оцінювання процесів;
- ✓ стратегічне планування поліпшення якості.

Щоб *ідентифікація була результативною*, доцільно дотримуватися наступних *принципів*:

- орієнтації на кінцевий результат для споживача;
- урахування повного циклу формування якості;
- виявлення взаємозв'язків між процесами;
- визначення відповідальних осіб;
- виділення процесів, що мають підвищений ризик для якості.

Наприклад, якщо торговельне підприємство реалізує продукти харчування, до критично важливих процесів належатимуть контроль строків придатності, температурного режиму, товарного сусідства, санітарного стану та інформування споживача про умови зберігання.

Після ідентифікації наступним етапом є **опис бізнес-процесів**, тобто їх структуроване документування з метою забезпечення зрозумілості, повторюваності та контрольованості. У системі управління якістю опис процесів

дозволяє перевести загальні вимоги до якості у конкретні правила, процедури та стандарти дій.

У практиці торговельного підприємства кожен *процес* доцільно описувати за елементами:

- ✓ мета процесу — який результат повинен бути досягнутий;
- ✓ вхід процесу — ресурси, інформація, документи, товари;
- ✓ послідовність операцій — етапи виконання процесу;
- ✓ відповідальні особи — хто здійснює процес і контролює його;
- ✓ ресурсне забезпечення — персонал, обладнання, приміщення, документація;
- ✓ критерії якості — показники, за якими оцінюється результат;
- ✓ ризики і критичні точки — можливі джерела втрати якості;
- ✓ вихід процесу — кінцевий результат або продукт процесу.

Після ідентифікації та опису бізнес-процесів наступним кроком є їх **оптимізація**, тобто вдосконалення з метою підвищення результативності, зменшення втрат, скорочення помилок і покращення показників якості. У торговельній діяльності оптимізація процесів має прикладне значення, оскільки дозволяє одночасно поліпшувати якість обслуговування, знижувати витрати і підвищувати задоволеність клієнтів.

Оптимізація бізнес-процесів у сфері торгівлі може здійснюватися за такими *напрямами*:

- ✓ усунення дублювання операцій;
- ✓ скорочення часу виконання процесів;
- ✓ стандартизація повторюваних дій;
- ✓ зниження ризику помилок персоналу;
- ✓ підвищення точності інформації про товар;
- ✓ покращення логістики товаропотоку;
- ✓ удосконалення комунікації між підрозділами;
- ✓ автоматизація окремих операцій;
- ✓ посилення контролю в критичних точках.

Наприклад, якщо у магазині часто виникають скарги через відсутність актуальних цінників, оптимізація може передбачати впровадження чіткої процедури оновлення інформації, визначення відповідальних осіб і контрольного часу перевірки цінників у торговельному залі.

Для *оптимізації бізнес-процесів*, що впливають на якість, у торговельній практиці можуть використовуватися такі *методи*:

- аналіз послідовності операцій;
- виявлення вузьких місць процесу;
- нормування часу виконання;
- стандартизація процедур;

- аудит дотримання процесів;
- аналіз причин помилок і невідповідностей;
- використання чек-листів контролю;
- упровадження інформаційних систем обліку та моніторингу;
- навчання персоналу новим алгоритмам дій.

Особливо важливою є оптимізація тих процесів, які безпосередньо контактують зі споживачем: обслуговування в торговельному залі, касові операції, оформлення повернень, робота зі зверненнями та післяпродажний супровід.

У практиці торговельних підприємств процесний підхід може реалізовуватися по-різному залежно від формату торгівлі:

- роздрібній торгівлі він проявляється через стандартизацію приймання товарів, контроль строків придатності, регламентацію викладки, алгоритми консультування та порядок реагування на скарги.
- мережевій торгівлі процесний підхід доповнюється уніфікацією процедур між різними торговими точками, централізованими стандартами сервісу та системним моніторингом показників якості.
- інтернет-торгівлі особливого значення набувають процеси обробки замовлення, точності опису товару, своєчасності доставки, комунікації з клієнтом, повернення та обміну товарів.

У всіх цих випадках якість розглядається як результат правильно побудованих і контрольованих процесів, а не випадковий наслідок окремих успішних дій.

3.4. Інтеграція СУЯ в загальну систему менеджменту підприємства

У сучасних умовах господарювання система управління якістю не може функціонувати ізольовано від інших напрямів управлінської діяльності. Ефективна **система управління якістю (СУЯ)** повинна бути інтегрована в загальну систему менеджменту підприємства і розглядатися як її невід'ємна складова, а не як окремих набір контрольних процедур.

Інтеграція СУЯ означає узгодження цілей, процесів, ресурсів, управлінських рішень і функціональних напрямів діяльності підприємства з вимогами щодо якості. У такому підході якість не обмежується контролем товарів або обслуговування, а включається в систему стратегічного, операційного та функціонального управління.

Для торговельного підприємства інтеграція СУЯ означає, що:

- політика у сфері якості має бути пов'язана із загальною стратегією розвитку;

- рішення щодо асортименту, закупівель, витрат, персоналу та просування товарів повинні оцінюватися з погляду їх впливу на якість;
- показники якості мають враховуватися поряд із фінансовими та комерційними результатами;
- відповідальність за якість повинна розподілятися між усіма функціональними підрозділами.

Такий підхід забезпечує цілісність управління і дозволяє уникнути ситуації, коли окремі управлінські рішення покращують один напрям діяльності, але одночасно погіршують якість товарів чи послуг.

Якість у торгівлі формується під впливом рішень, які приймаються в різних функціональних сферах. Вона залежить від того, які товари закупаються, як організовано їх переміщення і зберігання, яким є рівень підготовки персоналу, якою мірою підприємство розуміє очікування споживачів і чи має достатні фінансові ресурси для підтримання необхідного рівня сервісу.

У цьому контексті СУЯ виконує координаційну функцію, оскільки забезпечує узгодженість усіх управлінських підсистем навколо спільної мети — стабільного забезпечення належної якості товарів, послуг і обслуговування. Взаємозв'язок СУЯ з функціональними сферами підприємства проявляється в наступному:

1. Взаємозв'язок СУЯ з фінансовим менеджментом. Фінансовий менеджмент є однією з базових підсистем, від якої залежить можливість реального забезпечення якості. Будь-які заходи у сфері якості потребують відповідного ресурсного забезпечення: витрат на закупівлю якісних товарів, модернізацію обладнання, дотримання умов зберігання, навчання персоналу, автоматизацію процесів, аудит, контроль і покращення сервісу.

Зв'язок між управлінням якістю і фінансовим менеджментом проявляється через:

- ✓ планування витрат на забезпечення якості;
- ✓ оцінювання економічних наслідків низької якості;
- ✓ фінансування заходів із поліпшення процесів;
- ✓ розрахунок ефективності інвестицій у якість;
- ✓ аналіз втрат від реклаमाцій, повернень, псування та списання товарів;
- ✓ визначення балансу між витратами на якість і комерційними результатами.

Для торговельного підприємства особливо важливо враховувати, що економія на якості часто має короткостроковий характер. Наприклад, закупівля дешевших, але менш надійних товарів, зменшення витрат на навчання персоналу або недофінансування умов зберігання можуть згодом спричинити зростання претензій, втрату клієнтів і погіршення репутації.

Отже, фінансовий менеджмент і СУЯ повинні взаємодіяти на засадах не мінімізації витрат будь-якою ціною, а оптимізації витрат із урахуванням довгострокового впливу на якість і конкурентоспроможність.

2. Взаємозв'язок СУЯ з маркетингом. Для торгівлі особливо тісним є зв'язок системи управління якістю з маркетингом, оскільки саме маркетинг забезпечує вивчення ринку, споживчих потреб, очікувань і поведінкових моделей покупців. Якщо СУЯ відповідає на запитання, як забезпечити якість, то маркетинг дає відповідь на запитання, якою ця якість має бути з позицій споживача.

Інтеграція управління якістю з маркетингом проявляється через:

- ✓ дослідження потреб і очікувань клієнтів;
- ✓ адаптацію асортименту до вимог цільових сегментів;
- ✓ формування споживчої цінності товарної пропозиції;
- ✓ оцінювання задоволеності покупців;
- ✓ аналіз відгуків, звернень і рекламаций;
- ✓ забезпечення достовірної комунікації про характеристики товарів і послуг;
- ✓ підтримання відповідності між обіцяною і реальною якістю.

Маркетингові помилки можуть негативно впливати на якість сприйняття навіть за належного фактичного рівня товару. Наприклад, завищені рекламні обіцянки, неповна інформація про товар або неврахування очікувань цільової аудиторії формують розрив між очікуваним і реальним сервісом. У результаті споживач оцінює якість нижче, ніж вона є фактично.

Інтеграція СУЯ з маркетингом дає змогу поєднати нормативно підтверджену якість із ринково сприйнятою якістю, що має особливе значення для торговельних підприємств.

3. Взаємозв'язок СУЯ з логістикою. Логістика є однією з ключових сфер, через які в торгівлі безпосередньо формується і зберігається якість товарів. Від ефективності логістичних процесів залежать умови постачання, перевезення, складування, внутрішнього переміщення і готовності товару до продажу. Саме тому інтеграція СУЯ з логістикою є необхідною умовою забезпечення стабільної якості товарної пропозиції.

Взаємозв'язок системи управління якістю з логістикою проявляється через:

- ✓ відбір постачальників за критеріями надійності і якості;
- ✓ контроль умов транспортування;
- ✓ забезпечення належного температурного, вологісного та санітарного режиму;
- ✓ дотримання правил товарного сусідства;
- ✓ організацію раціонального складування;
- ✓ управління строками придатності та ротацією запасів;

- ✓ запобігання механічним пошкодженням, втратам і псуванню товарів;
- ✓ синхронізацію поставок із потребами торговельного процесу.

У торгівлі навіть якісний товар може втратити свої споживчі властивості внаслідок логістичних порушень. Наприклад, недотримання температурного режиму під час транспортування молочної продукції, неправильне складування текстильних виробів або порушення строків ротації товарів на складі безпосередньо впливають на кінцевий рівень якості.

Логістика в межах інтегрованої СУЯ має розглядатися не лише як система переміщення товарів, а як механізм збереження їх якості на всіх етапах товаропросування.

4. Взаємозв'язок СУЯ з HR-менеджментом. У сфері торгівлі вагомим чинником забезпечення якості є персонал, тому інтеграція СУЯ з HR-менеджментом має принципове значення. Якість обслуговування, точність виконання процедур, рівень комунікації з покупцями, дотримання стандартів і здатність до поліпшення процесів значною мірою залежать від професійної підготовки, мотивації та відповідальності працівників.

Зв'язок системи управління якістю з управлінням персоналом проявляється через:

- ✓ добір працівників відповідно до вимог якості;
- ✓ адаптацію нових співробітників до стандартів підприємства;
- ✓ навчання персоналу правилам роботи з товарами і клієнтами;
- ✓ формування компетентностей у сфері якості;
- ✓ оцінювання результативності працівників за якісними критеріями;
- ✓ мотивацію до дотримання стандартів і участі в поліпшеннях;
- ✓ формування корпоративної культури якості.

Для торговельного підприємства важливо, щоб HR-політика не обмежувалася кадровим обліком, а спрямовувалася на розвиток персоналу як носія якості. Наприклад, стандарти сервісного спілкування, алгоритми роботи зі скаргами, вимоги до викладки товарів, правила контролю строків придатності та етичні норми обслуговування повинні бути інтегровані в систему навчання, оцінювання та мотивації працівників.

У цьому контексті HR-менеджмент виступає інструментом підтримання людської складової якості, без якої неможливе ефективне функціонування СУЯ в торгівлі.

Інтеграція системи управління якістю в загальну систему менеджменту підприємства забезпечує низку практичних переваг. Вона дозволяє:

- ✓ узгодити стратегічні та операційні рішення з вимогами якості;
- ✓ уникнути суперечностей між функціональними підрозділами;
- ✓ підвищити результативність бізнес-процесів;
- ✓ забезпечити стабільність якості товарів і послуг;

- ✓ підвищити рівень задоволеності клієнтів;
- ✓ скоротити втрати від неякісних управлінських рішень;
- ✓ посилити конкурентні позиції підприємства.

У практиці торговельної діяльності інтегрований підхід може проявлятися, наприклад, так:

- маркетинг виявляє запит на швидке обслуговування;
- HR навчає персонал новим стандартам комунікації;
- логістика оптимізує постачання і наявність товару;
- фінанси забезпечують ресурсне підґрунтя для змін;
- СУЯ координує ці дії в межах спільної мети підвищення якості обслуговування.

Такий приклад демонструє, що якість у торгівлі є результатом не однієї функції, а узгодженої роботи всієї системи менеджменту.

Для реального *впровадження інтегрованого підходу* торговельне підприємство може використовувати такі *інструменти*:

- узгодження цілей у сфері якості з корпоративною стратегією;
- включення показників якості до системи управлінської звітності;
- міжфункціональну координацію під час прийняття рішень;
- розроблення єдиних регламентів для пов'язаних процесів;
- проведення спільного аналізу результатів за участю різних підрозділів;
- використання системи зворотного зв'язку як джерела інформації для всіх функціональних служб;
- поєднання фінансових, маркетингових, логістичних і кадрових рішень із завданнями поліпшення якості.



ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМУ ТА ПОВТОРЕННЯ

1. У чому полягає сутність системи управління якістю в торгівлі?
2. Які принципи лежать в основі сучасної СУЯ?
3. Чому для торговельного підприємства важливий системний підхід до якості?
4. У чому полягає сутність концепції TQM?
5. Які ідеї TQM є найбільш значущими для торговельної діяльності?
6. Що означає процесний підхід до управління якістю?
7. Які групи бізнес-процесів доцільно виділяти в торгівлі з позицій СУЯ?
8. У чому полягає значення опису й оптимізації бізнес-процесів?
9. Як СУЯ пов'язана з маркетингом, логістикою, фінансами та HR?
10. Чому інтеграція СУЯ в загальну систему менеджменту підприємства підвищує результативність торговельної діяльності?



СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ

Ситуація 1. У магазині побутової техніки керівництво запровадило новий стандарт обслуговування покупців, однак не провело навчання персоналу, не оновило внутрішні інструкції та не визначило відповідальних за контроль виконання стандарту. У результаті продавці по-різному консультують покупців, частина працівників не дотримується єдиного алгоритму обслуговування, а скарги клієнтів почастишали. Визначте, які принципи СУЯ порушено; поясніть, чому в цій ситуації система управління якістю не працює як цілісна система; визначте, які процеси потребують упорядкування; запропонуйте управлінські рішення для усунення проблеми.

Ситуація 2. У торговельній мережі зросла кількість випадків відсутності акційних товарів на полицях, хоча рекламна кампанія була активною, а попит високим. Маркетинговий відділ вчасно запустив просування, але логістика не забезпечила своєчасне постачання, відділ персоналу не провів додатковий інструктаж працівників щодо викладки акційної продукції, а керівники магазинів не проконтролювали виконання нових вимог. Поясніть, чому ця ситуація свідчить про слабку інтеграцію СУЯ в загальну систему менеджменту підприємства; визначте, які підрозділи повинні бути залучені до розв'язання проблеми; покажіть, які ідеї TQM порушено в цій ситуації; запропонуйте заходи для інтегрованого поліпшення.

Завдання 1. На торговельному підприємстві проведено оцінювання результативності трьох груп процесів СУЯ за 10-бальною шкалою: основні процеси - 8,4 бали; допоміжні процеси - 7,6 бали; управлінські процеси - 8,1 балів. Коефіцієнти вагомості груп процесів: основні процеси - 0,50; допоміжні процеси - 0,20; управлінські процеси - 0,30.

Розрахуйте:

1. інтегральний показник результативності СУЯ;
2. внесок кожної групи процесів у загальний результат;

Зробіть висновок щодо найбільш і найменш результативної складової системи.

Завдання 2. На підприємстві виділено 24 бізнес-процеси, з них: 9 процесів мають повний опис, визначені показники та відповідальних осіб; 8 процесів мають опис, але не мають встановлених показників результативності; 5 процесів мають лише загальне регламентування; 2 процеси не описані. Для оцінювання рівня процесної керованості використайте такі бали: повністю регламентований

процес - 1,0; частково регламентований процес із неповною системою показників - 0,7; загально регламентований процес - 0,4; неописаний процес - 0.

Розрахуйте:

1. сумарну кількість зважених балів;
2. коефіцієнт процесної керованості підприємства;
3. рівень нерегламентованості процесів.

Завдання 3. Після оптимізації процесу приймання товарів на торговельному підприємстві отримано такі зміни: середній час приймання однієї партії скоротився з 50 хв до 34 хв; кількість помилок у документах зменшилася з 18 до 7 за місяць; кількість скарг внутрішніх користувачів процесу (склад, зал, бухгалтерія) зменшилася з 12 до 5. Для комплексної оцінки використайте коефіцієнти вагомості: скорочення часу - 0,40; зниження кількості помилок - 0,35; зниження кількості скарг - 0,25.

Розрахуйте:

1. відсоток поліпшення за кожним показником;
2. інтегральний показник ефекту оптимізації процесу;
3. визначте, який напрям оптимізації дав найбільший внесок.

Завдання 4. На підприємстві оцінено рівень упровадження концепції TQM за 6 критеріями за 100-бальною шкалою: орієнтація на споживача - 88 балів; залучення персоналу - 74 бали; процесне управління - 82 бали; прийняття рішень на основі даних - 76 балів; постійне поліпшення - 79 балів; міжфункціональна взаємодія - 71 бал. Коефіцієнти вагомості: орієнтація на споживача - 0,22; залучення персоналу - 0,16; процесне управління - 0,18; прийняття рішень на основі даних - 0,14; постійне поліпшення - 0,15; міжфункціональна взаємодія - 0,15.

Розрахуйте:

1. комплексний індекс упровадження TQM;
2. визначте критерій, який найбільше посилив загальний результат;
3. визначте критерій, який найбільше стримує розвиток TQM.



ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Система управління якістю в торгівлі: сутність, принципи та практичне значення.
2. Концепція TQM як сучасна модель управління якістю торговельного підприємства.
3. Процесний підхід у системі управління якістю: переваги та проблеми реалізації в торгівлі.

4. Інтеграція системи управління якістю з функціональними підсистемами менеджменту підприємства.
5. Формування культури якості як умова довгострокового розвитку торговельного підприємства.



ТЕСТИ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

- 1) Що найточніше характеризує систему управління якістю в торгівлі?
 - а) сукупність взаємопов'язаних елементів управління, за допомогою яких підприємство формує політику і цілі у сфері якості, організовує процеси їх досягнення та забезпечує постійне поліпшення;
 - б) систему перевірки товарів лише на етапі приймання від постачальника;
 - в) сукупність дій, спрямованих виключно на збільшення товарообороту;
 - г) порядок ведення бухгалтерського обліку на торговельному підприємстві.
- 2) Яка ознака найбільш повно відображає системний підхід до управління якістю в торгівлі?
 - а) якість формується як результат взаємодії всіх процесів і елементів діяльності підприємства;
 - б) якість залежить тільки від характеристик товару, встановлених виробником;
 - в) достатньо контролювати лише кінцевий результат продажу;
 - г) якість забезпечується виключно роботою служби контролю.
- 3) Який із наведених процесів належить до основних процесів, що охоплюються СУЯ в торгівлі?
 - а) обслуговування покупців;
 - б) складання фінансової звітності для зовнішніх органів;
 - в) реєстрація змін до установчих документів;
 - г) визначення ставок оподаткування.
- 4) У чому полягає практичне значення процесної орієнтації в системі управління якістю?
 - а) вона дає змогу керувати не лише результатами, а й причинами відхилень у якості;
 - б) вона скасовує потребу в контролі товарів і послуг;
 - в) вона замінює всі функції маркетингу та логістики;
 - г) вона використовується лише для оцінювання персоналу.
- 5) Який принцип СУЯ передбачає спрямування діяльності підприємства на розуміння та задоволення потреб споживачів?
 - а) орієнтація на клієнта;
 - б) мінімізація витрат;
 - в) централізація влади;
 - г) маркетинговий тиск.

- б) Що є прикладом реалізації клієнтоорієнтованості в торговельному підприємстві?
- а) аналіз задоволеності покупців і вдосконалення стандартів обслуговування;
 - б) скорочення кількості контактів зі споживачами;
 - в) повна відмова від розгляду скарг і пропозицій;
 - г) замінювання інформації про товар рекламними гаслами.
- 7) Що означає принцип постійного поліпшення в системі управління якістю?
- а) безперервне вдосконалення процесів, результатів і механізмів роботи підприємства;
 - б) одноразове виправлення виявлених недоліків без подальшого контролю;
 - в) збереження незмінних стандартів незалежно від змін ринку;
 - г) перевірку товарів лише після виникнення рекламацій.
- 8) Який із наведених принципів СУЯ передбачає використання показників, результатів моніторингу та зворотного зв'язку?
- а) прийняття рішень на основі фактів;
 - б) абсолютна автономія підрозділів;
 - в) орієнтація лише на інтуїцію керівника;
 - г) мінімізація документації будь-якою ціною.
- 9) У чому полягає сутність концепції TQM у торговельній діяльності?
- а) якість розглядається як стратегічна мета і інтегрується в усі види діяльності підприємства;
 - б) якість забезпечується виключно шляхом перевірки товарів на складі;
 - в) якість у торгівлі зводиться лише до контролю цінників;
 - г) TQM застосовується тільки у виробничій сфері.
- 10) Яка ідея є однією з ключових у концепції TQM?
- а) профілактика недоліків замість виправлення їх наслідків;
 - б) орієнтація лише на усунення помилок після скарг клієнтів;
 - в) відмова від стандартизації процесів;
 - г) обмеження участі персоналу в питаннях якості.
- 11) Який із наведених прикладів відповідає застосуванню TQM у торговельній практиці?
- а) щоденний контроль строків придатності, навчання персоналу та аналіз відгуків покупців;
 - б) епізодичне реагування на проблеми без системного аналізу причин;
 - в) скорочення витрат на якість без оцінки наслідків для споживача;
 - г) відмова від внутрішніх регламентів обслуговування.
- 12) Що є першим етапом застосування процесного підходу до управління якістю?
- а) ідентифікація бізнес-процесів, що впливають на якість товарів і послуг;
 - б) ліквідація всіх допоміжних процесів;
 - в) скорочення чисельності персоналу;
 - г) визначення рівня прибутку підприємства.
- 13) Який із наведених процесів належить до допоміжних процесів у системі управління якістю?
- а) навчання персоналу;

- б) обслуговування покупців;
 - в) післяпродажний супровід;
 - г) приймання товарів за кількістю та якістю.
- 14) Що доцільно включати до опису бізнес-процесу в межах процесного підходу?
- а) мету процесу, вхід, послідовність операцій, відповідальних осіб, критерії якості та ризику;
 - б) лише назву процесу та прізвище керівника підприємства;
 - в) тільки фінансові показники підрозділу;
 - г) лише тривалість робочого дня персоналу.
- 15) У чому полягає інтеграція СУЯ в загальну систему менеджменту підприємства?
- а) в узгодженні цілей, процесів і рішень у сферах фінансів, маркетингу, логістики та HR з вимогами щодо якості;
 - б) у повному відокремленні управління якістю від інших функціональних підрозділів;
 - в) у передачі всіх повноважень щодо якості лише маркетинговій службі;
 - г) у зведенні управління якістю тільки до контролю готових товарів.

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

- 4.1. Стандарти ISO серії 9000: сутність і призначення.
- 4.2. Системи безпеки харчових продуктів (НАССР, ISO 22000).
- 4.3. Екологічні та соціальні стандарти якості.
- 4.4. Переваги та проблеми впровадження стандартів у торгівлі



КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

- | | | | |
|---|-----------------------------|---|----------------------------|
| ✓ | міжнародні стандарти якості | ✓ | система управління |
| ✓ | ISO 9000 | ✓ | безпеку харчових продуктів |
| ✓ | ISO 9001 | ✓ | ISO 14001 |
| ✓ | НАССР | ✓ | ESG-підходи |
| ✓ | ISO 22000 | ✓ | Сертифікація |
| | | ✓ | стандартизація |

4.1. Стандарти ISO серії 9000: сутність і призначення

У міжнародній практиці управління якістю провідне місце посідає **сімейство стандартів ISO 9000**, яке використовується як універсальна основа для побудови систем управління якістю в організаціях різних сфер діяльності. Офіційно ISO визначає, що сімейство ISO 9000 допомагає організаціям підвищувати якість продукції та послуг і стабільно відповідати очікуванням споживачів. Для торговельних підприємств це має особливе значення, оскільки якість у торгівлі формується не лише через характеристики товару, а й через процеси закупівлі, зберігання, реалізації, сервісу та взаємодії з клієнтами.

ISO 9000 — це серія міжнародних стандартів, розроблених Міжнародною організацією зі стандартизації, що встановлюють основні положення, принципи та термінологію систем управління якістю.

Стандарти ISO серії 9000 становлять взаємопов'язану систему документів у сфері менеджменту якості, де кожен стандарт має власне призначення. *ISO 9000* встановлює фундаментальні *положення та словник термінів* систем управління якістю. Офіційний опис ISO підкреслює, що цей стандарт визначає основні принципи й термінологію, необхідні для того, щоб організації могли послідовно забезпечувати відповідність продукції та послуг вимогам споживачів і регуляторним вимогам. Водночас *ISO 9001* є стандартом, що містить саме *вимоги* до системи управління якістю.

Отже, у структурі сімейства ISO 9000 доцільно розмежовувати два ключові документи:

- **ISO 9000** — формує понятійно-методичну основу системи управління якістю;
- **ISO 9001** — визначає вимоги, за якими така система може бути створена, впроваджена, підтримувана і постійно поліпшувана.

Призначення стандартів ISO серії 9000 полягає у створенні єдиної міжнародно визнаної основи для управління якістю. Вони спрямовані на те, щоб організація могла будувати керовані процеси, досягати стабільності результатів, виконувати вимоги клієнтів і застосовні законодавчі та нормативні вимоги, а також підвищувати результативність діяльності. ISO прямо зазначає, що ISO 9001 допомагає організаціям підвищувати результативність, виконувати очікування споживачів і демонструвати прихильність до якості.

Для торговельної діяльності призначення цієї серії стандартів можна конкретизувати через такі *напрями*:

- ✓ упорядкування процесів, пов'язаних із якістю товарів і послуг;
- ✓ орієнтація підприємства на вимоги споживача;
- ✓ забезпечення стабільності операцій у сфері закупівлі, зберігання, реалізації та сервісу;
- ✓ створення основи для постійного поліпшення діяльності;
- ✓ підвищення довіри до підприємства з боку клієнтів і партнерів. Ці висновки логічно випливають із офіційно визначеного призначення сімейства ISO 9000 та ISO 9001.

Ключове місце посідає саме **ISO 9001**, оскільки це єдиний стандарт сімейства ISO 9000, який установлює сертифікаційні вимоги до системи управління якістю. ISO визначає його як глобально визнаний стандарт для менеджменту якості, придатний для організацій будь-якого розміру та всіх секторів. Він встановлює вимоги до того, як організація має створити, впровадити, підтримувати та постійно поліпшувати систему управління якістю.

За своєю логікою ISO 9001 охоплює наступні *основні блоки*:

- контекст організації - визначення внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на СУЯ;
- лідерство - роль керівництва у формуванні політики та цілей у сфері якості;
- планування - встановлення цілей і дій для досягнення результативності СУЯ;
- підтримка - ресурси, компетентність, обізнаність, комунікація та документована інформація;
- операційна діяльність - планування, виконання і контроль процесів, потрібних для виконання вимог клієнтів;
- оцінювання результативності - моніторинг, вимірювання, аналіз та оцінка ефективності системи;

- поліпшення - усунення невідповідностей і постійне вдосконалення СУЯ.

Це означає, що стандарт не обмежується лише контролем якості кінцевого результату. Навпаки, він орієнтує підприємство на побудову цілісної системи управління, у межах якої якість забезпечується через належну організацію процесів, відповідальність керівництва, ресурсне забезпечення, аналіз результатів і безперервне вдосконалення. ISO окремо наголошує, що ISO 9001 задає структуру вимог, але не приписує організації єдиного способу роботи.

Сімейство ISO 9000 ґрунтується на **принципах управління якістю**, які розглядаються як фундамент для успішного впровадження системи управління якістю. ISO зазначає, що ці принципи викладені в ISO 9000 і лежать в основі ISO 9001 та пов'язаних стандартів. До них належать:

- *Орієнтація на клієнта* — означає зосередження діяльності організації на розумінні поточних і майбутніх потреб споживачів, виконанні їхніх вимог і підвищенні рівня задоволеності. Для торгівлі це проявляється у формуванні асортименту, якості обслуговування та врахуванні зворотного зв'язку від покупців.
- *Лідерство* — передбачає активну роль керівництва у визначенні цілей, політики та єдності напрямів діяльності організації. Керівництво створює умови, за яких працівники залучаються до досягнення цілей у сфері якості.
- *Залучення персоналу* — полягає в тому, що компетентні, поінформовані та мотивовані працівники на всіх рівнях є основою результативної системи управління якістю. У торгівлі це особливо важливо, оскільки персонал безпосередньо впливає на якість обслуговування і сприйняття підприємства споживачем.
- *Процесний підхід* — означає управління діяльністю як системою взаємопов'язаних процесів, що дає змогу досягати стабільних і передбачуваних результатів. Для торговельного підприємства це стосується закупівлі, приймання товарів, зберігання, продажу, сервісу та роботи зі зверненнями клієнтів.
- *Поліпшення* — відображає необхідність постійного вдосконалення процесів, послуг і системи управління якістю загалом. У торгівлі цей принцип реалізується через усунення недоліків, підвищення рівня сервісу, скорочення помилок і вдосконалення внутрішніх процедур.
- *Прийняття рішень на основі доказів* — передбачає, що ефективні рішення повинні ґрунтуватися на аналізі даних та об'єктивної інформації. У практиці торгівлі це означає використання показників якості, результатів перевірок, скарг, рекламацій, відгуків покупців і даних моніторингу.
- *Управління взаємовідносинами* — означає побудову результативних відносин із зацікавленими сторонами, насамперед із постачальниками, партнерами та споживачами, для досягнення сталого успіху. Для торгівлі цей

принцип має важливе значення, оскільки якість залежить не лише від внутрішніх процесів, а й від надійності зовнішніх зв'язків.

Для торговельного підприємства ці принципи мають пряму прикладну цінність.

Оскільки ISO 9001 придатний для організацій усіх секторів, його вимоги можуть бути безпосередньо застосовані і в торговельній діяльності. Практичне значення ISO 9001 для торговельних підприємств полягає в тому, що його вимоги дозволяють:

- ✓ формалізувати та стандартизувати ключові бізнес-процеси;
- ✓ розподілити відповідальність за якість між керівництвом, менеджерами та персоналом;
- ✓ посилити контроль за операційною діяльністю;
- ✓ підвищити узгодженість між вимогами споживачів і фактичним рівнем сервісу;
- ✓ створити основу для вимірювання результативності та постійного поліпшення.

У торговельній практиці це може означати впорядкування процедур вибору постачальників, приймання товарів, контролю супровідної документації, дотримання умов зберігання, стандартизації обслуговування, аналізу скарг та зворотного зв'язку. Така адаптація не суперечить стандарту, оскільки ISO прямо вказує на його універсальність для різних типів організацій.

4.2. Системи безпеки харчових продуктів (НАССР, ISO 22000)

У торгівлі харчовими продуктами питання безпеки має пріоритетне значення, оскільки саме від належної організації процесів приймання, зберігання, транспортування, викладки та реалізації залежить відсутність неприйнятної ризику для життя і здоров'я споживача.

На міжнародному рівні ключову роль у цій сфері відіграють:

система НАССР (СУБХП) - міжнародно визнана система управління безпекою харчових продуктів, яка базується на аналізі ризиків і контролі критичних точок, а не на перевірці готової продукції;

стандарт ISO 22000 - міжнародний стандарт, що встановлює вимоги до системи управління безпекою харчових продуктів (СУБХП).

Ці системи формують сучасну методологічну основу управління безпекою харчових продуктів у всьому харчовому ланцюгу. Codex Alimentarius (Харчовий кодекс) визначає загальні принципи гігієни харчових продуктів і містить настанови щодо системи НАССР, а ISO 22000 встановлює

вимоги до системи менеджменту безпеки харчових продуктів для організацій, прямо або опосередковано залучених до харчового ланцюга.

НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Point) - це система, заснована на ідентифікації, аналізі та контролі небезпечних чинників, які можуть впливати на безпеку харчових продуктів. У документах Codex Alimentarius ця система подається як інструмент, що дає змогу виявляти, оцінювати та контролювати небезпеки, значущі для безпеки харчових продуктів. На відміну від підходу, орієнтованого лише на перевірку готової продукції, НАССР спрямована на попередження ризиків у процесі обігу харчових продуктів.

Для торговельної діяльності це означає, що безпеку продовольчих товарів має забезпечуватися не лише шляхом вибіркового контролю товару в місці продажу, а через системне управління ризиками на всіх етапах, які перебувають під контролем торговельного підприємства. Особливо це стосується швидкопсувних продуктів, охолоджених і заморожених товарів, кулінарної продукції, продукції власного виробництва та товарів, чутливих до температурного режиму, гігієнічних умов і строків реалізації. Такий підхід узгоджується з міжнародною логікою, за якою безпеку харчових продуктів забезпечується впродовж усього харчового ланцюга — від первинного виробництва до кінцевого споживача.

У міжнародній практиці НАССР ґрунтується на **принципах**. Вони охоплюють:

- ✓ проведення аналізу небезпечних чинників;
- ✓ визначення критичних контрольних точок;
- ✓ встановлення критичних меж;
- ✓ розроблення процедур моніторингу;
- ✓ визначення коригувальних дій;
- ✓ запровадження процедур верифікації;
- ✓ ведення документації та записів.

Саме така структура подається в матеріалах Codex Alimentarius і використовується як базова модель управління безпекою харчових продуктів.

Для торговельного підприємства *практичне значення цих принципів* полягає в тому, що вони дозволяють:

- визначати ризики, пов'язані з прийманням, зберіганням і реалізацією харчових продуктів;
- встановлювати критичні етапи, на яких можливе порушення безпеки;
- контролювати температурні режими, строки придатності, санітарний стан обладнання і приміщень;
- своєчасно вживати коригувальних заходів у разі виявлення відхилень;

- документально підтверджувати здійснення контролю. Ці функції прямо впливають із логіки НАССР як превентивної системи управління небезпечними чинниками.

Отже, НАССР у торгівлі виконує не лише контрольну, а передусім попереджувальну функцію, оскільки дозволяє не допускати потрапляння небезпечної продукції до споживача.

У європейському правовому просторі НАССР-підходи розглядаються як міжнародно визнаний інструмент контролю небезпек у харчових продуктах. Європейська комісія прямо зазначає, що принципи НАССР є корисною системою власного контролю для операторів харчового бізнесу, а стаття 5 Регламенту (ЄС) № 852/2004 вимагає від операторів харчового ринку запровадження, виконання і підтримання постійних процедур, заснованих на принципах НАССР.

Для торговельних підприємств, які працюють із продуктами харчування, це означає, що безпечність має забезпечуватися через організовані, задокументовані та постійно підтримувані процедури контролю. У практичному вимірі йдеться про контроль температури холодильного обладнання, належне товарне сусідство, гігієну персоналу, недопущення перехресного забруднення, дотримання умов зберігання і ротації запасів, а також належне реагування на інциденти, пов'язані з безпечністю. Така інтерпретація є безпосереднім застосуванням НАССР-принципів до торговельного процесу.

Поряд із НАССР важливе місце у сфері безпечності харчових продуктів посідає **ISO 22000**. ISO визначає його як міжнародний стандарт, що встановлює вимоги до системи менеджменту безпечності харчових продуктів і призначений для організацій, які прямо або опосередковано беруть участь у харчовому ланцюгу. На офіційному ресурсі ISO підкреслюється, що стандарт допомагає організаціям ідентифікувати небезпечні чинники, управляти ризиками та демонструвати здатність постійно забезпечувати безпечні харчові продукти.

Важливо підкреслити, що ISO 22000 не замінює НАССР, а інтегрує принципи НАССР і кроки їх застосування, розроблені Codex Alimentarius, у ширшу систему менеджменту. ISO прямо зазначає, що стандарт об'єднує принципи НАССР із елементами системного управління. Це означає, що підприємство не лише контролює небезпечні чинники, а й формує політику, цілі, відповідальність, внутрішню комунікацію, управління ресурсами, документовану інформацію, оцінювання результативності та постійне поліпшення системи безпечності.

Для торговельних підприємств, що реалізують продукти харчування, ISO 22000 має важливе практичне значення, оскільки дозволяє пов'язати контроль безпечності з усією системою управління підприємством. У межах такого підходу безпечність харчових продуктів розглядається не як вузька технологічна

функція, а як складова загальної системи менеджменту, що охоплює лідерство, планування, операційне управління, моніторинг і поліпшення. ISO наголошує, що стандарт застосовується до всієї харчової ланки, включно з дистрибуцією та food service (фуд сервіс – сфера громадського харчування), а отже, його вимоги є релевантними і для сфери торгівлі.

У практиці торгівлі продуктами харчування ISO 22000 сприяє:

- ✓ систематизації процесів, пов'язаних із безпечністю продукції;
- ✓ узгодженню вимог до постачання, зберігання, транспортування і реалізації;
- ✓ підвищенню простежуваності та керованості ризиків;
- ✓ зміцненню внутрішньої дисципліни щодо дотримання санітарно-гігієнічних і температурних режимів;
- ✓ покращенню взаємодії з постачальниками та іншими учасниками харчового ланцюга.

З методичної точки зору доцільно розмежовувати ці дві системи. НАССР є насамперед методологією аналізу небезпек і контролю критичних точок, тобто інструментом превентивного управління ризиками безпеності. ISO 22000 є ширшою системою менеджменту, яка включає НАССР-принципи, але доповнює їх вимогами до політики, цілей, комунікації, документування, оцінювання результативності й постійного поліпшення.

Для торговельного підприємства це означає, що НАССР є основою оперативного контролю небезпек у конкретних процесах, тоді як ISO 22000 створює організаційні умови для системного управління безпечністю на рівні всього підприємства. У сфері продовольчої торгівлі ці підходи не протиставляються, а взаємно доповнюють один одного.

Роль цих систем у забезпеченні безпеності товарів у торгівлі продуктами харчування полягає в тому, що вони переводять діяльність підприємства від епізодичного контролю до системного превентивного управління ризиками. Для торговельної практики це особливо важливо з огляду на високу чутливість харчових продуктів до умов обігу та значні наслідки можливих порушень.

Значення НАССР-процедур і системи ISO 22000 проявляється в таких функціях:

- попередження потрапляння небезпечної продукції до споживача;
- забезпечення належного контролю на етапах приймання, зберігання, викладки та реалізації;
- підтримання відповідності вимогам харчового законодавства і міжнародної практики;
- підвищення довіри споживачів до торговельного підприємства;

➤ зниження ризику харчових інцидентів, реклаमाцій і втрат від вилучення продукції. Такі функції узгоджуються з офіційним призначенням

Отже, у сфері торгівлі продуктами харчування HACCP і ISO 22000 виступають ключовими інструментами забезпечення безпечності. HACCP дає змогу виявляти й контролювати небезпеки у критичних точках торговельного процесу, тоді як ISO 22000 формує цілісну систему менеджменту безпечності харчових продуктів. Їх застосування дозволяє торговельному підприємству забезпечувати стабільний контроль ризиків, підвищувати керованість процесів і гарантувати належний рівень захисту споживача.

4.3. Екологічні та соціальні стандарти якості

У сучасній торговельній діяльності якість дедалі частіше оцінюється не лише через функціональні характеристики товару чи рівень сервісу, а й через екологічну та соціальну відповідальність підприємства. У цьому контексті важливого значення набувають **екологічні стандарти** та **ESG-підходи**, які впливають на організацію бізнес-процесів, взаємодію із зацікавленими сторонами та репутацію торговельних мереж.

ISO 14001 (в Україні діє як ДСТУ ISO 14001:2015) — це міжнародний стандарт, що встановлює вимоги до системи екологічного менеджменту (СЕМ). Він допомагає компаніям мінімізувати шкідливий вплив на довкілля, раціонально використовувати ресурси та дотримуватися екологічного законодавства.,

ESG - підходи - це концепція сталого розвитку, яка оцінює бізнес за трьома нефінансовими критеріями: екологія (E), соціальна відповідальність (S) та управління (G). Це підхід, де компанії мінімізують вплив на довкілля, дбають про суспільство/персонал та прозора керують справами, підвищуючи свою інвестиційну привабливість.

ISO 14001 встановлює вимоги до системи екологічного менеджменту, яку організація може використовувати для підвищення своєї екологічної результативності. Офіційний опис ISO підкреслює, що стандарт надає основу для розроблення та впровадження системи екологічного менеджменту, постійного поліпшення екологічних показників, дотримання застосовних правових вимог і досягнення екологічних цілей. Отже, його призначення полягає не в сертифікації окремого товару, а в організації керованої системи екологічної діяльності підприємства. Для торговельних мереж це особливо важливо, оскільки значна частина їхнього екологічного впливу пов'язана з енергоспоживанням магазинів і складів, пакуванням, відходами, логістикою та використанням ресурсів.

З позицій торговельної практики *ISO 14001* сприяє впорядкуванню таких напрямів:

- ✓ управління відходами та зменшення їх утворення;
- ✓ контроль використання енергії, води та інших ресурсів;
- ✓ екологічно орієнтоване планування логістики;
- ✓ дотримання природоохоронних вимог;
- ✓ формування внутрішніх процедур екологічного контролю;
- ✓ постійне поліпшення екологічних аспектів діяльності.

Ці напрями впливають із офіційного призначення ISO 14001 як системи для управління екологічними аспектами та поліпшення екологічної результативності.

На відміну від ISO 14001, **ESG-підходи** не є одним окремим стандартом. Це ширший підхід до оцінювання та управління діяльністю компанії через три групи факторів: *екологічні, соціальні та управлінські*. Міжнародна ініціатива PRI (Принципи відповідального інвестування - підтримувана ООН, яка просуває врахування екологічних, соціальних і управлінських чинників у прийнятті інвестиційних рішень) зазначає, що ці принципи допомагають інтегрувати ESG-фактори в практику прийняття рішень, а отже, ESG слід розглядати як рамковий підхід до відповідального управління, а не як вузько технічний інструмент. Для торговельних мереж це означає, що поряд з екологічними параметрами значення мають умови праці, безпечність ланцюгів постачання, етична комунікація з клієнтами, прозорість управління, доброчесність і підзвітність бізнесу.

У сфері торгівлі ESG-підходи охоплюють:

- екологічні аспекти: енергоефективність, скорочення відходів, екологічне пакування, зменшення вуглецевого сліду;
- соціальні аспекти: умови праці персоналу, інклюзивність, безпечність товарів, відповідальна робота з постачальниками, повага до прав споживачів;
- управлінські аспекти: прозорість, етичність, контроль ризиків, підзвітність керівництва, достовірність нефінансової інформації.

Така систематизація є узагальненням базового розуміння ESG як екологічна, соціальна та управлінська відповідальність.

Для торговельної мережі впровадження екологічно орієнтованих підходів має не лише операційне, а й репутаційне значення. ISO наголошує, що ISO 14001 створює основу для підтримки кліматичних ініціатив, програм зі скорочення викидів та ширших зобов'язань до сталого розвитку. Це означає, що наявність екологічно впорядкованої системи менеджменту дозволяє торговельному підприємству демонструвати системність, передбачуваність і відповідальність у питаннях впливу на довкілля. Для великих торговельних мереж це прямо

пов'язано з формуванням довіри з боку споживачів, партнерів, громад і регуляторних органів.

Репутаційний ефект ISO 14001 у торгівлі проявляється через:

- ✓ підвищення довіри до мережі як до екологічно відповідального суб'єкта;
- ✓ зміцнення сприйняття бренду як сучасного та керованого;
- ✓ зниження ризику репутаційних втрат через екологічні порушення;
- ✓ покращення комунікації з інвесторами, партнерами та громадами;
- ✓ створення основи для публічного підтвердження екологічних зобов'язань.

Це є обґрунтованим висновком із функцій ISO 14001 як системи, спрямованої на проактивні заходи, дотримання вимог та постійне вдосконалення.

Репутація сучасної торговельної мережі все більше залежить від того, наскільки вона здатна демонструвати не лише цінову доступність або широту асортименту, а й відповідальне ставлення до довкілля, працівників і суспільства. *PwC (міжнародна мережа фірм, що надає професійні послуги у сферах аудиту, консалтингу та оподаткування)* у дослідженні *Voice of the Consumer Survey* (споживчої думки або опитування споживачів) 2024 повідомляє, що споживачі в середньому готові платити на 9,7% більше за товари, вироблені або отримані з дотриманням принципів сталого розвитку, а серед найбільш значущих стимулів називають скорочення відходів і перероблення, екологічне пакування та позитивний вплив на природу і воду. Це свідчить, що екологічна та соціальна відповідальність уже безпосередньо пов'язується з купівельною поведінкою, а отже, і з репутацією торговельних брендів.

Додатково *PwC* у регіональних висновках для 2024 року підкреслює, що для ритейлерів ключовим є формування довіри через прозорість, сталий розвиток та інновації, а *NielsenIQ (міжнародна аналітична компанія у сфері споживчої аналітики та ринкових досліджень)* зазначає, що покоління *Z* очікує від брендів автентичності та справжньої відданості соціальним і екологічним питанням. Такі дані вказують, що ESG-підходи для торговельних мереж є не лише елементом звітності, а й чинником ринкової легітимності та довгострокових відносин із клієнтами.

З позицій торговельної практики ESG-підходи впливають на репутацію через такі механізми:

- ✓ формування образу відповідального і прозорого бренду;
- ✓ підвищення довіри до мережі з боку покупців;
- ✓ посилення лояльності ціннісно орієнтованих споживчих груп;
- ✓ зниження ймовірності репутаційних криз, пов'язаних із соціальними чи екологічними інцидентами;

✓ покращення взаємодії з інвесторами та діловими партнерами. Ці висновки узгоджуються з підходом PRI до значущості ESG-факторів та з матеріалами PwC і NielsenIQ щодо споживчого сприйняття сталий розвиток і довіра.

Екологічні та соціальні стандарти не є зовнішнім доповненням до якості, а поступово стають її складовою. У торгівлі якість дедалі частіше пов'язується не тільки з функціональністю товару і рівнем сервісу, а й з відповідальністю ланцюга постачання, безпечністю для довкілля, етичністю комунікації та прозорістю управління. Саме тому ISO 14001 і ESG-підходи доцільно розглядати як інструменти розширення традиційного уявлення про якість — від вузько товарного до системного, репутаційного й соціально відповідального. Такий висновок є логічним поєднанням офіційного призначення ISO 14001 та сучасного розуміння ESG-факторів.

4.4. Переваги та проблеми впровадження стандартів у торгівлі

Упровадження міжнародних і галузевих стандартів у торговельній діяльності є важливим напрямом удосконалення системи управління якістю, безпечністю товарів, сервісом і внутрішніми процесами підприємства. Для сучасної торгівлі стандарти виконують не лише регламентувальну функцію, а й виступають інструментом підвищення керованості, прозорості операцій, довіри споживачів і стійкості підприємства до ринкових змін. Водночас процес їх упровадження пов'язаний із низкою організаційних, економічних і кадрових труднощів, які необхідно враховувати під час прийняття управлінських рішень.

У системі управління якістю торгівлі сертифікацію доцільно розглядати як підтвердження відповідності системи, процесу або певних характеристик установленим вимогам стандарту.

Сертифікація в торгівлі - це документальне підтвердження незалежним органом того, що товар або послуга відповідають встановленим стандартам безпеки та якості. Вона гарантує споживачеві, що продукція не є небезпечною, а також підтверджує відповідність технічним регламентам України, що необхідно для легального введення товарів в обіг.

Стандартизація в торгівлі - це встановлення єдиних вимог, норм та правил до товарів, послуг і процесів обслуговування, спрямоване на гарантування безпеки, якості продукції та захист прав споживачів. Вона передбачає впорядкування характеристик товарів, пакування, маркування, а також сервісу, що підвищує конкурентоспроможність бізнесу та спрощує міжнародну торгівлю. Для торговельного підприємства це означає перехід від ситуативного управління до більш формалізованої та передбачуваної системи роботи.

Практичне значення стандартизації в торгівлі полягає в тому, що вона дозволяє:

- упорядкувати операційні процеси;
- визначити єдині вимоги до якості товарів і послуг;
- закріпити відповідальність працівників;
- зменшити варіативність дій у типових ситуаціях;
- посилити контроль і моніторинг результатів;
- створити основу для внутрішнього аудиту та постійного поліпшення.

Разом із тим сертифікація і стандартизація не є самоціллю. Їх результативність проявляється лише тоді, коли стандарти інтегруються в реальну діяльність підприємства і підтримуються на рівні повсякденних процесів.

Переваги впровадження стандартів у торговельній діяльності мають багатовимірний характер. Вони охоплюють економічну, організаційну, кадрову, репутаційну та сервісну площини. Саме тому доцільно розглядати їх не ізольовано, а як взаємопов'язані результати системного вдосконалення підприємства.

1. Організаційні переваги - позитивний вплив на внутрішню організацію діяльності торговельного підприємства. Чітко задокументовані процедури, інструкції, регламенти й розподіл відповідальності забезпечують більш високий рівень впорядкованості процесів і знижують залежність результату від випадкових чинників.

До основних організаційних переваг належать:

- ✓ формалізація ключових бізнес-процесів;
- ✓ підвищення керованості торговельної діяльності;
- ✓ зменшення кількості помилок у типових операціях;
- ✓ посилення контролю за дотриманням вимог до якості;
- ✓ покращення координації між підрозділами;
- ✓ створення основи для внутрішнього аналізу та аудиту.

У практиці торговельних мереж це може проявлятися у стандартизації приймання товарів, контролю строків придатності, правил викладки, порядку роботи зі скаргами, алгоритмів консультації покупців і процедур реагування на невідповідності.

2. Економічні переваги проявляються у вигляді економічного ефекту від впровадження стандартів через можливість збільшення продажів, зниженні втрат, оптимізації ресурсів і підвищенні загальної ефективності діяльності. Хоча на початковому етапі стандартизація потребує витрат, у довгостроковому періоді вона може забезпечувати помітний господарський результат.

Серед економічних переваг варто виділити:

- ✓ зменшення витрат, пов'язаних із браком, псуванням і поверненням товарів;
- ✓ скорочення витрат від порушення умов зберігання і реалізації;
- ✓ підвищення точності операцій і зниження операційних ризиків;
- ✓ оптимізацію використання ресурсів;
- ✓ зростання довіри контрагентів і споживачів;
- ✓ зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Для підприємства роздрібною торгівлі це може означати зниження списань продовольчих товарів, скорочення кількості реклаमाцій, зменшення витрат часу на виправлення помилок персоналу та підвищення стабільності сервісних процесів.

3. Кадрові переваги – це стандартизоване середовище праці, яке сприяє формуванню зрозумілих вимог до працівників, полегшує адаптацію нових співробітників і підвищує дисципліну виконання операцій.

Кадрові переваги проявляються через:

- ✓ чітке визначення обов'язків і зон відповідальності;
- ✓ підвищення рівня професійної підготовки персоналу;
- ✓ уніфікацію вимог до виконання процедур;
- ✓ полегшення навчання й адаптації нових працівників;
- ✓ формування культури якості;
- ✓ підвищення персональної відповідальності за результат.

Для торгівлі це має особливе значення, оскільки якість у цій сфері значною мірою залежить від людського чинника. Наявність стандартів обслуговування, санітарних процедур, правил роботи з товарами та алгоритмів комунікації з покупцями сприяє підвищенню стабільності якості незалежно від зміни персоналу.

4. Репутаційні та ринкові переваги. Упровадження стандартів може позитивно впливати і на зовнішнє сприйняття торговельного підприємства. Для споживача стандартизована і сертифікована діяльність асоціюється з надійністю, передбачуваністю та відповідальним ставленням до якості.

До таких переваг належать:

- ✓ підвищення довіри з боку споживачів;
- ✓ зміцнення репутації підприємства на ринку;
- ✓ покращення взаємодії з партнерами та постачальниками;
- ✓ посилення позицій у конкурентному середовищі;
- ✓ розширення можливостей співпраці з організованими мережами та великими контрагентами.

Для великих торговельних мереж наявність упорядкованих систем управління якістю або безпечністю часто є важливим елементом бренду і фактором довгострокової лояльності клієнтів.

Попри суттєві переваги, упровадження стандартів у торгівлі супроводжується низкою проблем, які можуть знижувати ефективність цього процесу або ускладнювати його практичну реалізацію. Такі *проблеми* доцільно розглядати за основними групами: *економічними, організаційними та кадровими*:

1. *Економічні проблеми* виникають на початковому етапі впровадження стандартів. Підприємство несе додаткові витрати, які для малого й середнього бізнесу можуть бути доволі відчутними. Йдеться не лише про витрати на сертифікацію, а й про ширший комплекс заходів, необхідних для приведення діяльності у відповідність до вимог стандарту.

До основних економічних проблем належать:

- витрати на консультування, навчання і підготовку документації;
- фінансування аудитів і сертифікаційних процедур;
- витрати на оновлення обладнання або умов зберігання;
- потреба у вкладеннях у цифрові системи обліку і контролю;
- тимчасове зростання адміністративного навантаження;
- відстрочений характер економічного ефекту.

Особливо складною ця проблема є для невеликих торговельних підприємств, які мають обмежені фінансові ресурси і не завжди можуть швидко окупити витрати на впровадження стандартів.

2. *Організаційні проблеми* проявляються у зміні логіки роботи підприємства, що часто вимагає перегляду наявних бізнес-процесів, посадових функцій, документообігу та контрольних процедур. За відсутності належної підготовки це може спричинити внутрішній опір і перевантаження управлінської системи.

До організаційних проблем належать:

- складність формалізації окремих торговельних процесів;
- недостатня узгодженість між підрозділами;
- надмірна бюрократизація процедур;
- ризик формального, а не змістовного впровадження стандартів;
- труднощі інтеграції нових вимог у чинну систему менеджменту;
- потреба в постійному оновленні документації та процедур.

У торговельній діяльності особливо проблемним може бути поєднання стандартизованих вимог із необхідністю гнучкого реагування на зміну попиту, сезонні коливання, зміну асортименту та інтенсивний контакт із клієнтом. Якщо стандарти впроваджуються без адаптації до специфіки торгівлі, вони можуть сприйматися працівниками як надмірно формальні та обтяжливі.

3. *Кадрові проблеми* є однією з найпоширеніших проблем упровадження стандартів. Успішність стандартизації значною мірою залежить від того,

наскільки персонал розуміє її зміст, приймає нові вимоги і здатний виконувати їх у повсякденній роботі.

Кадрові труднощі проявляються у вигляді:

- опору змінам з боку працівників;
- недостатньої підготовленості персоналу до нових процедур;
- формального дотримання вимог без розуміння їх сутності;
- високої плинності кадрів у торгівлі;
- нестачі працівників, здатних забезпечити внутрішній контроль;
- потреби в постійному навчанні та повторному інструктажі.

Для торговельних підприємств ця проблема є особливо актуальною через високу частку персоналу, що безпосередньо працює з покупцями або з операціями приймання, зберігання і викладки товарів. Навіть добре розроблені стандарти не забезпечать результату, якщо працівники не сприймають їх як частину своєї професійної діяльності.

Щоб *упровадження стандартів* у торгівлі було *результативним*, доцільно дотримуватися певних умов:

- ✓ забезпечити підтримку з боку керівництва;
- ✓ адаптувати вимоги стандарту до специфіки торговельного підприємства;
- ✓ поєднати стандартизацію з реальними потребами процесів;
- ✓ організувати системне навчання персоналу;
- ✓ уникати формального підходу до документації;
- ✓ здійснювати постійний внутрішній контроль і перегляд процедур;
- ✓ розглядати стандарти як інструмент поліпшення, а не лише як вимогу сертифікації.

Саме за таких умов стандарти перетворюються на дієвий механізм підвищення якості, а не на суто формальний елемент управлінської практики.

Упровадження стандартів у торгівлі має значний потенціал для підвищення якості товарів, послуг і торговельних процесів. Його переваги проявляються в організаційному впорядкуванні діяльності, економічній раціоналізації, розвитку персоналу та зміцненні репутації підприємства. Водночас сертифікація й стандартизація супроводжуються економічними витратами, організаційними труднощами та кадровими ризиками. Саме тому результативність упровадження стандартів у торгівлі залежить від системного підходу, готовності керівництва до змін, професійної підготовки персоналу та реальної інтеграції стандартів у повсякденну практику підприємства.



ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМУ ТА ПОВТОРЕННЯ

1. У чому полягає сутність і призначення стандартів ISO серії 9000?
2. Чим ISO 9000 відрізняється від ISO 9001?
3. Яке значення має ISO 9001 для торговельного підприємства?
4. У чому полягає сутність системи HACCP?
5. Як співвідносяться HACCP і ISO 22000?
6. Чому для продовольчої торгівлі важливе превентивне управління ризиками?
7. Яке призначення має ISO 14001 у діяльності торговельного підприємства?
8. Як екологічні та соціальні стандарти впливають на репутацію торговельної мережі?
9. Які переваги може дати впровадження міжнародних стандартів у торгівлі?
10. Які основні проблеми супроводжують упровадження стандартів у торговельній діяльності?



СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ

Ситуація 2. Торговельне підприємство реалізує непродовольчі товари, прагне стандартизувати внутрішні процеси, підвищити стабільність обслуговування та зміцнити довіру партнерів. Керівництво розглядає можливість упровадження міжнародного стандарту, але частина менеджерів наполягає лише на посиленні внутрішнього контролю без сертифікації. Визначте, який міжнародний стандарт є найбільш доцільним для цього підприємства; поясніть, чому саме цей стандарт відповідає цілям підприємства; визначте переваги його впровадження для торгівлі; запропонуйте першочергові кроки щодо підготовки до впровадження.

Ситуація 2. Мережа супермаркетів реалізує охолоджені м'ясні продукти, молочні товари та кулінарію власного виробництва. Під час внутрішньої перевірки виявлено несвоєчасну фіксацію температури у холодильних вітринах, порушення ротації окремих товарів та неповне ведення журналів контролю. Визначте, які принципи системи HACCP тут порушено; поясніть, чому для

такого підприємства недостатньо лише кінцевої перевірки товару; розмежуйте роль HACCP та ISO 22000 у цій ситуації; запропонуйте коригувальні дії.

Завдання 1. Експертна група оцінила готовність торговельного підприємства до впровадження ISO 9001 за 5 критеріями за п'ятибальною шкалою: документування процесів - 4,6 бали; орієнтація на клієнта - 4,8 бали; відповідальність керівництва - 4,2 бали; управління ресурсами - 3,9 бали; система внутрішнього поліпшення - 4,1 бали. Коефіцієнти вагомості критеріїв: документування процесів - 0,20; орієнтація на клієнта - 0,25; відповідальність керівництва - 0,20; управління ресурсами - 0,15; система внутрішнього поліпшення - 0,20.

Розрахуйте:

1. інтегральний показник готовності підприємства до сертифікації за ISO 9001;
2. визначте, яка складова найбільше вплинула на результат;
3. зробіть висновок щодо рівня готовності підприємства.

Завдання 2. На підприємстві продовольчої торгівлі протягом місяця контролювали 3 критичні контрольні точки:

1. температурний режим холодильного обладнання - 120 вимірювань, з них 110 відповідали нормі;
2. дотримання строків ротації товарів - 90 перевірок, з них 81 без порушень;
3. санітарний стан зони фасування - 60 перевірок, з них 54 без порушень.

Розрахуйте:

1. коефіцієнт стабільності для кожної критичної точки;
2. середній коефіцієнт стабільності системи HACCP;
3. визначте, яка критична точка є найменш стабільною.

Завдання 3. Після запровадження екологічних заходів у торговельній мережі отримано такі результати за рік: споживання електроенергії скоротилося з 420000 кВт·год до 365000 кВт·год; використання води скоротилося з 8500 м³ до 7140 м³; утворення пакувальних відходів зменшилося з 96 т до 72 т.

Для порівняльного оцінювання використайте коефіцієнти значущості: електроенергія - 0,40; вода - 0,25; пакувальні відходи - 0,35.

Розрахуйте:

1. відсоток скорочення за кожним показником;
2. інтегральний показник екологічного поліпшення;
3. визначте, який напрям дав найбільший внесок у загальний результат.

Завдання 4. Торговельне підприємство одночасно впровадило елементи ISO 9001, HACCP / ISO 22000 та ISO 14001. За підсумками року отримано такі результати: скорочення втрат від реклаमाцій і повернень - 68000 грн; скорочення

списання продовольчих товарів - 94000 грн; економія енергоресурсів - 56000 грн; зростання прибутку внаслідок підвищення довіри клієнтів - 82000 грн.

Витрати на впровадження стандартів становили:

- розроблення документації - 72000 грн;
- навчання персоналу - 48000 грн;
- модернізація обладнання та умов зберігання - 96000 грн;
- аудит і сертифікаційна підготовка - 34000 грн.

Розрахуйте:

1. загальний річний економічний ефект від упровадження стандартів;
2. загальні витрати на впровадження;
3. чистий економічний ефект;
4. коефіцієнт економічної результативності;
5. строк окупності витрат.



ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Міжнародні стандарти ISO серії 9000 у системі управління якістю торговельного підприємства.
2. HACCP та ISO 22000 як основа управління безпечністю харчових продуктів у торгівлі.
3. Екологічні стандарти та ESG-підходи як новий вимір якості в сучасній торгівлі.
4. Сертифікація і стандартизація в торгівлі: зміст, значення та практичні наслідки.
5. Переваги та проблеми впровадження міжнародних стандартів у діяльність торговельних мереж.



ТЕСТИ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

- 1) Що найточніше характеризує призначення сімейства стандартів ISO 9000?
 - а) створення міжнародно визнаної основи для побудови та вдосконалення систем управління якістю;
 - б) визначення правил ціноутворення у міжнародній торгівлі;
 - в) регулювання митного оформлення товарів;
 - г) встановлення єдиних вимог лише до пакування продукції.
- 2) Яке твердження правильно відображає відмінність між ISO 9000 та ISO 9001?

- а) ISO 9000 містить основні положення і термінологію, а ISO 9001 встановлює вимоги до системи управління якістю;
 - б) ISO 9000 регламентує лише безпечність харчових продуктів, а ISO 9001 — екологічний менеджмент;
 - в) ISO 9000 застосовується тільки у виробництві, а ISO 9001 — тільки в торгівлі;
 - г) ISO 9000 визначає вимоги до сертифікації товару, а ISO 9001 — лише правила реклами.
- 3) Який із наведених блоків входить до логіки побудови ISO 9001?
- а) оцінювання результативності;
 - б) обов'язкове державне ліцензування цін;
 - в) визначення сезонності попиту;
 - г) класифікація товарів за асортиментними групами.
- 4) Що означає принцип орієнтації на клієнта в системі ISO 9000?
- а) зосередження діяльності організації на розумінні й задоволенні потреб споживачів;
 - б) повну відмову від внутрішніх регламентів заради гнучкості;
 - в) орієнтацію лише на зменшення витрат підприємства;
 - г) заміну контролю якості виключно маркетинговими дослідженнями.
- 5) Який принцип управління якістю передбачає, що рішення мають ґрунтуватися на аналізі даних та об'єктивної інформації?
- а) прийняття рішень на основі доказів;
 - б) автономія підрозділів;
 - в) комерційна самостійність;
 - г) операційна гнучкість.
- 6) Що є прикладом практичного застосування ISO 9001 у торговельному підприємстві?
- а) стандартизація процедур вибору постачальників, приймання товарів і аналізу скарг споживачів;
 - б) визначення валютного курсу для зовнішньоторговельних операцій;
 - в) розроблення державних технічних регламентів;
 - г) укладання колективного договору без зв'язку з процесами якості.
- 7) У чому полягає головна особливість системи НАССР?
- а) вона базується на аналізі ризиків і контролі критичних точок, а не лише на перевірці готової продукції;
 - б) вона використовується тільки для оцінювання зовнішнього вигляду товару;
 - в) вона замінює всі інші системи управління підприємством;
 - г) вона застосовується виключно до непродовольчих товарів.
- 8) Який із наведених елементів належить до принципів НАССР?
- а) визначення критичних контрольних точок;
 - б) розрахунок рівня рентабельності продажів;
 - в) формування асортиментної матриці магазину;
 - г) проведення рекламної кампанії.
- 9) Що є прикладом критичного етапу для безпечності харчових продуктів у торгівлі?

- а) контроль температурного режиму під час зберігання швидкопсувних продуктів;
 - б) визначення торговельної націнки на бакалійні товари;
 - в) оформлення вітрини відповідно до стилю бренду;
 - г) розрахунок пропускну здатності касової зони.
- 10) Як співвідносяться HACCP і ISO 22000?
- а) ISO 22000 є ширшою системою менеджменту, що інтегрує принципи HACCP;
 - б) HACCP повністю замінює ISO 22000 у всіх організаціях;
 - в) ISO 22000 застосовується лише до логістики, а HACCP — лише до виробництва;
 - г) між HACCP і ISO 22000 немає жодного змістовного зв'язку.
- 11) Що найточніше характеризує ISO 14001?
- а) міжнародний стандарт, що встановлює вимоги до системи екологічного менеджменту підприємства;
 - б) стандарт сертифікації лише окремих видів товарів;
 - в) нормативний документ з організації касового обслуговування;
 - г) система оцінювання тільки соціальної відповідальності постачальників.
- 12) Який із наведених напрямів безпосередньо пов'язаний із застосуванням ISO 14001 у торгівлі?
- а) управління відходами та контроль використання ресурсів;
 - б) встановлення строків сезонних розпродажів;
 - в) погодження імпорتنих митних ставок;
 - г) визначення структури рекламного бюджету.
- 13) Що означає підхід ESG у діяльності торговельного підприємства?
- а) оцінювання й управління діяльністю компанії за екологічними, соціальними та управлінськими критеріями;
 - б) систему виключно фінансового аналізу ефективності продажів;
 - в) метод контролю строків реалізації товарів;
 - г) порядок сертифікації лише харчових продуктів.
- 14) Яка з наведених переваг найточніше відображає результат упровадження стандартів у торгівлі?
- а) підвищення керованості процесів, довіри споживачів і стабільності якості;
 - б) повне усунення потреби в контролі персоналу;
 - в) зменшення значення документування та внутрішнього аудиту;
 - г) автоматичне зростання прибутку без додаткових змін у роботі.
- 15) Яка проблема найчастіше ускладнює впровадження стандартів у торговельному підприємстві?
- а) формальне дотримання вимог без реальної інтеграції стандартів у повсякденні процеси;
 - б) надмірне зростання попиту на товари підприємства;
 - в) повна відсутність потреби у навчанні персоналу;
 - г) неможливість застосування стандартів у сфері торгівлі взагалі.

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

- 5.1. Система технічного регулювання в Україні.
- 5.2. Законодавче забезпечення якості та безпечності товарів.
- 5.3. Контролюючі органи у сфері якості.
- 5.4. Відповідальність торговельних підприємств за порушення вимог якості.



КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

- | | | | |
|---|---------------------------------|---|---|
| ✓ | технічне регулювання | ✓ | захист прав споживачів |
| ✓ | технічний регламент | ✓ | державний ринковий нагляд |
| ✓ | стандартизація | ✓ | контролюючі органи |
| ✓ | оцінка відповідності | ✓ | відповідальність торговельного підприємства |
| ✓ | законодавче забезпечення якості | ✓ | безпечність товарів |

5.1. Система технічного регулювання в Україні

Державне регулювання якості в торгівлі в Україні значною мірою реалізується через **систему технічного регулювання**. Її призначення полягає у встановленні обов'язкових вимог до певних видів продукції, упорядкуванні застосування стандартів і визначенні процедур, за допомогою яких підтверджується відповідність товарів установленим вимогам. Чинний Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» визначає правові й організаційні засади розроблення, прийняття та застосування технічних регламентів і передбачених ними процедур оцінки відповідності, а Закон України «Про стандартизацію» — правові та організаційні засади стандартизації в Україні.

Для сфери торгівлі система технічного регулювання має особливе значення, оскільки саме через неї забезпечується допуск на ринок продукції, яка відповідає обов'язковим вимогам безпечності, належного маркування, захисту споживача та іншим публічним інтересам. У практиці торговельної діяльності це стосується насамперед товарів, на які поширюються технічні регламенти, а також документального супроводу продукції, процедур підтвердження відповідності та взаємодії з органами оцінки відповідності.)

Система технічного регулювання є сукупністю правових норм, уповноважених органів, нормативних документів і процедур, за допомогою яких держава встановлює правила щодо продукції та контролює їх дотримання. Її базовими елементами є:

- технічні регламенти як нормативно-правові акти, що встановлюють обов'язкові вимоги;
- стандарти як нормативні документи, що, як правило, застосовуються добровільно;
- процедури оцінки відповідності як механізми доведення того, що задані вимоги виконані;
- органи з оцінки відповідності та система їх акредитації;
- державний нагляд і контроль за додержанням законодавства у цій сфері.

Такий підхід свідчить, що технічне регулювання в Україні поєднує обов'язкову нормативну складову і добровільну стандартизацію. Для торгівлі це означає, що не кожен стандарт є обов'язковим, але вимоги технічних регламентів підлягають обов'язковому виконанню у випадках, коли вони поширюються на відповідну продукцію.

Центральним елементом системи технічного регулювання є *технічні регламенти*. Закон визначає, що цілями їх прийняття є захист життя і здоров'я людей, тварин і рослин, охорона довкілля і природних ресурсів, забезпечення енергоефективності, захист майна, забезпечення національної безпеки та запобігання підприємницькій практиці, що вводить споживача в оману.

Технічний регламент розглядають як нормативно-правовий акт обов'язкового характеру, що встановлює вимоги до продукції або пов'язаних із нею процесів і може передбачати обов'язкове застосування процедур оцінки відповідності. Закон прямо передбачає, що технічні регламенти розробляються на основі міжнародних стандартів, а також можуть ґрунтуватися на регіональних стандартах, національних стандартах України, актах законодавства Європейського Союзу та інших джерелах.

Для торговельної діяльності роль технічних регламентів полягає в тому, що вони:

- визначають, яка продукція може бути надана на ринку;
- встановлюють обов'язкові вимоги до безпечності та інших істотних характеристик товарів;
- задають рамки для маркування, документального підтвердження відповідності та введення продукції в обіг;
- створюють правову основу для захисту споживача в процесі реалізації товарів.

Законодавча логіка технічного регулювання дає змогу виділити типові структурні елементи технічного регламенту. Хоча зміст *конкретних регламентів* залежить від виду продукції, загалом у них відображаються такі *складові*:

- ✓ сфера застосування — визначення видів продукції, на які поширюється регламент;

- ✓ обов'язкові вимоги до продукції;
- ✓ умови надання на ринку, введення в обіг або введення в експлуатацію;
- ✓ процедури оцінки відповідності, які має застосувати виробник або інші визначені суб'єкти;
- ✓ правила декларування відповідності;
- ✓ вимоги до маркування, у тому числі до знака відповідності технічним регламентам;
- ✓ посилання на перелік національних стандартів, застосування яких може надавати презумпцію відповідності вимогам технічного регламенту.

У практиці торгівлі ця структура має прикладне значення. Під час закупівлі та приймання товарів торговельне підприємство повинно з'ясувати, чи підпадає продукція під дію певного технічного регламенту, які документи мають супроводжувати товар, чи потрібне маркування знаком відповідності та які саме вимоги мають бути виконані для законного надання продукції на ринку.

Другим важливим елементом є *стандарти*. Закон України «Про стандартизацію» визначає **стандарт** як нормативний документ, заснований на консенсусі, прийнятий визнаним органом, що встановлює для загального і неодноразового використання правила, настанови або характеристики щодо діяльності чи її результатів та спрямований на досягнення оптимального ступеня впорядкованості в певній сфері.

Національний стандарт — це стандарт, прийнятий національним органом стандартизації та доступний для широкого кола користувачів. Для правильного розуміння системи технічного регулювання принципово важливо, що національні стандарти та кодекси усталеної практики в Україні застосовуються на добровільній основі, крім випадків, коли обов'язковість їх застосування встановлена нормативно-правовими актами. Добровільність застосування стандартів закріплена і як одна з основних засад стандартизації.

У межах технічного регулювання *стандарти виконують функції*:

- ✓ конкретизують технічні рішення для виконання обов'язкових вимог;
- ✓ спрощують застосування технічних регламентів;
- ✓ забезпечують єдність підходів до випробувань, вимірювань, контролю та маркування;
- ✓ можуть надавати презумпцію відповідності вимогам технічного регламенту, якщо включені до відповідного переліку національних стандартів.

Для торговельних підприємств це означає, що стандарти часто слугують практичним орієнтиром для перевірки товару, супровідної документації, умов маркування і приймання продукції, хоча самі по собі не завжди мають обов'язковий характер.

Третім ключовим компонентом системи є **оцінка відповідності** згідно Закону це процес доведення того, що задані вимоги, які стосуються продукції, процесу, послуги, системи, особи чи органу, були виконані. Отже, оцінка відповідності є не лише документальною, а й процедурною категорією, пов'язаною з перевіркою фактичного виконання вимог.

У сфері технічного регулювання України розрізняються:

- добровільна оцінка відповідності, яка не вимагається технічними регламентами і може здійснюватися у формах випробування, декларування відповідності, сертифікації та інспектування;
- оцінка відповідності вимогам технічних регламентів, яка здійснюється у випадках і шляхом застосування процедур, визначених у відповідних технічних регламентах.

У практичному аспекті *процедури оцінки* відповідності можуть *включати*:

- ✓ випробування продукції;
- ✓ декларування відповідності;
- ✓ сертифікацію;
- ✓ інспектування;
- ✓ залучення призначених органів з оцінки відповідності у випадках, визначених технічним регламентом.

Для торгівлі це має безпосереднє значення, оскільки під час введення товару в обіг, імпорту, розповсюдження або реалізації певних товарних груп важливим є не лише наявність продукції, а й наявність доказів того, що вимоги відповідного технічного регламенту виконані. Це стосується, зокрема, декларацій про відповідність, сертифікатів, маркуванням знаком відповідності та інших документів, які супроводжують продукцію.

Система технічного регулювання функціонує через відповідну інституційну інфраструктуру. Важливе місце в ній займають **органи з оцінки відповідності**, а також система їх акредитації. Закон України «Про акредитацію органів з оцінки відповідності» визначає правові, організаційні та економічні засади акредитації в Україні, а Положення про Національне агентство з акредитації України встановлює, що НААУ є національним органом України з акредитації органів з оцінки відповідності. Серед основних цілей діяльності НААУ прямо названо забезпечення довіри споживачів до діяльності з оцінки відповідності та усунення технічних бар'єрів у торгівлі.

З позицій навчального курсу це означає, що система технічного регулювання включає не лише норми, а й інститути, які забезпечують довіру до результатів випробувань, сертифікації, інспектування та інших форм підтвердження відповідності. Для торговельних підприємств це важливо під час

перевірки легітимності документів, виданих органами з оцінки відповідності, а також під час вибору партнерів і постачальників.

Для сфери торгівлі система технічного регулювання виконує водночас *захисну, регуляторну і ринкову функції*. Вона забезпечує законний допуск продукції на ринок, створює механізм захисту споживача від небезпечних або оманливо маркованих товарів, а також сприяє уніфікації правил обігу продукції. У торговельній практиці її значення проявляється на таких етапах:

- під час вибору товарів для закупівлі;
- у процесі перевірки супровідної документації;
- під час приймання товарів за кількістю та якістю;
- у контролі маркування та позначення знаком відповідності;
- при взаємодії з постачальниками, імпортерами та органами оцінки відповідності.

Отже, система технічного регулювання в Україні є складною, але логічно вибудованою сукупністю правових норм, стандартів, технічних регламентів, процедур оцінки відповідності та інституційної інфраструктури. Для торговельного підприємства її знання має не лише нормативне, а й практичне значення, оскільки саме через цю систему визначаються умови законного обігу товарів, порядок підтвердження їх відповідності та механізми захисту прав споживачів.

5.2. Законодавче забезпечення якості та безпечності товарів

Забезпечення якості та безпечності товарів у сфері торгівлі в Україні ґрунтується на системі взаємопов'язаних нормативно-правових актів, які регулюють вимоги до продукції, умови її введення в обіг, механізми контролю, відповідальність суб'єктів господарювання та способи захисту прав споживачів. *Система нормативно-правового забезпечення в торгівлі* являє собою сукупність правових норм, що охоплюють три основні напрями: регулювання безпечності продукції, установлення вимог до якості та інформації про товар, а також захист прав споживача під час придбання, використання, обміну чи повернення товарів. В Україні нормативна база у цій сфері має диференційований характер: для харчових продуктів і нехарчової продукції діють окремі правові режими, тоді як загальні гарантії для споживача встановлюються спеціальним законодавством про захист його прав.

У правовому розумінні *законодавче забезпечення якості та безпечності товарів* означає встановлення державою обов'язкових правил, відповідно до яких товар може бути виготовлений, ввезений, наданий на ринку, реалізований і використаний без створення неприйнятних ризиків для людини та без

порушення її законних інтересів. Для торгівлі це означає, що діяльність продавця не обмежується фактом продажу товару. Торговельне підприємство бере участь у системі правового забезпечення якості через перевірку супровідної документації, контроль маркування, дотримання умов зберігання, вилучення небезпечної продукції з обігу та належне інформування покупця. Законодавство України про безпечність харчових продуктів прямо регулює відносини між органами влади, операторами ринку харчових продуктів і споживачами та визначає порядок забезпечення безпечності й окремих показників якості харчових продуктів, а законодавство про загальну безпечність нехарчової продукції встановлює правові та організаційні засади введення в обіг нехарчової продукції та забезпечення її безпечності.

Отже, правове забезпечення якості в торгівлі має комплексний характер. Воно поєднує норми технічного регулювання, вимоги до безпечності окремих категорій товарів, положення про державний нагляд і механізми реалізації та захисту прав споживача. Саме така багаторівнева структура дозволяє державі впливати як на сам товар, так і на поведінку суб'єктів торговельної діяльності.

У системі державного регулювання якості та безпечності товарів ключову роль відіграють кілька законодавчих блоків.

1. Блок становить законодавство про **захист прав споживачів**. Закон України «Про захист прав споживачів» визначає права споживачів, засади державної політики у цій сфері та механізми їх реалізації. Саме він закріплює базову правову логіку взаємодії між продавцем і покупцем, визначає вимоги до інформації про продукцію, умови реалізації прав у разі придбання товару неналежної якості та загальні підходи до відповідальності суб'єктів господарювання. Водночас у базі законодавства зафіксовано, що чинна редакція цього закону діє станом на 24 грудня 2024 року, а окремо ухвалений новий Закон України «Про захист прав споживачів» 2023 року має відкладене набрання чинності. Це важливо враховувати при викладанні теми, щоб не змішувати чинні й майбутні норми.

2. Другий блок становить законодавство про **безпечність нехарчової продукції**. Закон України «Про загальну безпечність нехарчової продукції» встановлює правові та організаційні засади введення в обіг в Україні нехарчової продукції і забезпечення її безпечності. Для торгівлі це має практичне значення під час реалізації побутових товарів, дитячих товарів, електротехнічної продукції, товарів широкого вжитку та інших категорій, безпечність яких повинна бути забезпечена за звичайних або обґрунтовано передбачуваних умов використання.

3. Третій блок пов'язаний із **державним ринковим наглядом і контролем нехарчової продукції**. Закон України «Про державний ринковий нагляд і

контроль нехарчової продукції» встановлює правові та організаційні засади такого нагляду і контролю. У системі торгівлі цей закон має значення тому, що забезпечує механізм виявлення небезпечної або такої, що не відповідає встановленим вимогам, нехарчової продукції та передбачає реагування держави на порушення під час надання товарів на ринку.

4. Четвертий блок становить законодавство про **безпеку і якість харчових продуктів**. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпеки та якості харчових продуктів» регулює відносини між органами виконавчої влади, операторами ринку харчових продуктів і споживачами та визначає порядок забезпечення безпеки та окремих показників якості харчових продуктів, які виробляються, перебувають в обігу, ввозяться або вивозяться. Для торговельних підприємств продовольчого профілю цей закон є базовим, оскільки він визначає правові засади безпечного обігу харчових продуктів, вимоги до операторів ринку та загальну логіку контролю.

Законодавчі механізми захисту прав споживачів розглядають як сукупність правових засобів, за допомогою яких забезпечується реальне здійснення прав покупця в торговельних відносинах. У системі торгівлі вони мають не лише компенсаційний, а й превентивний характер, оскільки стимулюють продавця дотримуватися вимог до якості товарів, умов реалізації та інформування споживача.

Основними законодавчими механізмами захисту прав споживача є:

1. *Закріплення прав споживача на належну якість і безпеку продукції.*

Законодавство про захист прав споживачів виходить із того, що покупець має право на продукцію належної якості, на безпеку товарів, на необхідну, доступну, достовірну та своєчасну інформацію про продукцію, а також на відшкодування шкоди в разі порушення його прав. Це створює правову основу для всіх подальших вимог до торговельного підприємства.

2. *Обов'язок продавця надати споживачеві інформацію про товар.* У торговельній практиці це означає, що товар повинен супроводжуватися зрозумілою інформацією про основні характеристики, умови використання, виробника, строк придатності або служби, гарантійні зобов'язання та інші істотні відомості. Належне інформування є одним із ключових елементів захисту споживача, оскільки саме на основі інформації покупець приймає рішення про придбання товару.

3. *Право споживача на захист у разі придбання товару неналежної якості.*

У такому випадку законодавство передбачає можливість пред'явлення вимог до продавця, пов'язаних із заміною товару, усуненням недоліків, відповідним зменшенням ціни, розірванням договору та поверненням коштів залежно від характеру порушення. Для торговельної практики це означає, що підприємство

повинно мати внутрішні процедури приймання звернень, розгляду претензій та належного документального оформлення вимог покупця.

4. *Державний контроль і нагляд.* У сфері нехарчової продукції він реалізується через ринковий нагляд, спрямований на виявлення небезпечної та такої, що не відповідає встановленим вимогам, продукції. У сфері харчових продуктів законодавство передбачає контроль за дотриманням вимог безпеки та якості, що має важливе значення для торговельних підприємств, які реалізують продовольчі товари. Через цей механізм держава не лише реагує на вже наявні порушення, а й підтримує превентивний режим захисту споживача.

Окреме значення має вилучення з обігу небезпечної продукції. Законодавство про безпеку нехарчової продукції та ринковий нагляд виходить із необхідності недопущення надання на ринку товарів, які становлять ризик для споживача. У практиці торгівлі це означає обов'язок реагувати на інформацію про небезпечний товар, припинити його реалізацію та виконувати вимоги уповноважених органів щодо обмеження або заборони обігу такої продукції.

Для торговельного підприємства нормативно-правова база забезпечення якості та безпеки товарів задає правила, відповідно до яких повинні будуватися закупівля, приймання, зберігання, маркування, консультування покупців і реагування на скарги. Саме тому правове забезпечення якості в торгівлі має розглядатися як елемент системи менеджменту, а не лише як зовнішня вимога держави.

На практиці це означає необхідність:

- перевіряти законність введення товарів в обіг;
- контролювати наявність і належність супровідної документації;
- дотримуватися вимог до маркування та інформування споживача;
- забезпечувати належні умови зберігання і реалізації товарів;
- мати внутрішній порядок роботи зі скаргами і претензіями;
- своєчасно реагувати на приписи органів контролю та інформацію про небезпечну продукцію.

Отже, законодавче забезпечення якості та безпеки товарів в Україні ґрунтується на комплексній нормативно-правовій базі, яка охоплює законодавство про захист прав споживачів, безпеку нехарчової продукції, державний ринковий нагляд і безпеку харчових продуктів. Її функціональне призначення полягає в установленні вимог до продукції, визначенні правил її обігу та створенні правових механізмів захисту споживача. Для торговельної діяльності ця база має безпосереднє прикладне значення, оскільки саме через неї регулюються умови реалізації товарів, порядок реагування на порушення та

способи забезпечення належного рівня якості й безпечності у відносинах між продавцем і покупцем.

5.3. Контролюючі органи у сфері якості

Державне регулювання якості в торгівлі реалізується не лише через нормативно-правові акти, а й через діяльність уповноважених державних інституцій, які забезпечують контроль за безпечністю товарів, дотриманням обов'язкових вимог до продукції, правильністю її введення в обіг і захистом прав споживачів. **Контролюючі органи у сфері якості** це сукупність органів виконавчої влади та спеціалізованих інституцій, що виконують регуляторні, наглядові, координаційні, дозвільні та контрольні функції.

У сфері торгівлі державний контроль якості має комплексний характер. Він охоплює перевірку дотримання обов'язкових вимог до товарів, контроль за безпечністю окремих видів продукції, нагляд за належним маркуванням і документальним супроводом товарів, а також реагування на порушення прав споживачів. Таким чином, контроль якості в торгівлі не зводиться лише до лабораторного чи технічного контролю. Його зміст значно ширший і включає адміністративно-правові, організаційні та інформаційні механізми впливу держави на учасників ринку. Саме тому систему контролюючих органів доцільно аналізувати за функціональним підходом, тобто через ті напрями державного впливу, які забезпечують якість і безпечність товарів у процесі їх реалізації.

У системі *державного регулювання якості* в торгівлі можна виділити кілька *основних груп інституцій*:

- органи, що формують і реалізують державну політику у сфері технічного регулювання;
- органи, що здійснюють державний нагляд за безпечністю продукції та захистом прав споживачів;
- спеціалізовані органи контролю окремих категорій товарів;
- інституції, що забезпечують довіру до процедур оцінки відповідності через акредитацію.

Такий поділ дає змогу послідовно розкрити місце кожного органу в єдиній системі контролю якості товарів у торгівлі.

1. Центральний орган у сфері формування політики технічного регулювання - забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері технічного регулювання. До його функцій належать нормативно-правове регулювання у сфері технічного регулювання, стандартизації, метрології, акредитації органів з оцінки відповідності та пов'язаних із ними напрямів. Для торгівлі на цьому рівні формуються загальні правила, за якими продукція

допускається на ринок, визначаються механізми застосування технічних регламентів, стандартизації та оцінки відповідності.

До основних *функцій* цього органу доцільно віднести:

- ✓ формування державної політики у сфері технічного регулювання;
- ✓ координацію напрямів стандартизації та оцінки відповідності;
- ✓ визначення пріоритетів розвитку технічного регулювання;
- ✓ нормативне забезпечення функціонування системи контролю якості.

Для торговельного підприємства наслідком такої діяльності є наявність єдиних правових правил обігу товарів і функціонування системи державного контролю.

2. Орган державного нагляду у сфері безпечності харчових продуктів і захисту споживачів, виконує ключову роль у практичному контролі якості товарів у торгівлі, уповноважений у сферах безпечності харчових продуктів, ветеринарної медицини, санітарного законодавства, окремих показників якості харчових продуктів, державного контролю за дотриманням законодавства про захист прав споживачів і державного ринкового нагляду в межах визначених повноважень. Для сфери торгівлі саме цей орган є найбільш значущим, оскільки він безпосередньо пов'язаний із контролем продукції, що реалізується споживачам, та з реагуванням на порушення їхніх прав.

Функції цього органу у сфері контролю якості наступні:

- ✓ контроль за безпечністю харчових продуктів в обігу;
- ✓ контроль за дотриманням законодавства про захист прав споживачів;
- ✓ державний ринковий нагляд за окремими видами продукції;
- ✓ перевірка дотримання вимог до маркування, обігу і реалізації товарів;
- ✓ реагування на звернення та скарги споживачів;
- ✓ застосування заходів державного впливу в разі виявлення порушень.

У практиці торгівлі це означає, що саме цей орган здійснює перевірки торговельних підприємств щодо реалізації безпечної продукції, належного інформування покупця, дотримання вимог до умов зберігання і продажу, а також щодо виконання прав споживача у разі придбання товару неналежної якості.

3. Спеціалізований орган контролю окремих категорій товарів - здійснюють контроль окремих видів продукції. Прикладом є центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сферах контролю якості та безпеки лікарських засобів, медичних виробів і певних інших категорій продукції, для яких встановлено спеціальний режим державного контролю. Для торгівлі це має значення насамперед у сегменті аптечної торгівлі, реалізації медичних виробів і суміжної продукції, де вимоги до безпечності та якості є підвищеними.

Функціонально цей орган забезпечує:

- ✓ державний контроль якості і безпеки спеціалізованої продукції;
- ✓ нагляд за дотриманням обов'язкових вимог до обігу таких товарів;
- ✓ участь у реалізації державної політики в межах свого предметного напряму;
- ✓ контроль за дотриманням встановлених правил зберігання, реалізації та документального супроводу продукції.

Таким чином, спеціалізовані органи доповнюють загальну систему контролю якості, забезпечуючи більш глибокий нагляд у сферах, де загальний контроль є недостатнім через специфіку товару.

4. Інституції у сфері акредитації та довіри до оцінки відповідності - формують довіру до результатів випробувань, сертифікації, інспектування та інших процедур оцінки відповідності. Йдеться про національний орган з акредитації, основною роллю якого є акредитація органів з оцінки відповідності. Для системи якості в торгівлі це має принципове значення, оскільки документи про відповідність, якими супроводжується продукція, повинні ґрунтуватися на діяльності компетентних і належним чином акредитованих органів.

З навчальної точки зору до функцій цієї інституції належать:

- ✓ акредитація органів з оцінки відповідності;
- ✓ забезпечення довіри до результатів сертифікації, випробувань та інспектування;
- ✓ підтримання єдиних підходів до оцінки компетентності відповідних органів;
- ✓ сприяння усуненню технічних бар'єрів у торгівлі.

Узагальнюючи, *функції державних інституцій у сфері контролю якості в торгівлі* доцільно поділити на кілька основних груп:

- Нормотворча функція полягає у формуванні правил, вимог і процедур, за якими здійснюється контроль якості продукції та функціонує система технічного регулювання.
- Контрольна функція проявляється у перевірці дотримання суб'єктами господарювання вимог законодавства щодо якості, безпечності, маркування, документального супроводу і реалізації товарів.
- Наглядова функція полягає у спостереженні за обігом продукції на ринку, виявленні порушень і застосуванні заходів реагування у разі їх встановлення.
- Правозахисна функція пов'язана із забезпеченням прав споживачів на безпечну, належну за якістю продукцію та на отримання достовірної інформації про товар.
- Координаційна функція полягає в узгодженні діяльності різних елементів системи технічного регулювання, стандартизації, акредитації та оцінки відповідності.

➤ Інфраструктурна функція реалізується через забезпечення довіри до інституцій, які проводять сертифікацію, випробування та інші форми оцінювання відповідності.

Для торговельного підприємства діяльність контролюючих органів має не лише формально-правове, а й практичне значення. Вона впливає на порядок закупівлі товарів, вимоги до супровідної документації, правила маркування, умови зберігання, організацію роботи з рекламаціями та систему внутрішнього контролю якості.

5.4. Відповідальність торговельних підприємств за порушення вимог якості

У системі державного регулювання якості в торгівлі відповідальність торговельних підприємств полягає в тому, що за порушення встановлених вимог до якості, безпечності, маркування, інформування покупця, умов реалізації або реагування на претензії до суб'єктів господарювання можуть застосовуватися різні види негативних наслідків. У торговельній практиці така відповідальність має не лише каральний, а й превентивний характер, оскільки стимулює підприємства підтримувати внутрішню дисципліну, контроль за товарами та належну організацію торговельних процесів. Законодавство України передбачає відповідальність за порушення у сфері захисту прав споживачів, безпечності харчових продуктів, ринкового нагляду за нехарчовою продукцією та за адміністративні правопорушення у сфері торгівлі.

Відповідальність торговельних підприємств за порушення вимог якості розглядають як передбачений законом обов'язок зазнати несприятливих правових, економічних або організаційних наслідків у разі реалізації товарів неналежної якості, небезпечної продукції, недодержання правил інформування споживача чи порушення інших обов'язкових вимог. Для торгівлі це означає, що відповідальність виникає не лише через сам факт продажу неякісного товару, а й через неналежну поведінку продавця в процесі обігу продукції: неправильне маркування, відсутність необхідної інформації, недотримання умов зберігання, відмову у реалізації законних вимог покупця, введення споживача в оману або невиконання приписів органів контролю. У цьому полягає системний характер відповідальності у сфері якості: вона охоплює товар, процес його реалізації та правомірність дій суб'єкта господарювання.

Залежно від характеру порушення та його наслідків у торгівлі доцільно виділяти кілька *основних видів відповідальності*:

- ✓ економічну;
- ✓ адміністративну;

- ✓ господарсько-організаційну;
- ✓ репутаційну.

Такий поділ дозволяє поєднати юридичні та практичні наслідки порушень у межах єдиної системи управління якістю.

1. **Економічна відповідальність** проявляється у прямих фінансових втратах, яких зазнає торговельне підприємство внаслідок реалізації неякісних або небезпечних товарів чи порушення правил обслуговування споживачів. Її особливість полягає в тому, що вона може наставати як у формі законодавчо встановлених фінансових санкцій, так і у формі внутрішніх збитків підприємства, пов'язаних із поверненням товарів, списанням продукції, зменшенням обсягу продажів або втратою контрагентів.

До економічних наслідків порушення вимог якості належать:

- штрафні санкції, застосовані уповноваженими органами;
- витрати на вилучення товарів з обігу;
- повернення коштів споживачам;
- втрати від обміну товарів або усунення недоліків;
- списання неякісної або небезпечної продукції;
- зменшення виручки через втрату довіри покупців;
- додаткові витрати на коригувальні дії та внутрішній контроль.

У практиці торгівлі економічна відповідальність є однією з найбільш відчутних, оскільки навіть одичне порушення в окремій товарній групі може спричинити ланцюгові втрати: від повернення продукції до зниження попиту на асортимент або торговельну марку загалом. Особливо це характерно для продовольчої торгівлі, де порушення вимог безпечності може мати наслідком не лише штраф, а й масове вилучення продукції, припинення реалізації окремих партій і значні логістичні витрати. Законодавство про захист прав споживачів передбачає застосування штрафних санкцій до суб'єктів господарювання за порушення відповідних вимог, а закони у сфері ринкового нагляду та безпечності харчових продуктів також передбачають фінансові наслідки порушень.

2. **Адміністративна відповідальність** є одним із основних правових механізмів реагування держави на порушення у сфері якості товарів і торговельного обслуговування. Її зміст полягає у застосуванні до винних осіб адміністративних стягнень за правопорушення, передбачені законодавством. У сфері торгівлі такі порушення можуть бути пов'язані з ненаданням споживачеві необхідної, доступної, достовірної та своєчасної інформації про товари, обмеженням прав покупця на перевірку якості, комплектності, ваги або ціни придбаних товарів, а також з іншими порушеннями правил торгівлі та законодавства про захист прав споживачів. Кодекс України про адміністративні

правопорушення передбачає відповідальність за порушення законодавства про захист прав споживачів.

З позицій торговельної практики адміністративна відповідальність має кілька важливих ознак. По-перше, вона настає не лише за факт реалізації неякісного товару, а й за порушення процедурних і інформаційних вимог. По-друге, вона часто стосується не лише підприємства як суб'єкта господарювання, а й посадових осіб або працівників, винних у порушенні. По-третє, адміністративні наслідки можуть супроводжуватися приписами щодо усунення порушень, тимчасовими обмеженнями або іншими заходами державного впливу.

У практичному вимірі *адміністративні наслідки* можуть включати:

- накладення адміністративних штрафів;
- винесення приписів про усунення порушень;
- фіксацію правопорушення в офіційних актах перевірки;
- посилення подальшого контролю з боку уповноважених органів;
- застосування обмежувальних заходів щодо продукції у сфері ринкового нагляду.

Адміністративна відповідальність виконує не лише каральну, а й дисциплінуючу функцію, спрямовану на забезпечення дотримання правил торгівлі та захист прав споживачів.

3. Господарсько-організаційні наслідки - наслідки, пов'язані з обмеженням або припиненням реалізації певної продукції, вилученням товарів з обігу, зупиненням окремих операцій, посиленням внутрішнього контролю та перебудовою бізнес-процесів підприємства.

Такі наслідки можуть проявлятися у формі:

- заборони надання окремої продукції на ринку;
- обов'язкового вилучення товару з реалізації;
- необхідності відкликання небезпечної продукції;
- тимчасового припинення реалізації окремих партій товару;
- запровадження додаткових процедур перевірки, інспектування та моніторингу;
- перегляду договірних відносин із постачальниками.

Для торговельного підприємства це часто означає дезорганізацію звичних процесів, зростання навантаження на персонал, необхідність терміново змінювати асортиментні рішення та збільшення витрат на контроль. У сфері нехарчової продукції законодавство про ринковий нагляд передбачає обмежувальні заходи, а в сфері харчових продуктів оператори ринку зобов'язані реагувати на невідповідності та забезпечувати вилучення небезпечної продукції з обігу.

5. Репутаційні втрати. У сучасній торгівлі репутація є важливим нематеріальним активом, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, рівень довіри споживачів і стабільність продажів. Порушення вимог якості, особливо якщо вони набувають публічного розголосу або стосуються безпечності товарів, можуть суттєво підірвати довіру до підприємства.

Репутаційні наслідки проявляються через:

- зниження лояльності споживачів;
- поширення негативної інформації серед покупців;
- втрату довіри до торговельної марки або мережі;
- погіршення відносин із партнерами та постачальниками;
- зниження привабливості підприємства для контрагентів;
- посилення публічної уваги до порушень і подальших дій підприємства.

На відміну від адміністративних штрафів, репутаційні наслідки можуть мати довготривалий характер. Навіть після формального усунення порушення споживачі можуть тривалий час асоціювати підприємство з ризиком неякісного або небезпечного товару. Для торговельних мереж це особливо небезпечно, оскільки негативне сприйняття швидко поширюється на інші торгові точки мережі, окремі товарні групи або власні торговельні марки. Тому в системі управління якістю репутаційний аспект слід розглядати як самостійний фактор ризику, який вимагає превентивної уваги не менше, ніж правові санкції. Цей висновок є логічним наслідком того, що законодавчі порушення у сфері якості зазвичай пов'язані з правами споживачів, безпечністю продукції та діями контролюючих органів.

У торговельній практиці економічні, адміністративні та репутаційні наслідки зазвичай не існують ізольовано. Найчастіше вони поєднуються та підсилюють один одного. Наприклад, реалізація небезпечного товару може спричинити перевірку контролюючого органу, застосування штрафу, вилучення продукції з обігу, необхідність повернення коштів споживачам і водночас значне зниження довіри до підприємства. Саме тому відповідальність за порушення вимог якості має системний характер і повинна розглядатися як комплекс ризиків, що охоплюють правову, фінансову, організаційну та ринкову площини.

Відповідальність торговельних підприємств за порушення вимог якості є багатокомпонентною та охоплює економічні, адміністративні, організаційні й репутаційні наслідки. Економічний аспект проявляється у фінансових втратах і штрафних санкціях, адміністративний — у застосуванні стягнень і контрольних заходів, а репутаційний — у втраті довіри споживачів і послабленні ринкових позицій підприємства. У сукупності ці наслідки формують систему ризиків, яка

зумовлює необхідність системного підходу до управління якістю в торговельній діяльності.



ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМУ ТА ПОВТОРЕННЯ

1. У чому полягає сутність системи технічного регулювання в Україні?
2. Чим технічні регламенти відрізняються від стандартів?
3. Яке практичне значення має оцінка відповідності для торговельного підприємства?
4. Які законодавчі акти регулюють безпечність нехарчової продукції?
5. Яке значення має законодавство про безпечність і якість харчових продуктів для торгівлі?
6. Які права споживача мають найбільше значення в контексті якості товарів?
7. Які контролюючі органи відіграють ключову роль у сфері якості?
8. У чому полягають основні функції державного контролю у сфері якості?
9. Які види відповідальності можуть наставати для торговельного підприємства за порушення вимог якості?
10. Чому для торговельного підприємства важливо поєднувати внутрішній контроль якості з дотриманням вимог державного регулювання?



СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ

Ситуація 1. До магазину електропобутових товарів надійшла партія електрочайників імпортного виробництва. На упаковці є іноземне маркування, однак відсутня повна інформація українською мовою. Постачальник надав товарну накладну, але не надав декларацію про відповідність. Адміністратор магазину вирішив допустити товар до продажу, вважаючи, що сертифікати може надати постачальник пізніше. Визначте, які вимоги державного регулювання якості можуть бути порушені в цій ситуації; поясніть, які документи та відомості мають бути перевірені до введення товару в реалізацію; визначте можливі ризики для торговельного підприємства; запропонуйте правильний порядок дій.

Ситуація 2. Покупець придбав у супермаркеті фасований харчовий продукт із належним зовнішнім виглядом. Після відкриття виявилось, що товар має ознаки псування, хоча строк придатності ще не закінчився. Адміністратор

магазину відмовився приймати претензію, мотивуючи це тим, що упаковку вже відкрито. Покупець звернувся зі скаргою до контролюючого органу. Визначте, які права споживача порушено; встановіть, які норми законодавства мають бути застосовані; поясніть, який орган може реагувати на таку скаргу; запропонуйте правильні дії торговельного підприємства в подібній ситуації.

Завдання 1. Під час внутрішнього аудиту торговельного підприємства оцінено 3 товарні групи за трьома критеріями ризику державних порушень:

група А (електропобутові товари):

- порушення маркування - 4 випадки;
- відсутність документів про відповідність - 3 випадки;
- порушення інформування споживача - 5 випадків.
- група Б (дитячі товари):
- порушення маркування - 6 випадків;
- відсутність документів про відповідність - 4 випадки;
- порушення інформування споживача - 2 випадки.

група В (харчові продукти):

- порушення маркування - 3 випадки;
- відсутність супровідної документації - 2 випадки;
- порушення умов зберігання - 7 випадків.

Коефіцієнти вагомості порушень: порушення маркування - 0,25; відсутність документів про відповідність / супровідної документації - 0,35; порушення інформування споживача або умов зберігання - 0,40.

Розрахуйте:

1. інтегральний показник ризику для кожної товарної групи;
2. визначте, яка товарна група є найбільш ризиковою з погляду державного контролю.

Завдання 2. За результатами перевірки торговельному підприємству було видано 10 приписів: 3 приписи щодо порушень маркування, з них виконано 3; 4 приписи щодо відсутності документів про відповідність, з них виконано 3; 3 приписи щодо порушень умов зберігання, з них виконано 2. Коефіцієнти вагомості приписів: маркування - 0,2; документи про відповідність - 0,35; умови зберігання - 0,45.

Розрахуйте:

1. зважений коефіцієнт виконання приписів;
2. зважений коефіцієнт невиконання приписів;
3. зробіть висновок щодо якості реагування підприємства на результати державного контролю.

Завдання 3. У процесі перевірки трьох товарних груп визначено рівень відповідності: побутова техніка - 92% відповідності, частка групи в товарообігу

- 35%; дитячі товари - 84% відповідності, частка в товарообігу - 25%; харчові продукти - 78% відповідності, частка в товарообігу - 40%.

Розрахуйте:

1. середньозважений рівень відповідності товарів вимогам законодавства;
2. визначте, як впливає кожна група на загальний показник.

Завдання 4. Унаслідок виявлення порушень вимог якості торговельне підприємство зазнало таких втрат: адміністративний штраф - 32000 грн; витрати на вилучення товару з реалізації - 18000 грн; витрати на повернення коштів покупцям - 21500 грн; витрати на додаткове маркування та переоформлення документів - 9500 грн; втрачений прибуток через зниження продажів протягом місяця - 27000 грн.

Розрахуйте:

1. загальну суму прямих втрат;
2. загальну суму непрямих втрат;
3. сукупні економічні наслідки порушення;
4. частку непрямих втрат у загальній сумі.



ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Система технічного регулювання в Україні та її роль у забезпеченні якості товарів у торгівлі.
2. Законодавче забезпечення якості та безпечності товарів у сучасній торговельній діяльності.
3. Захист прав споживачів як складова державного регулювання якості в торгівлі.
4. Контролюючі органи у сфері якості та їх значення для функціонування торговельного підприємства.
5. Відповідальність торговельних підприємств за порушення вимог якості: правовий і економічний аспекти.



ТЕСТИ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

- 1) Що найточніше характеризує систему технічного регулювання в Україні?
 - а) сукупність правових норм, уповноважених органів, нормативних документів і процедур, за допомогою яких держава встановлює правила щодо продукції та контролює їх дотримання;

- б) систему внутрішнього контролю витрат торговельного підприємства;
 - в) порядок формування цінової політики на споживчому ринку;
 - г) механізм управління виключно асортиментом товарів у магазині.
- 2) Який елемент системи технічного регулювання встановлює обов'язкові вимоги до продукції?
- а) технічні регламенти;
 - б) добровільні кодекси корпоративної етики;
 - в) маркетингові стандарти підприємства;
 - г) плани продажів торговельної мережі.
- 3) Яке твердження правильно відображає співвідношення технічних регламентів і стандартів в Україні?
- а) технічні регламенти є обов'язковими, а стандарти за загальним правилом застосовуються добровільно;
 - б) і технічні регламенти, і стандарти завжди є однаково обов'язковими;
 - в) стандарти є обов'язковими, а технічні регламенти застосовуються лише за бажанням продавця;
 - г) ні технічні регламенти, ні стандарти не мають значення для торгівлі.
- 4) Яка з наведених дій є практично важливою для торговельного підприємства в межах технічного регулювання?
- а) перевірка, чи підпадає товар під дію технічного регламенту та які документи мають його супроводжувати;
 - б) визначення курсу іноземної валюти для кожної партії товару;
 - в) розроблення правил реклами для всіх постачальників;
 - г) формування штатного розпису торговельного залу.
- 5) Що означає оцінка відповідності у сфері технічного регулювання?
- а) процес доведення того, що задані вимоги до продукції, процесу, послуги чи системи були виконані;
 - б) оцінювання лише вартості товару перед його реалізацією;
 - в) порівняння товару з аналогами за рівнем попиту;
 - г) визначення придатності товару тільки за зовнішнім виглядом.
- 6) Яка з наведених процедур належить до форм оцінки відповідності?
- а) сертифікація;
 - б) маркетингове позиціонування;
 - в) мерчандайзинг;
 - г) формування торговельної націнки.
- 7) Яка установа в Україні виконує функцію національного органу з акредитації?
- а) Національне агентство з акредитації України;
 - б) Державна податкова служба України;
 - в) Антимонопольний комітет України;
 - г) Фонд державного майна України.
- 8) Який законодавчий блок є базовим для закріплення прав покупця у відносинах із продавцем?
- а) законодавство про захист прав споживачів;
 - б) законодавство про бухгалтерський облік;
 - в) законодавство про зайнятість населення;
 - г) законодавство про місцеве самоврядування.

- 9) Яке право споживача безпосередньо пов'язане з якістю та безпечністю товару?
- а) право на продукцію належної якості та безпечності;
 - б) право самостійно встановлювати ціну на товар;
 - в) право змінювати технічні характеристики товару після купівлі;
 - г) право не дотримуватися правил користування товаром.
- 10) Що є одним із основних обов'язків продавця у сфері захисту прав споживачів?
- а) надати необхідну, доступну, достовірну та своєчасну інформацію про товар;
 - б) забезпечити покупця кредитом на придбання будь-якого товару;
 - в) гарантувати незмінність ринкової ціни протягом року;
 - г) погоджувати кожний продаж із контролюючим органом.
- 11) Який орган відіграє ключову роль у контролі безпечності харчових продуктів і захисті прав споживачів у торгівлі?
- а) орган державного нагляду у сфері безпечності харчових продуктів і захисту споживачів;
 - б) Національний банк України;
 - в) Рахункова палата;
 - г) Державна служба статистики України.
- 12) Яка функція контролюючих органів пов'язана з перевіркою дотримання вимог до маркування, документального супроводу та реалізації товарів?
- а) контрольна функція;
 - б) інвестиційна функція;
 - в) прогнозна функція;
 - г) кадрова функція.
- 13) Що з наведеного належить до економічних наслідків порушення вимог якості торговельним підприємством?
- а) повернення коштів споживачам і витрати на вилучення товарів з обігу;
 - б) зміна форми власності підприємства;
 - в) обов'язкове розширення асортименту;
 - г) збільшення терміну служби обладнання.
- 14) Який наслідок найбільш характерний для адміністративної відповідальності у сфері торгівлі?
- а) накладення адміністративного штрафу та винесення припису про усунення порушень;
 - б) автоматичне закриття всіх торговельних точок підприємства без перевірки;
 - в) перехід підприємства у державну власність;
 - г) обов'язкове зниження ціни на весь асортимент товарів.
- 15) Чому репутаційні втрати вважаються особливо небезпечними для торговельного підприємства?
- а) вони можуть тривало знижувати довіру споживачів і послаблювати ринкові позиції навіть після усунення порушення;
 - б) вони стосуються лише внутрішньої документації підприємства;
 - в) вони не впливають на обсяги продажу та лояльність покупців;
 - г) вони виникають тільки у виробників, а не у продавців.

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

- 6.1. Якість на етапі закупівлі товарів.
- 6.2. Забезпечення якості при зберіганні товарів.
- 6.3. Вплив транспортування на якість товарів.
- 6.4. Управління якістю логістичних процесів.



КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

- | | | | |
|---|-----------------------|---|---------------------------------------|
| ✓ | якість закупівлі | ✓ | види пошкодження товару |
| ✓ | постачальник | ✓ | транспортування |
| ✓ | якість при зберіганні | ✓ | якість логістичних процесів |
| ✓ | умови зберігання | ✓ | показники якості логістичних процесів |
| ✓ | втрати при зберіганні | | |

6.1. Якість на етапі закупівлі товарів

Управління якістю товарних запасів у торгівлі починається не зі стадії реалізації товару, а значно раніше — на етапі **закупівлі**. Саме в цей період закладаються базові параметри майбутньої якості товарного асортименту, рівня торговельного обслуговування, стабільності товаропостачання та економічної результативності діяльності підприємства. Для торговельного підприємства закупівля є не лише комерційною операцією, пов'язаною з формуванням запасів, а й важливим елементом **системи управління якістю**, оскільки від правильності вибору постачальника, погодження вимог до товару та визначення умов поставки залежить відповідність товарів установленим стандартам, технічним регламентам, умовам договору і очікуванням споживачів.

Якість на етапі закупівлі являє собою сукупність організаційних, економічних і контрольних дій, спрямованих на забезпечення надходження до торговельного підприємства товарів належної якості, у потрібному асортименті, обсязі, комплектності, у встановлені строки та на узгоджених умовах. Якщо на стадії закупівлі не забезпечено належний рівень вимог до товару, то подальші етапи — транспортування, зберігання, підготовка до продажу і реалізація — вже не можуть повністю компенсувати допущені помилки.

У межах торговельної діяльності якість повинна визначатися та контролюватися не в один момент, а **на всіх ключових етапах закупівельного процесу**, зокрема: визначення потреби в товарі, формування вимог до якості,

вибір постачальника, погодження умов договору, перевірку супровідної документації, приймання товару та оцінку результатів співпраці.

1. На етапі *визначення потреби в закупівлі* торговельне підприємство встановлює, які саме товари мають бути включені до асортименту, якими повинні бути їх споживчі, функціональні, безпекові, ергономічні та інші характеристики. На цьому рівні важливо узгодити потреби цільового сегмента покупців із вимогами до якості продукції. Наприклад, для мережі супермаркетів, орієнтованої на масового споживача, особливого значення набуває стабільність якості товарів повсякденного попиту, тоді як для спеціалізованого магазину органічної продукції ключовими є підтвердження походження товару, наявність сертифікатів, відповідність екологічним вимогам.

2. На етапі *формування специфікації товару* визначаються конкретні параметри якості: сорт, категорія, термін придатності, пакування, маркування, допустимі відхилення, умови транспортування, температура зберігання, комплектність, гарантійні умови. Це створює основу для об'єктивного контролю при поставці. Якщо вимоги сформульовані нечітко, підприємство ризикує отримати товар, який формально поставлено, але фактично не відповідає потребам торгівлі та очікуванням споживачів.

3. На етапі *вибору постачальника* оцінюється не лише цінова пропозиція, а й здатність контрагента стабільно забезпечувати належний рівень якості. У цьому аспекті управління якістю в закупівлях набуває стратегічного характеру, оскільки підприємство обирає не просто джерело постачання, а партнера, від якого залежить безперервність бізнес-процесів.

4. На етапі *укладання контракту* якість переводиться з рівня загальних очікувань у площину юридично зафіксованих зобов'язань. Контракт має не лише визначати предмет поставки, а й деталізувати вимоги до якості, порядок контролю, механізми повернення чи заміни товару, відповідальність сторін у разі виявлення невідповідностей.

5. На етапі *приймання товару* фактично підтверджується або спростовується відповідність поставленої продукції встановленим вимогам. Тут особливого значення набуває документальний і фактичний контроль: перевірка маркування, сертифікатів, декларацій відповідності, строків придатності, зовнішнього стану товару, пакування, маси, комплектності.

У сучасній торгівлі **постачальник** є одним із ключових зовнішніх суб'єктів формування якості товарних запасів. Саме він визначає, якою мірою торговельне підприємство зможе забезпечити асортиментну стабільність, безпечність продукції, своєчасність поставок, дотримання стандартів і зниження ризику браку. Неправильний вибір постачальника може спричинити низку негативних наслідків: надходження дефектних товарів, порушення ритмічності

постачання, збільшення втрат від псування, зростання витрат на рекламації, погіршення іміджу торговельного підприємства та зниження лояльності споживачів.

Управління якістю закупівель передбачає, що постачальник оцінюється як джерело забезпечення гарантованого рівня якості. Для торговельного підприємства особливо важливо, щоб *постачальник відповідав певним вимогам*:

- ✓ дотримувався нормативних вимог щодо якості та безпечності товарів;
- ✓ забезпечував стабільність характеристик продукції від партії до партії;
- ✓ мав належну систему внутрішнього контролю якості;
- ✓ своєчасно надавав супровідну документацію;
- ✓ виконував умови поставки щодо термінів, комплектності та пакування;
- ✓ оперативно реагував на претензії та рекламації.

Наприклад, у роздрібній торгівлі продовольчими товарами вибір постачальника молочної продукції повинен враховувати не лише закупівельну ціну, а й наявність системи контролю безпечності харчових продуктів, дотримання температурного режиму під час транспортування, залишковий строк придатності на момент поставки, якість споживчого пакування та швидкість заміни товару у разі виявлення дефектів. Для магазину побутової техніки важливими будуть офіційне походження товару, наявність гарантійного обслуговування, комплектність, відповідність технічним характеристикам і репутація виробника.

Контрактні умови є важливим інструментом формалізації вимог до якості товарів та порядку взаємодії між торговельним підприємством і постачальником. Вони забезпечують правову визначеність, знижують ризик конфліктних ситуацій і створюють основу для захисту інтересів сторін. У контексті управління якістю особливо важливо, щоб у *договорі* були чітко *відображені* такі *положення*:

1. предмет договору з конкретизацією товару, його асортименту, модифікації, сорту, комплектності та інших ідентифікаційних характеристик;
2. вимоги до якості, що можуть визначатися через посилання на стандарти, технічні умови, технічні регламенти, зразки-еталони, специфікації або інші документи;
3. вимоги до пакування і маркування, адже неналежне пакування може спричинити втрату якості під час транспортування і зберігання;
4. умови транспортування та поставки, включаючи строки, частоту, температурний режим, спосіб доставки, розподіл відповідальності за збереження товару;
5. порядок приймання товару за кількістю та якістю, строки пред'явлення претензій, процедуру оформлення невідповідностей;

6. відповідальність сторін за поставку товарів неналежної якості, недопоставку, прострочення поставки, відсутність належних документів;
7. умови повернення, заміни товару, компенсації збитків або надання знижок у разі виявлення дефектів.

За відсутності чітких контрактних положень торговельне підприємство може стикатися з труднощами під час доведення невідповідності товару або відшкодування збитків.

Вибір постачальника у системі управління якістю товарних запасів є багатофакторним процесом. Підприємство **оцінює постачальника за комплексом критеріїв.**

➤ *рівень якості товару* - визначається відповідністю продукції стандартам, технічним регламентам, умовам договору та очікуванням кінцевого споживача. Для продовольчих товарів додатково враховуються безпечність, термін придатності, дотримання санітарно-гігієнічних вимог. Для непродовольчих товарів — функціональність, надійність, зовнішній вигляд, ремонтпридатність, гарантійні характеристики.

➤ *надійність постачальника* - проявляється у здатності регулярно виконувати замовлення в погоджені строки, без порушень асортименту та кількісних параметрів. Ненадійні поставки формують ризик дефіциту товарів, перебоїв у продажу та зниження задоволеності покупців.

➤ *цінова політика постачальника* - у системі управління якістю ціну слід розглядати у взаємозв'язку з іншими параметрами. Дешевший товар може мати нижчу стабільність якості, слабе пакування, більший відсоток браку або коротший строк придатності, що в підсумку збільшує витрати підприємства.

➤ *умови поставки і логістичні можливості* - географічне розташування постачальника, тривалість доставки, гнучкість графіка, можливість термінового доукомплектування партії, наявність логістичної інфраструктури має значення. Для товарів, чутливих до умов транспортування, наприклад охолоджених або заморожених продуктів, цей фактор має критичне значення.

➤ *репутація постачальника та досвід співпраці* - наявність позитивної ділової репутації, стабільна робота на ринку, позитивні відгуки інших партнерів, низький рівень претензій та готовність до відкритої комунікації знижують ризик укладення договору з ненадійним контрагентом.

➤ *наявність документального підтвердження якості.* Для багатьох товарних груп принципове значення має наявність сертифікатів, декларацій, висновків, паспортів якості, гігієнічних або ветеринарних документів, інструкцій з використання, гарантійних талонів. Відсутність належної документації ускладнює приймання та подальшу реалізацію товару.

➤ *гнучкість постачальника у договірних відносинах* позначається через готовність погоджувати умови поставки, систему знижок, порядок повернення, маркетингову підтримку, компенсаційні механізми у разі рекламацій. Для торговельного підприємства така гнучкість важлива в умовах змінного попиту та необхідності оперативного коригування товарних запасів.

➤ *рівень сервісного супроводу* - швидкість обробки замовлень, інформаційну підтримку, консультування щодо асортименту, оперативність розгляду претензій, надання рекламних матеріалів або інструкцій для персоналу.

У торговельній практиці доцільно **використовувати різні методи оцінювання постачальників**.

➤ **Метод рейтингової оцінки** - кожному критерію надається певна вага, а постачальник оцінюється за бальною шкалою. Далі розраховується інтегральний рейтинг.

➤ **Метод експертного оцінювання** - використовується у випадках, коли частину критеріїв неможливо точно виміряти, наприклад рівень сервісу або репутацію.

➤ **Метод порівняння за критичними показниками** - постачальники відсіюються за невиконанням мінімально допустимих вимог: відсутність сертифікації, нестабільні строки поставки, високий рівень браку.

➤ **Метод моніторингу фактичних показників** - передбачає регулярне спостереження за рівнем браку, кількістю рекламацій, частотою порушень поставок, точністю документообігу.

У практиці торговельних підприємств управління якістю на етапі закупівлі часто реалізується через розроблення **картки оцінювання постачальника**. У ній постачальники оцінюються за групами критеріїв: якість товару, ціна, стабільність поставок, документообіг, упаковка, сервіс, умови оплати, готовність до врегулювання претензій. За результатами оцінки формується рейтинг постачальників, що дає змогу обґрунтовано приймати рішення щодо продовження або припинення співпраці.

Наприклад, мережа продуктових магазинів може порівнювати кількох постачальників овочів і фруктів за такими параметрами: відсоток товару, що не відповідає вимогам до зовнішнього вигляду; частка партій із порушенням строків поставки; середній залишковий строк реалізації; відповідність маркування; швидкість реагування на претензії. Такий підхід дає можливість обирати контрагентів не за мінімальною ціною, а за **сукупною якістю співпраці**.

Інший приклад стосується магазинів електроніки, де до вибору постачальника включаються критерії офіційного імпорту, гарантійної підтримки, наявності сервісних центрів, відсотка повернень і дефектів, якості інструкцій та маркування. У цьому випадку якість закупівлі безпосередньо

впливає на післяпродажне обслуговування та репутацію торговельного підприємства.

6.2. Забезпечення якості при зберіганні товарів

Зберігання товарів у торговельній діяльності є не лише технічною операцією підтримання запасів, а важливою складовою *системи управління якістю*. Саме на цьому етапі забезпечується збереження споживчих властивостей товару між моментом його надходження на підприємство і моментом реалізації кінцевому покупцеві. Якщо закупівля формує початковий рівень якості, то зберігання визначає, наскільки цей рівень буде збережено впродовж перебування товару на складі, у підсобних приміщеннях магазину чи в логістичному центрі. Отже, **якість при зберіганні** розглядають як результат цілеспрямованого впливу організаційних, технологічних, санітарно-гігієнічних і контрольних заходів, спрямованих на недопущення погіршення характеристик товару.

У сфері торгівлі проблема якості при зберіганні має особливе значення через високу різноманітність товарних груп, різні режими зберігання, обмежені строки реалізації окремих видів продукції, вплив зовнішнього середовища та значну залежність результату від дотримання складських процедур. Недостатній контроль умов зберігання призводить до кількісних та якісних втрат, погіршення товарного вигляду, зниження безпечності продукції, збільшення частки списань, повернень і рекламацій.

Забезпечення якості при зберіганні товарів - це система заходів, спрямованих на підтримання встановлених параметрів стану товару в межах допустимих норм упродовж усього періоду його перебування у сфері товарного обігу. Йдеться про забезпечення належного температурного режиму, вологості повітря, світлового режиму, санітарного стану приміщень, способів розміщення товарів, контролю товарного сусідства, механізації вантажно-розвантажувальних операцій, дотримання строків зберігання та ротації запасів.

Управління якістю зберігання виконує одночасно кілька взаємопов'язаних **завдань**:

- ✓ збереження споживчих властивостей товарів;
- ✓ недопущення фізичного, хімічного, біологічного та морального старіння;
- ✓ створення умов для безпечної реалізації;
- ✓ мінімізація втрат і витрат, пов'язаних із псуванням, усушкою, деформацією, боєм, корозією чи забрудненням продукції.

Для цілей управління якістю **умови зберігання** доцільно **класифікувати за кількома ознаками**.

1. *За характером впливу на товар:*

- фізичні умови — температура, відносна вологість повітря, освітлення, вентиляція, механічні навантаження;
- санітарно-гігієнічні умови — чистота приміщень, захист від шкідників, дотримання вимог дезінфекції, дезінсекції, дератизації;
- технологічні умови — спосіб складування, висота штабелювання, тип тари, порядок розміщення товарів, використання складського обладнання;
- організаційні умови — система контролю строків придатності, маркування місць зберігання, облік запасів, ротація товарів.

2. *За режимом зберігання:*

- зберігання за звичайної температури;
- охолоджене зберігання;
- заморожене зберігання;
- спеціалізоване зберігання для товарів, чутливих до вологи, світла, запахів або механічного впливу.

3. *За тривалістю перебування товару:*

- короткострокове зберігання;
- середньострокове зберігання;
- тривале зберігання.

4. *За товарною спеціалізацією:*

- продовольчі товари;
- непродовольчі товари;
- товари особливого режиму зберігання: побутова хімія, парфумерно-косметичні товари, фармацевтичні вироби, електроніка, текстиль, крихкі вироби.

Дана класифікація має практичне значення, надає змогу адаптувати методи управління якістю до властивостей конкретної товарної групи.

У системі торговельної діяльності **забезпечення якості** при зберіганні **будується** на основі таких **принципів**.

1. *Принцип відповідності умов зберігання властивостям товару.* Кожен товар потребує режиму, який відповідає його фізико-хімічним, біологічним і функціональним характеристикам. Порушення цієї відповідності спричиняє прискорене зниження якості.

2. *Принцип профілактичності.* Контроль має бути спрямований на запобігання їх виникненню через своєчасне регулювання складських умов.

3. *Принцип безперервності контролю.* Якість товарів у процесі зберігання не є сталою величиною, тому необхідний систематичний моніторинг температури, вологості, строків придатності, стану пакування, чистоти складських приміщень.

4. *Принцип товарного сусідства.* Товари повинні розміщуватися з урахуванням їх сумісності. Недотримання цього принципу може спричинити перенесення запахів, зволоження, забруднення або хімічний вплив між товарами.

5. *Принцип ротації запасів.* У торговельній практиці широко застосовуються підходи FIFO, FEFO та інші методи черговості вибуття запасів. Це дає змогу мінімізувати ризик прострочення та втрати якості.

6. *Принцип матеріальної відповідальності та регламентованості процедур.* Усі складські операції мають здійснюватися відповідно до затверджених інструкцій, а відповідальні особи повинні мати чітко визначені функції контролю.

Зміст забезпечення якості при зберіганні доцільно розкривати через **основні функції управління.**

➤ Планувальна функція полягає у визначенні потреби в складських площах, умовах зберігання, обладнанні, режимах контролю, графіках перевірок, ротації товарів.

➤ Організаційна функція передбачає раціональне розміщення товарів, розподіл зон зберігання, облаштування стелажів, холодильного обладнання, маркування місць зберігання, встановлення порядку складських операцій.

➤ Контрольна функція охоплює систематичну перевірку фактичного стану товарів, умов мікроклімату, цілісності тари, дотримання строків зберігання, санітарного режиму та правильності обліку.

➤ Регулювальна функція реалізується через оперативне усунення відхилень: зміну температурного режиму, переміщення товарів, зменшення запасу, прискорення реалізації, списання або повернення продукції.

➤ Аналітична функція спрямована на виявлення причин втрат якості, оцінку ризикових позицій, аналіз повторюваних порушень складських процесів та прийняття управлінських рішень щодо їх попередження.

Найбільш істотними **чинниками збереження якості** є температура, вологість, вентиляція, освітлення, санітарний стан і механічний вплив.

✓ *Температурний режим* є критичним для значної частини товарів. Для продовольчих товарів перевищення температури прискорює мікробіологічні, біохімічні та ферментативні процеси, зменшує строк придатності, погіршує зовнішній вигляд, смак, консистенцію. Для непродовольчих товарів температура також може бути чинником ризику: косметичні засоби розшаровуються, пластикові вироби деформуються, електроніка втрачає надійність через перегрів або конденсацію вологи.

✓ *Відносна вологість повітря* впливає на збереження маси, структури та зовнішнього стану товарів. Надмірна вологість сприяє зволоженню, злежуванню, розвитку плісняви, корозії металевих деталей, псуванню упаковки. Недостатня

вологість, навпаки, призводить до усушки, втрати маси, висихання або крихкості окремих видів продукції.

✓ *Вентиляція* забезпечує стабільність мікроклімату, запобігає накопиченню вологи та сторонніх запахів. Недостатній повітрообмін погіршує умови зберігання продовольчих товарів, текстилю, взуття, паперової продукції.

✓ *Освітлення* також може бути фактором втрати якості. Пряме сонячне проміння або надмірне світлове навантаження сприяють вицвітання упаковки, зміні кольору товару, погіршенню властивостей окремих харчових продуктів, косметики, фарб, полімерних матеріалів.

✓ *Санітарний стан приміщень* безпосередньо пов'язаний із безпечністю товарів. Забруднення, наявність шкідників, пилу, залишків тари чи відходів формують ризики біологічного та механічного забруднення продукції.

✓ *Механічний вплив* проявляється під час переміщення, укладання, штабелювання та відбору товарів. Недотримання вимог до висоти укладання, вагового навантаження, використання тари і транспортних засобів часто призводить до бою, деформації, пошкодження упаковки та втрати товарного вигляду.

Для систематизації вимог до забезпечення якості при зберіганні доцільно узагальнити особливості окремих груп товарів у торгівлі за параметрами режиму зберігання, можливих ризиків погіршення якості та типових заходів контролю. Це дає змогу конкретизувати вплив умов складського середовища на збереження споживчих властивостей товарів і визначити практичні орієнтири для організації складських процесів. Відповідні узагальнення наведено в табл. 6.1.

Таблиця 6.1.

Вимоги до умов зберігання окремих груп товарів у торгівлі

Товарна група	Ключові умови зберігання	Основні ризики втрати якості	Типові контрольні заходи
Молочні продукти	Охолоджений режим, дотримання стабільної температури, обмежений строк зберігання, санітарна чистота обладнання та тари	Псування, розвиток мікрофлори, скорочення строку придатності, порушення консистенції, пошкодження пакування	Контроль температури, перевірка строків придатності, ротація за принципом FEFO, огляд пакування, контроль санітарного стану
М'ясо та м'ясопродукти	Низькотемпературний режим, дотримання вологості, ізольоване зберігання, санітарно-гігієнічний контроль	Мікробіологічне псування, сторонні запахи, зміна кольору, втрата маси, забруднення	Щоденний контроль температури й вологості, перевірка герметичності пакування, дотримання товарного сусідства, санітарна обробка
Овочі та фрукти	Належна вентиляція, оптимальна вологість,	В'янення, загнивання,	Контроль вологості й вентиляції, вибракування

Товарна група	Ключові умови зберігання	Основні ризики втрати якості	Типові контрольні заходи
	захист від механічних пошкоджень, сортування за видами	пліснява, механічні ушкодження, втрата товарного вигляду	пошкоджених одиниць, обмеження висоти штабелювання, регулярний огляд
Хлібобулочні вироби	Чисті сухі приміщення, захист від надмірної вологи та сторонніх запахів, короткострокове зберігання	Черствіння, зволоження, пліснява, деформація виробів	Контроль строків реалізації, дотримання санітарного режиму, правильне розміщення на полицях, ротація запасів
Крупи, борошно, цукор	Сухі приміщення, захист від вологи, шкідників і сторонніх запахів, належна тара	Зволоження, злежування, зараження шкідниками, забруднення, втрата сипучості	Контроль вологості, перевірка цілісності тари, дератизація та дезінсекція, регулярний огляд запасів
Кондитерські вироби	Стабільна температура, захист від вологи, світла й сторонніх запахів	Плавлення, висихання, втрата форми, погіршення смакових властивостей, деформація пакування	Контроль температурного режиму, дотримання товарного сусідства, перевірка строків придатності, огляд пакування
Побутова хімія	Сухі вентилявані приміщення, обмеження контакту з харчовими товарами, дотримання вимог безпеки	Витік, пошкодження тари, випаровування, хімічне забруднення інших товарів	Ізольоване зберігання, контроль герметичності упаковки, дотримання правил товарного сусідства, маркування зон
Парфумерно-косметичні товари	Захист від прямих сонячних променів, стабільна температура, сухе приміщення	Розшарування, зміна запаху, втрата кольору, деформація упаковки	Контроль температури, обмеження світлового впливу, перевірка строків придатності, огляд зовнішнього стану
Текстильні товари	Сухі чисті приміщення, захист від пилу, вологи, молі та деформації	Зволоження, забруднення, вицвітання, пошкодження волокон	Контроль вологості, захист від пилу й світла, профілактика шкідників, правильне складування
Електропобутова техніка та електроніка	Сухі приміщення, захист від пилу, вологи, ударів, дотримання правил штабелювання	Механічні пошкодження, корозія контактів, порушення комплектності, втрата товарного вигляду	Контроль цілісності пакування, перевірка комплектності, дотримання правил переміщення і складування, облік гарантійної документації
Скляні та керамічні вироби	Безпечне розміщення, обмеження механічного впливу,	Бій, тріщини, сколи,	Контроль умов укладання, застосування захисних матеріалів, обережне

Товарна група	Ключові умови зберігання	Основні ризики втрати якості	Типові контрольні заходи
	використання відповідної тари та прокладок	пошкодження пакування	переміщення, маркування крихких вантажів

Умови зберігання в торгівлі повинні визначатися з урахуванням властивостей конкретної товарної групи, оскільки універсальний режим не забезпечує належного рівня збереження якості. Систематизація вимог до зберігання, ризиків і контрольних заходів створює основу для більш ефективної організації складських процесів і мінімізації втрат якості товарів.

Якість товарів при зберіганні залежить не лише від мікроклімату, а й від правильності організації **складських процесів**. До основних процесів, що мають вплив на якість, належать:

- ✓ розміщення товарів з врахуванням їх фізичних властивостей, частоту відбору, товарне сусідство та спеціальні вимоги до режиму зберігання. Неправильне розміщення призводить до змішування запахів, механічних пошкоджень, ускладнення контролю строків придатності та порушення черговості реалізації.
- ✓ процес укладання і штабелювання - істотно впливає на якість тари й товару. Надмірне навантаження на нижні ряди, неправильна висота штабеля, відсутність піддонів або використання пошкодженої тари спричиняють деформацію упаковки, бой, втрату герметичності, висипання або витік продукції.
- ✓ внутрішньоскладське транспортування може бути джерелом додаткових втрат якості, якщо персонал не дотримується вимог до поводження з крихкими, рідкими, швидкопсувними чи високовартісними товарами. Особливо небезпечними є різкі удари, вібрації, перекося тари, порушення вертикального положення продукції.
- ✓ контроль строків - відсутність системи своєчасного вилучення товарів, що наближаються до завершення строку придатності, призводить до списань і репутаційних ризиків. Для торговельних підприємств особливе значення має використання ротацийних принципів FIFO та FEFO.
- ✓ підсортування і підготовка до продажу - неналежне перепаккування, маркування, очищення або підготовка товару можуть спричинити втрату товарного вигляду і порушення вимог до безпечності.

У торговельній практиці виокремлювати види втрат якості (рис. 6.1):



Рисунок 6.1 - Види втрат якості під час зберігання товарів.

Для управління якістю важливо не лише фіксувати факт втрат, а й ідентифікувати їх причини, стадію виникнення та осіб, відповідальних за порушення режиму зберігання.

До прикладу: У супермаркетах продовольчого профілю збереження якості свіжої молочної продукції залежить від безперервності «холодового ланцюга». Навіть короткочасне підвищення температури у складській зоні або під час внутрішнього переміщення знижує залишковий строк реалізації та підвищує ризик списання. У таких умовах контроль якості при зберіганні поєднує вимірювання температури, перевірку термінів придатності, ротацію продукції та контроль часу перебування товару поза холодильним обладнанням.

У торгівлі овочами та фруктами особливе значення мають вологість, вентиляція та дбайливе поводження при переміщенні. Неправильне штабелювання викликає механічні ушкодження плодів, прискорене псування і втрату товарного вигляду. Тому практикою торговельних підприємств є використання перфорованої тари, обмеження висоти укладання та регулярне вибракування пошкоджених одиниць.

У магазинах побутової техніки й електроніки якість зберігання пов'язана з недопущенням пилу, вологи, механічних пошкоджень упаковки, дотриманням правил вертикального розміщення окремих товарів, контролем комплектності та інструкцій. Для цієї групи товарів навіть незначне пошкодження пакування може знизити споживчу цінність і ускладнити реалізацію.

6.3. Вплив транспортування на якість товарів

Транспортування товарів у сфері торгівлі є важливою складовою логістичного процесу та одним із визначальних етапів забезпечення якості товарних запасів. Саме під час переміщення продукції від виробника до оптової ланки, від постачальника до роздрібного підприємства, між складами або безпосередньо до торговельного об'єкта виникає значна частина ризиків погіршення її стану. Якщо на етапі закупівлі формуються вимоги до якості, а в процесі зберігання забезпечується збереження набутих характеристик, то під час транспортування вирішується завдання підтримання належного стану товару в русі. У зв'язку з цим транспортування слід розглядати не лише як операцію доставки, а як процес, що безпосередньо впливає на збереження споживчих, функціональних, естетичних і безпекових властивостей товарів.

Вплив *транспортування на якість товарів* доцільно розуміти як сукупність змін у стані товару, що виникають під дією зовнішніх і внутрішніх факторів у процесі його переміщення логістичним ланцюгом. Такі зміни можуть бути нейтральними, якщо умови перевезення відповідають властивостям продукції, або негативними, якщо порушується режим перевезення, використовується неналежна тара, неправильно здійснюються вантажно-розвантажувальні операції чи не враховуються особливості конкретного товару.

У системі управління якістю перед *транспортування виконує* кілька взаємопов'язаних завдань: воно забезпечує фізичне переміщення товару, створює умови для збереження його характеристик до моменту приймання або реалізації та одночасно виступає етапом, на якому можуть проявитися недоліки пакування, маркування, формування вантажної одиниці або попереднього зберігання. Отже, транспортування є елементом наскрізного процесу забезпечення якості товарів у торгівлі.

Під час транспортування на товар впливає комплекс факторів, що можуть зумовити повну або часткову втрату його якості. Для системного аналізу ці *ризики класифікують* за характером впливу на:

- ✓ механічні ризики, до них належать удари, поштовхи, падіння, вібрація, тертя, здавлювання, перекося тари, порушення стійкості вантажу. Саме вони найчастіше спричиняють пошкодження упаковки, бой, тріщини, деформацію, розгерметизацію та втрату комплектності.
- ✓ кліматичні ризики пов'язані з впливом температури, вологості, сонячного випромінювання, атмосферних опадів, перепадів температур і конденсації вологи. Їх дія особливо небезпечна для продовольчих товарів, косметики, побутової хімії, текстилю та електроніки.

- ✓ санітарно-гігієнічні ризики - забруднення товарів пилом, сторонніми речовинами, запахами, мікроорганізмами або шкідниками. Ця група ризиків має критичне значення для харчових товарів, косметичних засобів, дитячого асортименту.
- ✓ організаційно-технологічні ризики виникають унаслідок недотримання правил навантаження й розвантаження, нераціонального розміщення товарів у транспортному засобі, відсутності належного маркування, використання невідповідної тари або технічно непридатного транспорту.
- ✓ часові ризики, пов'язані із затримками в дорозі, простоями, перевантаженнями, порушенням графіків поставки. Для швидкопсувних товарів вони безпосередньо впливають на залишковий строк придатності та можливість подальшої реалізації.

Для цілей управління якістю *фактори впливу транспортування на товар* доцільно **класифікувати** за кількома ознаками.

1. **За джерелом виникнення** - поділяються на зовнішні та внутрішні.

- До зовнішніх належать стан дорожнього покриття, погодні умови, тривалість маршруту, температура навколишнього середовища.
- До внутрішніх — властивості самого товару, якість пакування, спосіб укладання, вид транспорту, технічний стан транспортного засобу.

2. **За керованістю:**

- Керовані, до яких належать вибір транспорту, пакування, маркування, спосіб завантаження, температурний режим перевезення, супровідна документація;
 - частково керовані - маршрут, час доставки, умови перевантаження;
 - некерованими - аварійні ситуації, різкі зміни погодних умов, форс-мажорні обставини.

3. **За характером впливу на товар** фактори поділяються на прямі та непрямі

- прямими є фізичний тиск, удар, вібрація, контакт із вологою чи теплом;
- непрямыми — затримки в дорозі, недотримання черговості оброблення, відсутність інформації про спеціальні умови перевезення.

Така класифікація дозволяє пов'язати конкретні причини ризику з відповідними заходами профілактики.

У процесі перевезення, товари піддаються пошкодженням, що мають різний ступінь прояву — від незначного погіршення зовнішнього вигляду до повної втрати придатності для реалізації.

Найпоширенішими **видами пошкоджень товару** є наступні:

- *пошкодження упаковки* - розриви, вм'ятини, проколи, сліди зволоження або забруднення не лише погіршують товарний вигляд, а й знижують рівень довіри до товару. Для багатьох товарів упаковка виконує захисну, інформаційну

і маркетингову функції, тому її пошкодження безпосередньо впливає на сприйняття якості.

- *механічна деформація товару* - характерна для кондитерських виробів, овочів і фруктів, текстилю, пластикових виробів, побутової техніки в картонній тарі. Причинами виступають надмірне навантаження, неправильне штабелювання, удари при завантаженні та розвантаженні.
- *бію та руйнування* притаманний для крихких товарів: скляні пляшки, кераміка, посуд, декоративні вироби, лампи потребують спеціального пакування, фіксації та маркування. За їх відсутності втрати можуть бути значними.
- *порушення комплектності* - є типовим для електроніки, меблів, інструментів, наборів товарів. Воно часто пов'язане з порушенням цілісності упаковки або неналежною перевіркою перед відправленням.
- *витік, висипання або розгерметизація* - характерно для рідких, сипучих, пастоподібних товарів, побутової хімії, косметики, фарб, харчових продуктів у споживчій тарі. Навіть незначне порушення герметичності може стати причиною псування як самого товару, так і інших вантажних місць.

Наслідки транспортування не завжди виявляються як видиме пошкодження. У багатьох випадках *перевезення спричиняє часткову або приховану втрату* споживчих властивостей, яка проявляється вже під час приймання, зберігання або реалізації, зокрема:

- ✓ Для електроніки, освітлювального обладнання, технічних приладів і механізмів удари та вібрація можуть викликати внутрішні дефекти без очевидних зовнішніх ознак. У результаті товар втрачає здатність повноцінно виконувати своє призначення тобто втрачає функціональні властивості.
- ✓ Для продовольчих товарів істотним є погіршення органолептичних властивостей. Порушення температурного режиму, тривале транспортування або контакт із сторонніми запахами впливають на смак, запах, колір, консистенцію. Так, молочна продукція швидше псується, шоколад втрачає належний зовнішній вигляд, овочі та фрукти — свіжість.
- ✓ Часто спостерігається зниження естетичних характеристик. Подряпини, потертості, вм'ятини, деформація форми, забруднення або вицвітання упаковки не завжди роблять товар непридатним, проте істотно ускладнюють його реалізацію у роздрібній торгівлі.
- ✓ Для швидкопсувної продукції важливим наслідком є скорочення строку придатності або реалізації. Навіть без явних ознак псування відхилення від режиму перевезення зменшує залишковий строк продажу, що підвищує ризик списань.

✓ Зниження безпечності. Порухення санітарних умов перевезення, контакт із забрудненими поверхнями чи перевезення несумісних товарів можуть поставити під сумнів можливість безпечної реалізації продукції.

Для мінімізації втрат якості *процес транспортування* має ґрунтуватися на низці **принципів**.

1. *принцип відповідності виду транспорту властивостям товару* - вибір транспортного засобу повинен враховувати фізичні, хімічні, біологічні та конструктивні характеристики продукції.

2. *принцип належного пакування та маркування*, оскільки навіть правильно обраний транспорт не гарантує збереженості товару без ефективного захисного пакування. Маркування має містити вказівки щодо умов поводження з вантажем: «Обережно», «Крихке», «Берегти від вологи», «Верх».

3. *принцип мінімізації механічного впливу* - передбачає скорочення кількості перевантажень, дотримання правил укладання та фіксації вантажів.

4. *принцип безперервності контрольованого режиму*, особливо для охолоджених, заморожених або чутливих до вологості товарів.

5. *принцип документованості та відповідальності* - всі умови перевезення, стан товару до відправлення та результати приймання мають бути належним чином зафіксовані. Саме така послідовність принципів формує практичну основу для подальшого виконання управлінських функцій.

Реалізація зазначених принципів у практиці торгівлі забезпечується через **основні функції управління якістю транспортування**:

✓ *планувальна функція* - передбачає вибір виду транспорту, маршруту, графіка поставки, пакування, умов перевезення та потрібного обладнання;

✓ *організаційна функція* - охоплює формування вантажних одиниць, раціональне розміщення товарів у транспортному засобі, координацію дій складу, перевізника і торговельного об'єкта;

✓ *контрольна функція* - включає контроль стану упаковки, правильності завантаження, температурного режиму, часу доставки, супровідної документації;

✓ *регулювальна функція* реалізується у разі виявлення відхилень, передбачає зміну логістичних рішень, коригування умов перевезення, складання актів, заміну транспорту або оперативне усунення порушень;

✓ *аналітична функція* - спрямована на оцінку причин транспортних втрат, повторюваних дефектів, ефективності пакування, надійності перевізників і доцільності зміни логістичних підходів.

До прикладу: У роздрібній продовольчій торгівлі одним із головних завдань є забезпечення безперервності «холодового ланцюга» під час перевезення молочної продукції, охолодженого м'яса, напівфабрикатів і заморожених

товарів. Навіть короточасне підвищення температури може скоротити залишковий строк реалізації та збільшити обсяг списань.

У торгівлі овочами та фруктами найбільш поширеними є ризики механічних ушкоджень, в'янення і прискореного дозрівання. Для зниження втрат використовують вентильовану тару, обмежують висоту укладання, скорочують тривалість доставки та перевантажень.

У сегменті електроніки та побутової техніки основними ризиками є удари, вібрація, волога, порушення комплектності та пошкодження упаковки. Тому практичне значення мають палетування, захисні прокладки, належне маркування, контроль цілісності коробок при прийманні.

У торгівлі напоями, скляною тарою, посудом і декоративними виробами особливу небезпеку становлять бій і тріщини. У цьому випадку застосовують роздільники, амортизувальні матеріали, фіксатори та спеціальні правила укладання вантажу.

Для систематизації основних транспортних факторів, що впливають на втрати якості товарів у процесі перевезення, доцільно узагальнити їх наслідки, найбільш уразливі товарні групи та типові запобіжні заходи в табл.6.2.

Таблиця 6.2.

Вплив окремих транспортних факторів на втрати якості товарів

Фактор впливу	Можливі наслідки для товару	Найбільш уразливі товарні групи	Запобіжні заходи
Удари, поштовхи, падіння	Бій, тріщини, деформація, пошкодження упаковки	Скляні вироби, кераміка, побутова техніка, електроніка	Амортизувальне пакування, маркування, дотримання правил навантаження
Вібрація	Ослаблення кріплень, внутрішні дефекти, зміщення вантажу	Електроніка, прилади, скляна тара, крихкі вироби	Фіксація вантажу, вибір належного транспорту, зменшення перевантажень
Підвищена температура	Псування, плавлення, скорочення строку придатності	Молочні продукти, м'ясо, кондитерські вироби, косметика	Рефрижераторне перевезення, температурний контроль
Підвищена вологість, конденсація	Зволоження, корозія, втрата товарного вигляду	Електроніка, текстиль, паперові вироби, металеві товари	Герметичне пакування, контроль мікроклімату, захист від вологи
Забруднення, сторонні запахи	Погіршення й безпечності органолептичних властивостей	Харчові товари, косметика, дитячі товари	Санітарна обробка транспорту, ізольоване перевезення
Надмірне навантаження,	Зминання, деформація, розгерметизація	Овочі, фрукти, хлібобулочні	Нормування висоти укладання, раціональне розміщення вантажу

Фактор впливу	Можливі наслідки для товару	Найбільш уразливі товарні групи	Запобіжні заходи
неправильне укладання		вироби, товари у м'якій тарі	
Затримка доставки	Скорочення строку реалізації, зниження свіжості	Швидкопсувні продукти, квіти, сезонні товари	Оптимізація маршруту, дотримання графіка, оперативний контроль доставки

6.4. Управління якістю логістичних процесів

У системі сучасної торгівлі логістичні процеси формують організаційну основу руху товарів, інформації та супровідних операцій від постачальника до кінцевого споживача. Саме тому їх якість безпосередньо впливає не лише на швидкість товаропросування, а й на стан товарних запасів, рівень збереженості продукції, безперервність товаропостачання, витрати обігу та загальний рівень торговельного обслуговування.

Категорія «**якість логістичних процесів**» характеризує ступінь відповідності логістичних операцій установленим вимогам щодо своєчасності, точності, узгодженості, надійності, економічності та здатності забезпечувати збереження споживчих властивостей товарів. *Відмінність якості логістичних процесів*, порівняно з якістю самого товару полягає в якості виконання дій, за допомогою яких товар переміщується, зберігається, комплектується, обліковується та доставляється.

Для торговельного підприємства **логістичний процес** є функціонально пов'язаною сукупністю операцій закупівлі, транспортування, складування, внутрішнього переміщення, управління запасами, комплектування замовлень і постачання в торговельну мережу. Порушення однієї з ланок позначається на всій системі товаропросування.

Під **управлінням якістю логістичних процесів** розуміють цілеспрямовану діяльність щодо планування, організації, контролю, оцінювання та вдосконалення логістичних операцій з метою забезпечення безперервного, своєчасного, точного й економічно доцільного руху товарів без втрати їх якості.

Наведемо кілька базових категорій, пов'язаних із управлінням якістю логістичних процесів:

- **логістичний процес** - сукупність послідовних і взаємопов'язаних операцій, що забезпечують переміщення та обслуговування товарного потоку;
- **якість логістичного обслуговування** - відображає здатність логістичної системи забезпечити потрібний товар у потрібній кількості, у потрібний час, у потрібному місці та в належному стані;

- **логістична надійність** - характеризує стабільність виконання логістичних операцій без збоїв і відхилень;
- **логістичні втрати** - втрати часу, ресурсів, товарної маси, якості або економічного результату внаслідок недосконалості логістичних процесів.

Основними завданнями управління якістю логістичних процесів є:

- забезпечення ритмічності постачання;
- збереження споживчих властивостей товарів;
- підтримання оптимального рівня запасів;
- скорочення логістичних витрат;
- запобігання пошкодженням і втратам;
- підвищення точності виконання замовлень;
- узгодження дій між усіма учасниками логістичного ланцюга.

Ці завдання мають не лише організаційне, а й економічне значення, оскільки від їх реалізації залежить оборотність запасів, рівень витрат обігу, обсяг списань і якість торговельного обслуговування.

Розкриття сутності управління якістю логістичних процесів потребує характеристики його принципів (рис. 6.2).



Рисунок 6.2 - Принципи управління якістю логістичних процесів

Саме сукупність цих принципів формує теоретичну основу подальшого оцінювання логістичних процесів.

Оскільки якість логістичних процесів не може оцінюватися лише описово, у практиці торгівлі застосовують систему критеріїв і показників.

Критерій оцінювання доцільно визначати як узагальнену ознаку, за якою встановлюється рівень якості логістичного процесу.

Показник оцінювання є кількісним або відносним вираженням відповідного критерію. Таким чином, критерії відображають зміст оцінювання, а показники — його вимірювану форму.

До основних критеріїв якості логістичних процесів у торгівлі належать своєчасність, точність, збереженість товарів, ритмічність постачання, економічність, оборотність запасів та рівень логістичного сервісу.

Узагальнену характеристику критеріїв якості логістичних процесів наведено в табл. 6.3.

Таблиця 6.3.

Критерії та показники оцінювання якості логістичних процесів

Критерій оцінювання	Зміст критерію	Основні показники
Своєчасність логістичних операцій	Характеризує виконання поставок, переміщень, комплектування та відвантаження у встановлені строки	- частка поставок, виконаних у строк; - середня тривалість логістичного циклу; - кількість випадків прострочення
Точність виконання замовлень	Відображає відповідність фактичної поставки погодженому асортименту, кількості та комплектності	- відсоток замовлень без помилок; - частка невідповідностей за асортиментом; - рівень помилок комплектування
Збереженість товарів	Характеризує відсутність пошкоджень, псування, втрати маси, деформації та інших якісних втрат	- частка пошкоджених товарів; - рівень списань; - відсоток рекламаций через пошкодження
Ритмічність постачання	Відображає рівномірність і стабільність надходження товарів упродовж певного періоду	- коефіцієнт ритмічності поставок; - частота відхилень від графіка; - кількість перебоїв у постачанні
Економічність логістичних процесів	Показує рівень витрат на виконання логістичних операцій та їх раціональність	- витрати на транспортування; - витрати на зберігання; - частка логістичних витрат у товарообороті
Оборотність товарних запасів	Характеризує швидкість оновлення запасів і ефективність їх руху	- коефіцієнт оборотності запасів; - тривалість одного обороту; - середній обсяг запасів
Рівень логістичного сервісу	Відображає здатність логістичної системи забезпечувати належний рівень обслуговування	- частка виконаних замовлень; - рівень дефіциту товарів; - швидкість обробки замовлень

Наведені вище критерії та показники дозволяють оцінити якість логістичних процесів комплексно. Вони поєднують часові, кількісні, якісні та

вартісні характеристики, що є особливо важливим для торговельних підприємств із широким асортиментом і високою інтенсивністю товароруху.

Після визначення критеріїв і показників використовують наступні *методи їх оцінювання*:

- ✓ **порівняльно-аналітичний метод:** *аналіз динаміки показників* - дозволяє встановити тенденції змін якості логістичних процесів у часі; *порівняльний аналіз* - дає можливість зіставити фактичні показники з нормативними значеннями, планом або результатами попередніх періодів;
- ✓ **аналіз (моніторинг) відхилень**, за допомогою якого оперативно виявляють затримки поставок, зростання пошкоджень, перевищення нормативу запасів чи зниження точності комплектування;
- ✓ **логістичний аудит процесів**, у межах якого перевіряють дотримання регламентів приймання, транспортування, зберігання, відбору та відпуску товарів;
- ✓ **метод системи КРІ** - дозволяє пов'язати оцінювання якості логістичних процесів із відповідальністю конкретних структурних підрозділів і працівників.

Оцінювання якості логістичних процесів має практичну цінність лише за умови використання його результатів для вдосконалення діяльності підприємства. Саме тому *управління якістю логістичних процесів* на торговельному підприємстві повинно орієнтуватися на *напрями вдосконалення*, зокрема:

1. **Стандартизація логістичних операцій** - полягає у встановленні єдиних вимог до приймання товарів, їх розміщення на складі, внутрішнього переміщення, комплектування, відвантаження та документального супроводу. Стандартизація сприяє зменшенню варіативності процесів, підвищує контрольованість і створює основу для стабільної якості виконання логістичних функцій.

2. **Цифровізація логістичних процесів** передбачає використання автоматизованих систем обліку запасів, штрихкодування, електронного документообігу, програмного контролю залишків і руху товарів. У сфері торгівлі цифровізація має особливе значення, оскільки дозволяє підвищити точність облікової інформації, скоротити час виконання операцій, зменшити кількість помилок і посилити оперативність прийняття управлінських рішень.

3. **Оптимізація складських і транспортних процесів.** Ідеться про раціональне зонування складу, правильне розміщення товарів за частотою відбору, скорочення зайвих переміщень, удосконалення маршрутів доставки, зменшення кількості перевантажень, дотримання режимів транспортування та зберігання. Такі заходи мають прямий вплив на збереженість товарів і швидкість їх просування.

4. **Посилення управління товарними запасами.** Підтримання оптимального обсягу запасів дає змогу уникнути як дефіциту, так і надлишкового накопичення товарів, що особливо важливо для продукції з обмеженим строком придатності або підвищеною чутливістю до умов зберігання. У цьому випадку логістична якість безпосередньо пов'язується з якістю управління запасами.

5. **Підвищення надійності постачальників і логістичних партнерів** - ритмічність поставок, точність виконання умов договору, дотримання режимів транспортування та готовності партнерів до оперативного реагування на відхилення. Саме тому в практиці торгівлі важливим є регулярне оцінювання контрагентів за логістичними критеріями.

6. **Підвищення кваліфікації персоналу**- підготовка персоналу з питань логістики, якості, контролю товарних запасів і дотримання регламентів є необхідною умовою ефективного функціонування всієї системи.

У діяльності роздрібних торговельних мереж управління якістю логістичних процесів проявляється в координації поставок між розподільчим центром і магазинами, забезпеченні ритмічності поповнення запасів, контролі строків придатності та мінімізації втрат у процесі внутрішнього переміщення товарів. Для продовольчої торгівлі особливого значення набувають точність постачання, безперервність холодового ланцюга та ротація запасів.

У спеціалізованій торгівлі побутовою технікою та електронікою першочерговими є збереженість товарів, точність комплектування, контроль упаковки, мінімізація механічних пошкоджень і своєчасність доставки до торговельного об'єкта або споживача. Для електронної комерції ключового значення набувають швидкість обробки замовлень, точність адресної доставки та зниження частки повернень, що також є показниками якості логістичних процесів.



ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМУ ТА ПОВТОРЕННЯ

1. У чому полягає сутність якості на етапі закупівлі товарів?
2. Чому вибір постачальника є складовою управління якістю товарних запасів?
3. Які положення договору мають найбільше значення для забезпечення якості поставки?
4. Які основні принципи забезпечення якості при зберіганні товарів?
5. Які фактори середовища найбільше впливають на збереження якості товарів?

6. Які види втрат якості можуть виникати під час зберігання?
7. Які групи транспортних факторів впливають на якість товарів?
8. Чому транспортування слід розглядати як етап управління якістю, а не лише доставки?
9. Які критерії використовують для оцінювання якості логістичних процесів?
10. Чому управління якістю товарних запасів і логістики має наскрізний характер?



СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ

Ситуація 1. Торговельне підприємство уклало договір на постачання молочної продукції. Постачальник запропонував найнижчу ціну, однак за останні три місяці двічі порушував строки поставки, тричі надавав продукцію із мінімальним залишковим строком реалізації, а один раз - із пошкодженою упаковкою. Попри це керівництво планує продовжити співпрацю без перегляду умов договору. Визначте, які аспекти якості закупівлі в цій ситуації порушуються; поясніть, чому ціновий критерій не може бути єдиним під час вибору постачальника; визначте, які показники слід враховувати під час оцінювання постачальника; запропонуйте управлінське рішення.

Ситуація 2. Під час перевезення партії охолоджених м'ясних напівфабрикатів до магазину виникла затримка доставки на 6 годин. У транспортному засобі не вівся безперервний контроль температури, а під час приймання частина упаковок мала сліди конденсату. Комірник прийняв товар без складання акту, оскільки зовнішніх ознак псування не виявив. Визначте, які ризики для якості та безпечності товару виникли; поясніть, чому в цій ситуації недостатньо лише візуального контролю; укажіть, які логістичні процеси і контрольні точки були порушені; запропонуйте правильні дії торговельного підприємства.

Завдання 1. Підприємство оцінює двох постачальників за 5 критеріями за 10-бальною шкалою.

Критерій	Постачальник А	Постачальник Б
якість товару	9 балів;	8 балів;
стабільність поставок	7 балів;	9 балів;
якість документації	8 балів;	9 балів;
залишковий строк реалізації	9 балів;	7 балів;
реагування на претензії	6 балів	8 балів

Коефіцієнти вагомості критеріїв: якість товару - 0,30; стабільність поставок - 0,25; якість документації - 0,15; залишковий строк реалізації - 0,20; реагування на претензії - 0,10.

Розрахуйте:

1. інтегральний рейтинг кожного постачальника;
2. визначте, який постачальник є кращим з позицій управління якістю закупівель;
3. визначте, який критерій найбільше вплинув на підсумковий результат.

Завдання 3. За місяць торговельне підприємство здійснило 60 перевезень товарів. У процесі контролю зафіксовано: 8 випадків порушення температурного режиму; 5 випадків механічного пошкодження вантажу; 4 випадки затримки доставки понад норматив; 3 випадки порушення товарного сусідства. Коефіцієнти вагомості ризиків: порушення температурного режиму - 0,35; механічне пошкодження - 0,30; затримка доставки - 0,20; порушення товарного сусідства - 0,15.

Розрахуйте:

1. частоту кожного виду ризику у відсотках;
2. комплексний показник транспортного ризику;
3. визначте, який ризик є найнебезпечнішим для якості товарів.

Завдання 4. На підприємстві оцінено 5 критеріїв якості логістичних процесів: частка поставок, виконаних у строк - 92 %; точність виконання замовлень - 95 %; збереженість товарів - 96 %; коефіцієнт ритмічності постачання - 0,88; рівень логістичного сервісу - 90 %. Для розрахунку приведемо коефіцієнт ритмічності до відсоткової форми: 88 %. Коефіцієнти вагомості критеріїв: своєчасність - 0,25; точність - 0,20; збереженість - 0,25; ритмічність - 0,15; логістичний сервіс - 0,15.

Розрахуйте:

1. інтегральний показник якості логістичних процесів;
2. визначте критерій, який найбільше підвищує результат;
3. визначте найслабшу складову логістичних процесів.



ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Управління якістю товарних запасів у системі торговельної діяльності.
2. Роль постачальника і контрактних умов у забезпеченні якості товарів на етапі закупівлі.
3. Умови зберігання товарів як чинник збереження їх споживчих

властивостей у торгівлі.

4. Вплив транспортування на якість товарів у логістичному ланцюгу торговельного підприємства.

5. Критерії оцінювання та напрями вдосконалення якості логістичних процесів у торгівлі.



ТЕСТИ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

- 1) Що найточніше характеризує якість на етапі закупівлі товарів у торгівлі?
 - а) сукупність дій, спрямованих на забезпечення надходження товарів належної якості, у потрібному асортименті, обсязі, комплектності та в установлені строки;
 - б) процес визначення лише мінімальної закупівельної ціни без урахування інших вимог;
 - в) перевірку товару тільки після його повної реалізації покупцям;
 - г) діяльність, що стосується лише оформлення платіжних документів.
- 2) Який етап закупівельного процесу створює основу для об'єктивного контролю якості під час поставки?
 - а) формування специфікації товару з конкретизацією параметрів якості;
 - б) визначення форми оплати за договором;
 - в) розрахунок торговельної націнки на товар;
 - г) встановлення графіка роботи складу.
- 3) Який із наведених критеріїв найбільш точно відображає якісний підхід до вибору постачальника?
 - а) здатність стабільно забезпечувати належний рівень якості та виконувати умови поставки;
 - б) наявність найнижчої ціни незалежно від рівня браку;
 - в) територіальна близькість без урахування документального супроводу;
 - г) наявність великого асортименту без оцінки його відповідності вимогам.
- 4) Яке положення договору має безпосереднє значення для управління якістю товарів?
 - а) визначення вимог до якості, пакування, маркування, умов транспортування і порядку приймання товару;
 - б) встановлення лише порядку внутрішнього преміювання персоналу;
 - в) визначення стилю оформлення торговельного залу;
 - г) регламентація рекламної кампанії магазину.
- 5) Що є прикладом документального підтвердження якості товару при закупівлі?
 - а) сертифікати, декларації, паспорти якості та гарантійні документи;
 - б) цінники та рекламні буклети магазину;
 - в) внутрішній план продажу підприємства;
 - г) графік відпусток працівників складу.

- 6) Який принцип зберігання товарів передбачає використання підходів FIFO і FEFO?
- а) принцип ротації запасів;
 - б) принцип централізації управління;
 - в) принцип маркетингової адаптації;
 - г) принцип сезонного оновлення асортименту.
- 7) Який фактор є критичним для збереження якості значної частини продовольчих товарів під час зберігання?
- а) температурний режим;
 - б) розмір торговельної площі;
 - в) кількість працівників складу;
 - г) частота рекламних акцій.
- 8) Що найбільш точно відображає принцип товарного сусідства?
- а) товари потрібно розміщувати з урахуванням їх сумісності, щоб уникнути перенесення запахів, забруднення чи іншого негативного впливу;
 - б) товари слід групувати лише за рівнем ціни;
 - в) товари потрібно розміщувати винятково за брендами постачальників;
 - г) усі товари доцільно зберігати в одній зоні для спрощення обліку.
- 9) Яка дія найбільш доцільна для запобігання втратам якості овочів і фруктів під час зберігання?
- а) контроль вологості й вентиляції та обмеження висоти штабелювання;
 - б) підвищення температури зберігання для прискорення обороту;
 - в) зберігання разом із побутовою хімією для економії площі;
 - г) відмова від регулярного огляду пошкоджених одиниць.
- 10) Який вид ризику під час транспортування безпосередньо пов'язаний з ударами, падінням, вібрацією та здавлюванням вантажу?
- а) механічний ризик;
 - б) інформаційний ризик;
 - в) фінансовий ризик;
 - г) маркетинговий ризик.
- 11) Який наслідок найбільш характерний для затримки доставки швидкопсувних товарів?
- а) скорочення строку реалізації та зниження свіжості;
 - б) збільшення гарантійного строку використання;
 - в) підвищення стійкості товару до зовнішніх впливів;
 - г) покращення естетичних характеристик продукції.
- 12) Що є прикладом забезпечення безперервності контрольованого режиму під час транспортування?
- а) дотримання холодового ланцюга при перевезенні охолоджених і заморожених товарів;
 - б) збільшення кількості перевантажень у логістичному ланцюгу;
 - в) об'єднання в одному транспорті несумісних товарних груп;
 - г) скорочення супровідної документації для прискорення доставки.
- 13) Що найточніше характеризує якість логістичних процесів у торгівлі?

- а) ступінь відповідності логістичних операцій вимогам щодо своєчасності, точності, надійності, економічності та збереження споживчих властивостей товарів;
 - б) здатність підприємства збільшувати асортимент без контролю витрат;
 - в) систему оцінювання лише рекламної активності торговельної мережі;
 - г) процес формування цін на товари в каналах збуту.
- 14) Який із наведених критеріїв оцінювання якості логістичних процесів відображає відповідність фактичної поставки погодженому асортименту, кількості та комплектності?
- а) точність виконання замовлень;
 - б) економічність логістичних процесів;
 - в) ритмічність постачання;
 - г) оборотність товарних запасів.
- 15) Який захід найбільш безпосередньо сприяє підвищенню якості логістичних процесів у торгівлі?
- а) стандартизація логістичних операцій і цифровізація обліку руху товарів;
 - б) повна відмова від контролю постачальників;
 - в) збільшення запасів без урахування строків придатності;
 - г) скорочення документування логістичних операцій незалежно від наслідків.

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

- 7.1. Види контролю якості в торгівлі.
- 7.2. Методи оцінювання якості товарів і послуг.
- 7.3. Сертифікація та декларування відповідності.
- 7.4. Аудит якості на торговельному підприємстві.



КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

- | | | | |
|---|-------------------|---|------------------------------|
| ✓ | контроль якості | ✓ | методи оцінювання |
| ✓ | вхідний контроль | ✓ | сертифікація |
| ✓ | поточний контроль | ✓ | декларація про відповідність |
| ✓ | вихідний контроль | ✓ | аудит якості |
| ✓ | оцінювання якості | ✓ | критерії аудиту |

7.1. Види контролю якості в торгівлі

У системі сучасної торгівлі **контроль якості** є однією з базових управлінських функцій, що забезпечує відповідність товарів, торговельно-технологічних операцій і результатів обслуговування встановленим вимогам. Для торговельного підприємства контроль якості має подвійне значення. З одного боку, він спрямований на виявлення невідповідностей товарів стандартам, технічним регламентам, умовам договору, супровідній документації та очікуванням споживачів. З іншого боку, контроль якості виступає інструментом попередження втрат, підвищення надійності товаропостачання, зміцнення довіри покупців і підтримання належного рівня торговельного обслуговування.

Категорія «**контроль якості в торгівлі**» характеризує сукупність перевірочних, аналітичних і організаційних дій, спрямованих на встановлення відповідності товарів і процесів вимогам до якості, безпечності, комплектності, асортименту, умов зберігання, транспортування та реалізації. У сфері торгівлі контроль якості стосується не лише самої продукції, а й умов її руху в межах товаропровідного ланцюга

Залежно від стадії руху товару та моменту здійснення перевірки в торгівлі доцільно виокремлювати *вхідний, поточний та вихідний контроль якості*. Така класифікація дає змогу охопити всі основні етапи товаропросування — від надходження товару на підприємство до його підготовки до реалізації або передачі споживачеві.

Поділ контролю якості на вхідний, поточний і вихідний ґрунтується на послідовності проходження товаром основних стадій логістичного й торговельно-технологічного циклу. Кожен із цих видів виконує окрему *функцію*:

- ✓ вхідний контроль пов'язаний із моментом надходження товару на підприємство та дає змогу перевірити його перед включенням до товарних запасів;
- ✓ поточний контроль здійснюється в процесі зберігання, переміщення, підготовки до продажу і реалізації товарів;
- ✓ вихідний контроль завершує цикл перевірки та спрямований на оцінювання стану товару перед його відпуском у торговельний зал, передачею покупцеві або відвантаженням іншому суб'єкту господарювання.

Такий підхід має важливе практичне значення, оскільки дозволяє забезпечити безперервність спостереження за якістю товарів і своєчасно виявляти відхилення на кожному етапі їх руху.

Вхідний контроль якості - це перевірка товарів у момент їх надходження на торговельне підприємство з метою встановлення відповідності кількісних, якісних, асортиментних і документальних характеристик умовам поставки, стандартам, технічним регламентам і супровідній документації. Його основне призначення полягає у недопущенні надходження в товарні запаси продукції неналежної якості, небезпечних, пошкоджених, некомплектних або неправильно маркованих товарів. У системі управління якістю вхідний контроль *виконує запобіжну функцію*, оскільки дозволяє виявити невідповідності ще до того, як товар буде передано на зберігання, викладено в торговельний зал або реалізовано споживачеві.

Об'єктами вхідного контролю є:

- ✓ сам товар як носій споживчих властивостей;
- ✓ його упаковка і тара;
- ✓ маркування;
- ✓ супровідні документи;
- ✓ умови транспортування й доставки;
- ✓ комплектність поставки.
- ✓ До основних елементів вхідного контролю належать перевірка:
- ✓ відповідності фактичного асортименту замовленню та накладним;
- ✓ наявності документів, що підтверджують якість і безпечність;
- ✓ строків придатності та термінів реалізації;
- ✓ цілісності упаковки;
- ✓ зовнішнього стану товару;
- ✓ маси, кількості, комплектності;
- ✓ наявності дефектів, пошкоджень або ознак псування.

Для продовольчих товарів вхідний контроль має посилене значення у зв'язку з необхідністю перевірки безпечності, дотримання температурного режиму під час доставки, залишкового строку придатності, стану тари та санітарних характеристик. Для непродовольчих товарів акцент зміщується на функціональні властивості, комплектність, товарний вигляд, маркування, гарантійні документи, відповідність моделі або артикулу.

Наприклад, у супермаркеті при прийманні молочної продукції перевіряють температуру поставки, цілісність упаковки, дату виготовлення, строк придатності, маркування і наявність супровідних документів. У магазині побутової техніки вхідний контроль охоплює перевірку моделі, комплектності, відсутності механічних пошкоджень, гарантійного талона та інструкції з експлуатації.

Отже, вхідний контроль є початковою ланкою системи контролю якості, що створює основу для подальшого безпечного та економічно доцільного руху товарів у межах торговельного підприємства.

Поточний контроль якості - це систематичне спостереження й перевірка стану товарів у процесі їх зберігання, переміщення, підготовки до продажу, викладки та реалізації. Його призначення полягає у своєчасному виявленні змін у стані товарів, попередженні втрати споживчих властивостей, забезпеченні дотримання умов зберігання та реалізації, а також підтриманні стабільного рівня якості впродовж усього періоду перебування товару на підприємстві.

Якщо вхідний контроль спрямований переважно на фіксацію первинної відповідності товару встановленим вимогам, то поточний контроль забезпечує *безперервне спостереження за збереженням цієї відповідності*. У цьому полягає його особливе значення для торгівлі, де якість товарів може змінюватися під впливом умов зберігання, транспортування, внутрішньоскладського переміщення, освітлення, температури, вологості, механічного навантаження та строку перебування в запасах.

Поточний контроль охоплює:

- ✓ перевірку дотримання умов зберігання;
- ✓ контроль строків придатності й реалізації;
- ✓ спостереження за станом упаковки та маркування;
- ✓ виявлення ознак псування, деформації, забруднення;
- ✓ контроль товарного сусідства;
- ✓ перевірку правильності ротації товарних запасів;
- ✓ оцінювання якості підготовки товарів до продажу;
- ✓ перевірку стану товарів у торговельному залі.

У межах поточного контролю особливого значення набувають такі категорії, як збереженість товарів, стабільність якості, ротація запасів,

дотримання режиму зберігання та оперативне виявлення відхилень. Для продовольчої торгівлі це означає регулярний контроль температурного режиму холодильного обладнання, залишкових строків придатності, відсутності ознак псування чи порушення герметичності. Для непродовольчої торгівлі — контроль пилу, вологості, стану упаковки, комплектності, товарного вигляду та функціонального стану демонстраційних зразків.

Наприклад, у магазині овочів і фруктів поточний контроль передбачає систематичне вибракування товарів із механічними пошкодженнями або ознаками псування, перевірку рівня вологості, стану тари та правильності викладки. У магазині одягу поточний контроль спрямований на збереження належного зовнішнього вигляду товарів, відсутність забруднень, пошкоджень тканини, деформацій або втрати маркувальних елементів.

Вихідний контроль якості - це завершальна перевірка товару перед його відпуском у торговельний зал, передачею покупцеві, відвантаженням оптовому контрагенту або іншим суб'єктам товароруку. Його основне призначення полягає у підтвердженні того, що товар на момент реалізації або відвантаження зберіг належний рівень якості, комплектності, товарного вигляду і відповідає всім установленим вимогам.

У системі управління якістю вихідний контроль виконує *підсумкову функцію*, оскільки дозволяє оцінити кінцевий стан товару після проходження всіх попередніх етапів - приймання, зберігання, переміщення, підготовки до продажу. Він має особливе значення для тих товарів, які потребують додаткової перевірки перед передачею споживачеві: техніки, електроніки, комплектних виробів, товарів зі складним пакуванням, продукції з підвищеними вимогами до зовнішнього вигляду або безпечності.

Основними об'єктами вихідного контролю є:

- ✓ готовність товару до реалізації;
- ✓ наявність і повнота маркування;
- ✓ комплектність;
- ✓ цілісність упаковки;
- ✓ зовнішній вигляд;
- ✓ функціональний стан;
- ✓ відповідність товару замовленню або умовам продажу.

Вихідний контроль може включати перевірку працездатності товару, остаточний огляд на наявність дефектів, звіряння комплектності, наявності гарантійних документів, правильності цінового маркування, стану фасування або передпродажної підготовки. Для харчових товарів він пов'язаний із перевіркою придатності до реалізації на конкретну дату, стану пакування, відсутності ознак псування та дотримання умов викладки. Для непродовольчих

товарів — із перевіркою товарного вигляду, комплектності, чистоти, працездатності та коректності супровідних матеріалів.

Наприклад, у магазині побутової техніки перед передачею товару покупцеві перевіряють цілісність корпусу, комплектність аксесуарів, наявність гарантійного талона та інструкції. У продовольчій торгівлі вихідний контроль виявляється у недопущенні до продажу товарів із простроченим строком придатності, пошкодженою упаковкою або ознаками псування.

Вхідний, поточний і вихідний контроль не існують відокремлено один від одного. Вони утворюють єдину послідовну систему контролю якості (рис. 7.1), у межах якої кожен наступний вид контролю спирається на результати попереднього. Якщо вхідний контроль виявляє невідповідності на момент приймання, поточний — забезпечує спостереження за збереженням якості в процесі перебування товару на підприємстві, то вихідний — підтверджує придатність товару до реалізації або відвантаження.

Такий взаємозв'язок має важливе практичне значення для торговельного підприємства. Він дозволяє:

- попереджати потрапляння неякісних товарів у продаж;
- своєчасно виявляти зміни стану продукції;
- зменшувати втрати від псування і пошкоджень;
- підтримувати стабільний рівень якості запасів;
- підвищувати довіру споживачів;
- формувати ефективну систему внутрішнього контролю.

У практиці торговельних підприємств *види контролю якості реалізуються* через конкретні процедури, інструкції та розподіл відповідальності *між працівниками*:

- ✓ на етапі вхідного контролю участь беруть товарознавці, комірники, менеджери із закупівель, матеріально відповідальні особи;
- ✓ поточний контроль часто покладається на працівників складу, адміністраторів торговельного залу, відповідальних за окремі товарні групи;
- ✓ вихідний контроль здійснюється працівниками, які відповідають за передпродажну підготовку, комплектацію замовлень або відпуск товарів.

У мережевій торгівлі контроль якості доповнюється цифровими інструментами: скануванням партій, електронним обліком строків придатності, автоматичним формуванням повідомлень про наближення кінцевих строків реалізації, фіксацією рекламаций та відхилень. Це підвищує оперативність реагування і зменшує ризик людської помилки.



Рисунок 7.1 - Послідовність вхідного, поточного і вихідного видів контролю якості

Сукупність цих видів контролю формує цілісну систему попередження втрат якості, підвищення надійності товаропостачання і забезпечення належного рівня торговельного обслуговування.

7.2. Методи оцінювання якості товарів і послуг

У системі сучасної торгівлі **оцінювання якості товарів і послуг** є важливою складовою контролю, аналітичного забезпечення управлінських рішень і формування конкурентних переваг підприємства. Для торговельного підприємства недостатньо лише зафіксувати відповідність або невідповідність

товару окремим вимогам. Необхідно також визначити рівень його якості, виявити сильні та проблемні характеристики, зіставити фактичні властивості з нормативними, ринковими або споживчими очікуваннями. Саме тому оцінювання якості виступає не лише процедурою перевірки, а інструментом системного аналізу товарів і послуг у сфері торгівлі.

Категорія «**оцінювання якості**» характеризує процес визначення рівня якості об'єкта на основі певних критеріїв, показників і методів. У торгівлі *об'єктами* такого *оцінювання* можуть бути як *товари*, що мають матеріально-речову форму, так і *послуги*, пов'язані з торговельним обслуговуванням, доставкою, консультуванням, комплектуванням замовлень, гарантійною підтримкою або післяпродажним сервісом.

Якість товарів і послуг у торгівлі оцінюється з використанням різних методичних підходів. Найбільш поширеними є *експертні, інструментальні та соціологічні методи*. Кожен із них має власне призначення, сферу застосування, переваги й обмеження, а їх поєднання дозволяє отримати більш повну та об'єктивну характеристику якості.

Метод оцінювання якості - спосіб отримання, оброблення та інтерпретації інформації про властивості товару або послуги з метою встановлення рівня їх якості. У практиці торгівлі методи оцінювання відрізняються за джерелом інформації, способом її отримання, ступенем об'єктивності, характером показників та умовами застосування.

Узагальнено *методи оцінювання якості можна класифікувати*:

- ✓ за джерелом інформації - на методи, що базуються на думці фахівців, на результатах вимірювання або на сприйнятті споживачів;
- ✓ за характером показників - на кількісні та якісні;
- ✓ за рівнем об'єктивності - на об'єктивні, умовно-об'єктивні та суб'єктивні;
- ✓ за сферою застосування - на методи оцінювання товарів, послуг або комплексної торговельної пропозиції.

У системі торгівлі вибір методу залежить від природи об'єкта оцінювання. Для матеріальних товарів частіше застосовуються інструментальні методи, оскільки вони дозволяють виміряти конкретні параметри. Для послуг, пов'язаних із обслуговуванням споживачів, більшої ваги набувають соціологічні та експертні методи. Водночас значна частина об'єктів потребує комплексного підходу, коли якість оцінюється одночасно з позиції нормативних вимог, професійної думки фахівців і сприйняття споживача.

Експертні методи ґрунтуються на використанні професійних знань, досвіду та кваліфікованих суджень спеціалістів для визначення рівня якості товарів або послуг. Їх застосування доцільне тоді, коли якість об'єкта неможливо

повністю оцінити шляхом прямого вимірювання або коли потрібно врахувати комплекс взаємопов'язаних властивостей, частина з яких має описовий характер.

У контексті торговельної діяльності експертне оцінювання особливо важливе для товарів, які мають значну кількість споживчих, естетичних, ергономічних або функціональних характеристик, а також для послуг, які не завжди піддаються прямому інструментальному вимірюванню. Наприклад, за допомогою експертних методів можуть оцінюватися дизайн упаковки, зручність користування товаром, рівень професійності консультаційного обслуговування, якість викладки товарів, організація торговельного простору, комплексність сервісу.

Сутність експертного методу полягає в тому, що група або окремих фахівець на підставі визначених критеріїв надає оцінку певним характеристикам об'єкта. У такому разі важливими категоріями є експерт, експертна оцінка, критерії оцінювання, шкала оцінювання, узагальнення результатів.

Експертами можуть виступати товаровознавці, фахівці з якості, менеджери торговельного підприємства, технологи, маркетологи, спеціалісти у відповідній товарній групі.

До основних форм застосування експертних методів належать індивідуальне експертне оцінювання, колективне оцінювання, ранжування, бальна оцінка, метод комісії, порівняльне оцінювання з еталоном. У практиці торгівлі часто використовують *бальні шкали*, коли окремі властивості товару або послуги оцінюються, наприклад, за п'ятибальною, десятибальною або рейтинговою системою. Після цього результати узагальнюються, що дає змогу визначити загальний рівень якості.

Перевагою експертних методів є можливість враховувати комплексні, багатофакторні та важко вимірювані властивості. Вони є особливо корисними тоді, коли потрібно оцінити новий товар, іміджеві характеристики продукції, зручність упаковки або якість торговельної послуги. Водночас обмеженням цих методів є певний рівень суб'єктивності, який залежить від складу експертної групи, обраної шкали та рівня професійної підготовки учасників оцінювання.

У торговельній практиці експертний метод може застосовуватися, наприклад, для оцінювання якості власної торгової марки супермаркету, зручності фасування продукції, рівня мерчандайзингу, професійності роботи консультантів у магазині електроніки або комплексності обслуговування в інтернет-магазині.

Інструментальні методи базуються на використанні технічних засобів, приладів, обладнання та вимірювальних процедур для визначення кількісних параметрів якості. У системі оцінювання вони вважаються найбільш

об'єктивними, оскільки ґрунтуються на безпосередньому вимірюванні властивостей об'єкта та фіксації результатів у конкретних одиницях.

Інструментальні методи мають особливе значення насамперед для оцінювання *якості товарів*, оскільки дозволяють визначати фізичні, хімічні, механічні, мікробіологічні, електротехнічні та інші параметри. У торгівлі вони застосовуються під час приймання товарів, контролю умов зберігання, перевірки відповідності продукції стандартам, технічним регламентам або умовам договору. Для послуг інструментальні методи використовуються рідше, однак також можуть бути корисними, наприклад, для вимірювання часу обслуговування, температурного режиму доставки, рівня освітлення в торговельному залі, параметрів мікроклімату, швидкості обробки замовлень.

Серед базових категорій, що характеризують інструментальне оцінювання, слід виокремити показник якості, вимірювання, нормативне значення, допустиме відхилення, методика випробування, засіб вимірювання. У торгівлі результати інструментального оцінювання мають значення тоді, коли вони співвідносяться з нормативними документами, технічними характеристиками, стандартами або паспортними даними.

До *інструментальних методів* належать:

- лабораторні випробування,
- технічні вимірювання,
- перевірка функціональних параметрів,
- випробування на міцність,
- герметичність, точність, вологостійкість, температурну стабільність.

Для продовольчих товарів це можуть бути визначення температури, масової частки вологи, кислотності, щільності, вмісту окремих речовин, мікробіологічних показників. Для непродовольчих товарів - перевірка електричних параметрів, міцності матеріалів, точності ваги, розмірів, стійкості покриття, працездатності механізмів.

Перевагою інструментальних методів є їх висока точність, відтворюваність і можливість документального підтвердження результатів. Вони особливо важливі в тих випадках, коли йдеться про безпечність товарів, відповідність технічним нормам або підтвердження фактичних характеристик продукції. Разом із тим ці методи потребують спеціального обладнання, підготовленого персоналу та, нерідко, лабораторної бази, що ускладнює їх застосування безпосередньо в окремих торговельних об'єктах.

У практиці торгівлі інструментальні методи можуть використовуватися для контролю температурного режиму молочної продукції при прийманні, перевірки маси фасованих товарів, оцінювання вологості зернових продуктів,

тестування електропобутової техніки, перевірки рівня освітлення торговельного залу або температури в холодильному обладнанні.

Соціологічні методи ґрунтуються на вивченні думок, вражень, оцінок і поведінкових реакцій споживачів щодо товарів і послуг. У сфері торгівлі вони мають особливу цінність, оскільки якість товару або послуги в кінцевому підсумку оцінюється саме споживачем. Навіть якщо товар відповідає технічним вимогам, але не задовольняє очікування покупця за зручністю, дизайном, доступністю інформації чи рівнем сервісу, його ринкова оцінка буде нижчою.

Категорія **«соціологічне оцінювання якості»** відображає процес отримання інформації про сприйняття споживачами властивостей товарів і послуг. У межах цього підходу важливими є поняття споживча оцінка, задоволеність споживача, лояльність, очікування споживача, зворотний зв'язок, рівень сервісу. На відміну від інструментальних методів, соціологічні не вимірюють фізичні параметри об'єкта, а дозволяють оцінити його сприйняття на ринку.

Основними *формами соціологічних методів* є:

- ✓ опитування, анкетування, інтерв'ювання, фокус-групи;
- ✓ аналіз відгуків, скарг, пропозицій і реклаमाцій;
- ✓ спостереження за поведінкою споживачів, оцінювання задоволеності сервісом.

У торгівлі особливо поширеними є анкети задоволеності покупців, збір онлайн-відгуків, оцінювання сервісу після доставки товару, аналіз повторних покупок і поведінки клієнтів у торговельному залі чи на електронній платформі.

Перевага соціологічних методів полягає в тому, що вони дозволяють оцінити не лише фактичні характеристики товару або послуги, а й ступінь їх відповідності очікуванням цільового сегмента споживачів. Саме завдяки цим методам підприємство отримує інформацію про те, як покупці сприймають зручність пакування, зрозумілість маркування, швидкість обслуговування, ввічливість персоналу, комфорт торговельного середовища, надійність доставки та післяпродажну підтримку.

Разом із тим соціологічні методи мають і певні обмеження. Вони залежать від суб'єктивності респондентів, правильності формулювання запитань, репрезентативності вибірки, а також від готовності споживачів надавати щирі та змістовні відповіді. Саме тому для підвищення достовірності результатів соціологічні методи доцільно поєднувати з експертними та інструментальними.

У торговельній практиці соціологічні методи є особливо корисними для оцінювання якості обслуговування в магазині, рівня задоволеності покупців онлайн-доставкою, сприйняття нових товарів, оцінювання доступності цінової

інформації, зручності навігації в торговельному залі або якості консультацій продавців.

Для узагальнення особливостей основних методів оцінювання якості товарів і послуг у торгівлі доцільно подати їх порівняльну характеристику в табл. 7.1.

Таблиця 7.1.

Порівняльна характеристика методів оцінювання якості товарів і послуг

Метод оцінювання	Основні об'єкти застосування	Переваги	Обмеження	Приклади використання в торгівлі
<i>Експертний</i> - базується на професійних судженнях фахівців щодо рівня якості товару або послуги за визначеними критеріями	Товари зі складними споживчими, естетичними, ергономічними характеристиками; торговельні послуги; організація обслуговування	Дає змогу оцінювати комплексні та важковимірювані властивості; придатний для нових товарів і послуг	Має елемент суб'єктивності; залежить від кваліфікації експертів і методики оцінювання	Оцінювання дизайну упаковки, якості викладки, зручності фасування, професійності консультаційного обслуговування
<i>Інструментальний</i> - передбачає використання приладів, технічних засобів і вимірювальних процедур для визначення кількісних параметрів якості	Переважають товари, що мають фізичні, хімічні, технічні, мікробіологічні показники; окремі параметри торговельних послуг	Забезпечує об'єктивність, точність, відтворюваність результатів; дозволяє документально підтвердити відповідність	Потребує обладнання, спеціальних умов і підготовленого персоналу; не охоплює суб'єктивне сприйняття якості	Контроль температури, ваги, вологості, перевірка технічних параметрів, вимірювання часу обслуговування
<i>Соціологічний</i> - ґрунтується на вивченні думок, оцінок і вражень споживачів щодо товарів і послуг	Торговельні послуги, рівень сервісу, задоволеність товаром, сприйняття якості, лояльність споживачів	Відображає реальне сприйняття якості покупцями; дозволяє виявити очікування, рівень задоволеності та напрями вдосконалення	Залежить від суб'єктивності респондентів, якості анкети та репрезентативності вибірки	Анкетування покупців, аналіз відгуків, оцінювання задоволеності обслуговуванням, вивчення ставлення до нових товарів

Порівняльна характеристика свідчить, що кожен із методів оцінювання якості виконує окрему аналітичну функцію. Експертні методи забезпечують професійне судження, інструментальні - об'єктивне вимірювання параметрів, а

соціологічні - виявлення споживчого сприйняття якості. Саме їх поєднання формує найбільш повний підхід до оцінювання якості товарів і послуг у торгівлі.

У практиці торговельного підприємства найбільш ефективним є *комплексний підхід*, за якого поєднуються кілька методів. Наприклад, оцінювання якості побутової техніки може включати інструментальну перевірку технічних параметрів, експертну оцінку дизайну та комплектності, а також соціологічне вивчення задоволеності покупців. Оцінювання якості торговельної послуги може базуватися на експертному аналізі організації обслуговування, вимірюванні часу очікування та опитуванні споживачів щодо рівня сервісу.

У роздрібній продовольчій торгівлі інструментальні методи використовуються для контролю температури, ваги, вологості, строків придатності та інших параметрів, що безпосередньо впливають на безпечність і придатність товарів до реалізації. Експертні методи застосовуються під час оцінювання зовнішнього вигляду продукції, якості викладки, зручності пакування, а соціологічні - для вивчення задоволеності покупців асортиментом і рівнем обслуговування.

У торгівлі непродовольчими товарами, зокрема технікою, одягом, товарами для дому, інструментальні методи дають змогу перевіряти технічні та функціональні характеристики, експертні - оцінювати ергономічність, естетичність, зручність використання, а соціологічні - виявляти споживчі уподобання та оцінювати рівень лояльності клієнтів.

В електронній комерції значення соціологічних методів особливо зростає, оскільки саме відгуки, рейтинги, оцінки задоволеності доставкою, швидкістю обробки замовлення та зручністю комунікації формують уявлення споживача про якість не лише товару, а й торговельної послуги загалом.

7.3. Сертифікація та декларування відповідності

У системі контролю та оцінювання якості товарів у торгівлі важливе місце належить **сертифікації та декларуванню відповідності**. Ці процедури пов'язані з підтвердженням того, що продукція відповідає встановленим вимогам технічних регламентів, стандартів або інших обов'язкових умов, які застосовуються до конкретного виду товару. В українській системі технічного регулювання загальні засади такої діяльності визначає Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності», а технічні регламенти, що передбачають застосування процедур оцінки відповідності, затверджуються законами або актами Кабінету Міністрів України.

Оцінка відповідності - це процедура, за допомогою якої підтверджується виконання встановлених вимог до продукції, процесу, послуги, системи або

іншого об'єкта. У межах цієї системи *сертифікація* є формою підтвердження відповідності за участю уповноваженого органу з оцінки відповідності, а *декларація про відповідність* є документом, яким виробник або інший визначений технічним регламентом суб'єкт засвідчує, що продукція відповідає встановленим вимогам. Законодавство України прямо пов'язує підтвердження відповідності з такими формами, як сертифікат відповідності або декларація про відповідність.

Для сфери торгівлі ці процедури мають не лише правове, а й економічне та споживче значення. Вони формують підстави для допуску товарів до обігу, полегшують ідентифікацію безпечної та належно оціненої продукції, знижують ризик реалізації товарів, що не відповідають обов'язковим вимогам, і підвищують довіру покупців до торговельного підприємства. У цьому контексті сертифікацію та декларування відповідності слід розглядати як інструменти забезпечення якості, безпечності та правової визначеності в товарному обігу.

Сертифікація - це процедура, у межах якої призначений або акредитований орган з оцінки відповідності на підставі встановлених процедур, випробувань і перевірок засвідчує відповідність продукції визначеним вимогам. Результатом такої процедури є **сертифікат відповідності**. У законодавчо регульованій сфері сертифікація здійснюється відповідно до вимог технічних регламентів.

Декларування відповідності - це процедура, за якої виробник, його уповноважений представник або інший суб'єкт, визначений технічним регламентом, складає декларацію про відповідність і бере на себе відповідальність за те, що продукція відповідає встановленим вимогам. У низці технічних регламентів прямо зазначено, що декларація повинна містити посилання на відповідні технічні регламенти; якщо на продукцію поширюється дія кількох таких регламентів, може складатися єдина декларація.

Отже, спільною рисою обох процедур є підтвердження відповідності продукції встановленим вимогам, але їх відмінність полягає у суб'єкті підтвердження та процедурному механізмі. За сертифікації вирішальна роль належить зовнішньому органу з оцінки відповідності, тоді як при декларуванні відповідальність за заяву про відповідність бере на себе виробник або інший належний суб'єкт господарювання. Отже сертифікація і декларування є різними формами однієї ширшої категорії - *оцінки відповідності*.

Процедура сертифікації залежить від конкретного технічного регламенту, виду продукції та обраного модуля оцінки відповідності, однак у загальному вигляді вона включає кілька *послідовних етапів*.

Першим етапом є *визначення нормативної бази*, тобто встановлення, чи поширюється на продукцію певний технічний регламент і чи передбачає він

сертифікацію як форму оцінки відповідності. Це важливо для торговельного підприємства, оскільки від правильного визначення регуляторного режиму залежить правомірність введення товару в обіг.

Другим етапом є **підготовка документації**. Заявник формує пакет документів, до якого можуть входити технічний опис продукції, креслення, інструкції, результати випробувань, документи виробника, дані про застосовані стандарти, відомості про систему контролю виробництва. Конкретний перелік залежить від технічного регламенту.

Третім етапом є **подання заявки до органу з оцінки відповідності**. Після цього орган аналізує документацію, визначає схему робіт і, за потреби, організовує випробування зразків, перевірку виробництва, аудит системи контролю або інші процедури, передбачені відповідним модулем.

Четвертий етап - **проведення оцінювальних процедур**. До них можуть належати лабораторні випробування, аналіз технічної документації, перевірка стабільності виробництва, інспектування або інші форми підтвердження відповідності.

П'ятий етап - **прийняття рішення і видача сертифіката відповідності**, якщо встановлено, що продукція відповідає вимогам. У разі невідповідності заявнику можуть бути надані зауваження або відмовлено у видачі сертифіката.

Завершальним етапом виступає **маркування та супровід продукції**, якщо це передбачено технічним регламентом. Законодавство України пов'язує результати оцінки відповідності з нанесенням знака відповідності технічним регламентам у встановлених випадках.

Для наочного відображення послідовності основних дій у межах сертифікації продукції доцільно подати відповідну детальну процедуру у вигляді схеми (рис. 7.2).



Рисунок 7.2 - Послідовність процедури сертифікації продукції

У практиці торгівлі сертифікація має особливе значення для технічно складної, потенційно небезпечної або спеціально регульованої продукції, щодо якої необхідне зовнішнє підтвердження відповідності. Для продавця наявність належно оформленого сертифіката або інших документів оцінки відповідності є важливою умовою приймання, обліку та реалізації товару.

Процедура декларування відповідності також визначається технічним регламентом, проте загальна логіка її здійснення має більш спрощений характер порівняно із сертифікацією. Вона базується на тому, що відповідальність за заяву про відповідність продукції встановленим вимогам бере на себе виробник або інший визначений суб'єкт.

Першим етапом є **встановлення технічного регламенту**, який поширюється на продукцію, та з'ясування, чи допускає він декларування як належну форму оцінки відповідності.

Другим етапом є **підготовка технічної документації**, яка повинна підтверджувати, що продукція відповідає вимогам регламенту. Така документація може включати опис виробу, креслення, характеристики, результати випробувань, протоколи перевірок, відомості про застосовані стандарти та інші підтвердні матеріали.

Третім етапом є **проведення необхідних процедур оцінки**, які можуть здійснюватися самим виробником або за участю органу з оцінки відповідності, якщо це прямо передбачено регламентом і відповідним модулем.

Четвертий етап - **складання декларації про відповідність**. У ній зазначаються ідентифікаційні дані продукції, суб'єкта декларування, перелік технічних регламентів, яким відповідає продукція, а також інші встановлені відомості. Українське законодавство передбачає, що в декларації мають бути наведені відповідні технічні регламенти, а за потреби може складатися єдина декларація щодо кількох регламентів.

П'ятим етапом є **зберігання документації та підтвердження готовності до надання її контролюючим органам**, якщо це вимагається законодавством. Для торговельного підприємства це означає, що при прийманні та реалізації певних товарів потрібно перевіряти наявність декларації або інформації про неї у постачальника.



Рисунок 7.3 - Етапи декларування відповідності товару

Таким чином, декларування відповідності є більш гнучким механізмом підтвердження якості та безпечності продукції, але водночас воно покладає вищий рівень відповідальності на виробника або іншого декларанта. Для торгівлі це означає необхідність уважного контролю документального супроводу товару.

Для споживачів сертифікація та декларування відповідності мають важливі значення, зокрема:

- **захисне значення** - вони спрямовані на підтвердження того, що продукція, яка вводиться в обіг, відповідає встановленим вимогам безпечності, функціональності та належного використання. Саме через ці процедури знижується ризик придбання небезпечних, неналежно перевірених або неправомірно введених в обіг товарів;
- **інформаційне значення** - наявність сертифіката відповідності, декларації про відповідність або знака відповідності технічним регламентам сигналізує споживачеві, що товар пройшов установлену процедуру підтвердження відповідності. Для покупця це виступає важливою ознакою довіри, особливо щодо технічно складної продукції, дитячих товарів, електрообладнання, медичних виробів та інших категорій із підвищеним рівнем ризику.
- **правове значення** - документи про відповідність створюють підстави для захисту прав споживача в разі виникнення претензій щодо якості або безпечності товару. Для торговельного підприємства це також означає вищий рівень відповідальності за перевірку документів, які супроводжують продукцію.

У практичному вимірі для споживачів сертифікація та декларування відповідності:

- ✓ зменшують інформаційну невизначеність під час вибору товару;
- ✓ підвищують довіру до товару та продавця;
- ✓ підтверджують проходження процедур оцінки відповідності;
- ✓ сприяють захисту від небезпечної або неправомірно введеної в обіг продукції.

У діяльності торговельних підприємств сертифікація та декларування відповідності мають практичне значення на етапах закупівлі, приймання, документальної перевірки, підготовки товарів до реалізації та внутрішнього контролю. Для магазину або торговельної мережі важливо не лише мати товар у наявності, а й підтвердити правомірність його введення в обіг через належні документи. Саме тому працівники, відповідальні за приймання та контроль якості, повинні вміти розрізняти сертифікат відповідності, декларацію про відповідність та інші супровідні документи.

Наприклад, у торгівлі електропобутовими товарами або іншою технічно регульованою продукцією особливого значення набуває перевірка документів про відповідність вимогам технічних регламентів. У торгівлі товарами, що потрапляють під декларування, важливо перевіряти правильність оформлення декларації та її зв'язок із конкретною партією або моделлю товару.

7.4. Аудит якості на торговельному підприємстві

У сучасній торговельній діяльності забезпечення належного рівня якості товарів, послуг і торговельно-технологічних процесів потребує не лише контролю поточних операцій, а й систематичного оцінювання результативності всієї системи управління якістю. Саме таку функцію виконує **аудит якості**, який є важливим інструментом перевірки, аналізу та вдосконалення діяльності торговельного підприємства.

Категорія «**аудит якості**» характеризує систематичний, незалежний і документований процес отримання та оцінювання об'єктивних доказів з метою встановлення ступеня виконання визначених критеріїв аудиту. Для торговельного підприємства це означає перевірку не лише окремих параметрів товару, а й правильності організації закупівель, приймання, зберігання, транспортування, викладки, обслуговування покупців, документообігу, роботи персоналу та ефективності внутрішнього контролю якості.

Під **аудитом якості на торговельному підприємстві** доцільно розуміти планову та обґрунтовану перевірку процесів, процедур, умов і результатів діяльності, пов'язаних із забезпеченням якості товарів і торговельного обслуговування, з метою встановлення їх відповідності визначеним вимогам і виявлення можливостей для поліпшення. Такий підхід дозволяє розглядати аудит якості як форму системного оцінювання, що охоплює як матеріальні об'єкти, так і організаційні процеси.

Для правильного розуміння цього питання необхідно виділити декілько базових категорій:

- **об'єкт аудиту** - те, що підлягає перевірці. У торгівлі об'єктами аудиту можуть бути товарні запаси, умови зберігання, логістичні процеси, документи, торговельне обслуговування, робота персоналу, порядок розгляду рекламацій, дотримання санітарних вимог, стан торговельного середовища;
- **критерії аудиту** - вимоги, з якими порівнюють фактичний стан об'єкта. Це можуть бути стандарти, внутрішні регламенти, інструкції, договірні умови, процедури системи управління якістю, правила торговельного обслуговування;
- **докази аудиту**, тобто фактична інформація, документи, записи, результати спостережень і перевірок, на підставі яких формується висновок.

У системі управління якістю аудит має важливе значення тому, що дозволяє оцінити не лише кінцевий результат, а й стан процесів, які до нього призводять. Наприклад, за допомогою аудиту можна встановити, чи дотримується порядок приймання товарів, чи відповідають умови зберігання визначеним вимогам, чи правильно здійснюється ротація запасів, чи своєчасно

вилучаються з обігу товари з ознаками втрати якості, чи ефективно діє система реагування на скарги споживачів.

Аудит якості на торговельному підприємстві має чітко визначене цільове спрямування. Його *головною метою* є встановлення фактичного стану системи забезпечення якості та визначення ступеня її відповідності внутрішнім і зовнішнім вимогам.

До *основних завдань аудиту* якості належать:

- перевірка дотримання вимог до якості товарів і торговельних процесів;
- оцінювання результативності процедур контролю якості;
- виявлення невідповідностей, ризиків і причин їх виникнення;
- аналіз рівня організації торговельного обслуговування;
- перевірка правильності ведення документації;
- оцінювання роботи персоналу в аспекті дотримання вимог якості;
- підготовка пропозицій щодо поліпшення діяльності підприємства.

Із зазначених завдань логічно випливають *основні функції аудиту* якості:

- *контрольна функція* дозволяє перевірити дотримання вимог і процедур;
- *аналітичну функція* спрямована на виявлення причин недоліків і оцінювання тенденцій у функціонуванні системи якості;
- *профілактична функція* - своєчасне виявлення проблем дозволяє попередити втрати якості, рекламації, списання або погіршення репутації підприємства;
- *коригувальна функція* - його результати використовуються для розроблення заходів щодо усунення невідповідностей;
- *вдосконалювальна функція* проявляється у використанні аудиту як інструменту постійного поліпшення роботи підприємства.

Для узагальнення логіки проведення аудиту якості на торговельному підприємстві доцільно навести основні етапи цього процесу у вигляді схеми (рис. 7.4).

За допомогою послідовності дій аудит якості перетворюється на інструмент виявлення невідповідностей і вдосконалення діяльності торговельного підприємства.

У системі управління якістю важливе місце належить внутрішньому аудиту. Під **внутрішнім аудитом якості** доцільно розуміти перевірку, яка проводиться самим підприємством або уповноваженими ним працівниками з метою оцінювання власної діяльності у сфері забезпечення якості. Такий аудит є інструментом самоконтролю, внутрішнього аналізу й удосконалення системи управління якістю.



Рисунок 7.4 - Послідовність проведення аудиту якості

Роль внутрішнього аудиту полягає в забезпеченні регулярної перевірки відповідності роботи структурних підрозділів установленим регламентам, встановленні факту дотримання стандартів приймання товарів, правил їх зберігання, процедури контролю строків придатності, вимоги до викладки та обслуговування покупців. За допомогою внутрішнього аудиту здійснюється виявлення внутрішніх резервів поліпшення якості, визначаються ділянки, де можливе скорочення втрат, покращення логістики, зменшення кількості рекламаций, підвищення точності виконання процедур і якості сервісу.

Крім того, внутрішній аудит сприяє формуванню культури якості на підприємстві. Регулярні перевірки дисциплінують персонал, підвищують його відповідальність, формують звичку працювати відповідно до встановлених процедур. У практичному аспекті внутрішній аудит може охоплювати:

- ✓ аудит приймання товарів;
- ✓ аудит складських процесів;
- ✓ аудит ротації товарних запасів;
- ✓ аудит торговельного залу;
- ✓ аудит дотримання стандартів сервісу;
- ✓ аудит претензійної роботи;
- ✓ аудит документального супроводу товарів.

Поряд із внутрішнім важливу роль у діяльності торговельного підприємства відіграє зовнішній аудит якості. Під **зовнішнім аудитом** розуміють перевірку, яку здійснюють зовнішні щодо підприємства суб'єкти: сертифікаційні органи, незалежні аудитори, контролюючі органи, партнери, замовники або інші уповноважені структури. Його призначення полягає в незалежному оцінюванні відповідності діяльності підприємства визначеним вимогам, стандартам або договірним умовам.

Роль зовнішнього аудиту полягає передусім у забезпеченні об'єктивності оцінювання, підтвердження відповідності діяльності підприємства зовнішнім вимогам, формування репутаційної надійності підприємства. Наявність успішно пройденого зовнішнього аудиту може підвищувати довіру партнерів і споживачів, бути аргументом у співпраці з великими постачальниками або корпоративними клієнтами. Для торговельних мереж це особливо важливо в умовах високої конкуренції, коли рівень організації процесів і дотримання стандартів стає елементом ринкової переваги.

Ще однією функцією зовнішнього аудиту є стимулювання системного поліпшення. Оскільки зовнішній аудит оцінює діяльність підприємства з позицій незалежного експерта, його висновки нерідко виявляють проблеми, які не були повною мірою помічені під час внутрішніх перевірок. Це розширює можливості управлінського аналізу та сприяє більш обґрунтованому прийняттю рішень.

У практиці торгівлі зовнішній аудит може стосуватися:

- ✓ перевірки дотримання вимог до якості та безпечності товарів;
- ✓ аудиту системи управління якістю;
- ✓ перевірки виконання умов постачання;
- ✓ оцінювання торговельного обслуговування за стандартами мережі;
- ✓ незалежного аналізу роботи складу, логістики або сервісних процесів.

Внутрішній і зовнішній аудит мають спільну мету - забезпечення належного рівня якості та виявлення можливостей для її підвищення, однак

відрізняються за суб'єктами проведення, ступенем незалежності, завданнями та напрямками використання результатів:

1. Внутрішній аудит проводиться в інтересах самого підприємства і є частиною системи внутрішнього управління. Зовнішній аудит проводиться незалежними або зовнішніми структурами та має виражену функцію підтвердження відповідності.

2. Внутрішній аудит, як правило, характеризується більшою регулярністю, гнучкістю та пристосованістю до специфіки конкретного торговельного підприємства. Зовнішній аудит, своєю чергою, забезпечує вищий рівень незалежності оцінювання та формує зовнішнє підтвердження якості процесів.

Саме тому найбільш ефективним є поєднання обох видів аудиту, коли внутрішній аудит забезпечує постійний самоконтроль, а зовнішній - незалежне підтвердження результативності системи якості.

У діяльності торговельного підприємства внутрішній аудит може проводитися щодо дотримання правил приймання товарів, ведення обліку строків придатності, виконання вимог до ротації запасів, стану торговельного залу, якості консультаційного обслуговування, порядку розгляду скарг покупців. Наприклад, у супермаркеті внутрішній аудит дозволяє виявити порушення температурного режиму, несвоєчасне оновлення викладки або недоліки в оформленні цінників.

Зовнішній аудит у торговельній практиці може бути пов'язаний із перевіркою дотримання стандартів мережі, оцінюванням системи менеджменту якості, перевітками постачальників або незалежним аналізом сервісу. Для підприємств, які прагнуть підтримувати високий рівень довіри споживачів і партнерів, зовнішній аудит стає важливим інструментом репутаційного підтвердження належної організації процесів.



ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМУ ТА ПОВТОРЕННЯ

1. У чому полягає сутність контролю якості в торгівлі?
2. Які види контролю якості доцільно виділяти за стадіями руху товару?
3. Які функції виконує вхідний контроль якості?
4. Чому поточний контроль має безперервний характер?
5. У чому полягає значення вихідного контролю?
6. Які методи оцінювання якості товарів і послуг використовують у торгівлі?
7. Які переваги має поєднання експертного, інструментального і соціологічного методів?
8. Чим сертифікація відрізняється від декларування відповідності?
9. Які функції виконує аудит якості на торговельному підприємстві?

10. Чому аудит якості слід розглядати як інструмент постійного поліпшення?



СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ

Ситуація 1. У магазин побутової техніки надійшла партія електричних чайників. Товар зовні не має пошкоджень, але на частині коробок відсутнє маркування українською мовою. Постачальник надав накладну, проте не надав декларацію про відповідність на конкретну модель. Комірник пропонує допустити товар до реалізації, оскільки дефектів під час огляду не виявлено. Визначте, який вид контролю якості має бути застосований у цій ситуації; поясніть, чому візуального огляду недостатньо; визначте, які документи та характеристики слід перевірити; запропонуйте правильне рішення щодо подальших дій

Ситуація 2. Під час внутрішнього аудиту супермаркету виявлено такі проблеми: у двох холодильних вітринах не фіксуються температурні показники, на трьох полицях є товари з наближеним строком придатності, у зоні самообслуговування частина цінників не відповідає фактичним товарам, а в журналі скарг немає записів про усунення раніше виявлених зауважень покупців. Визначте, які процеси та об'єкти аудиту якості порушено; поясніть, чому аудит має системний характер; визначте, які коригувальні дії доцільно запропонувати; поясніть, які ризики для підприємства створює невиконання таких дій.

Завдання 1. Торговельне підприємство протягом місяця прийняло 4 товарні партії. За результатами вхідного контролю встановлено дані, наведені в таблиці

Результати вхідного контролю товарних партій

Партія	Загальна кількість одиниць, шт.	Кількість одиниць з дефектами, шт.	Вартість 1 од., грн	Частка дефектів, виявлених до приймання, %
А	800	24	180	100
Б	650	39	220	85
В	900	27	140	70
Г	500	20	260	90

Розрахуйте:

- рівень дефектності по кожній партії;
- загальний рівень дефектності по всіх партіях;
- суму вартості дефектних товарів по кожній партії;
- суму попереджених збитків завдяки вхідному контролю;
- визначте, яка партія є найризиковішою.

Завдання 2. Торговельне підприємство оцінює якість обслуговування за трьома методами: експертним, інструментальним і соціологічним. Вихідні дані наведено в таблиці

Результати оцінювання якості торговельної послуги

Метод	Фактичний результат	Максимально можливий результат	Коефіцієнт вагомості
Експертне оцінювання організації обслуговування	46 балів	60 балів	0,30
Інструментальне оцінювання часу обслуговування і точності виконання замовлень	84 бали	100 балів	0,35
Соціологічне оцінювання задоволеності покупців	4,2 бала	5 балів	0,35

Розрахуйте:

1. приведені коефіцієнт якості за кожним методом;
2. інтегральний показник якості торговельної послуги;
3. рівень резерву до максимального значення; визначте, який напрям оцінювання потребує найбільшого вдосконалення.

Завдання 3. Після впровадження системного документального контролю за сертифікацією та декларуванням відповідності підприємство отримало такі результати за рік: скорочення штрафів за порушення вимог до документів – 42 тис. грн; зменшення повернень товарів через невідповідність документації – 31,5 тис. грн; скорочення витрат часу персоналу на виправлення помилок – 18 тис. грн; приріст прибутку від зростання довіри покупців і контрагентів – 27,5 тис. грн. Витрати на організацію системи документального контролю становили: навчання персоналу – 24 тис. грн; оновлення інструкцій і шаблонів контролю – 9500 грн; програмне забезпечення для обліку документів – 21 тис. грн.

Розрахуйте:

1. загальний економічний ефект;
2. загальні витрати;
3. чистий економічний ефект;
4. коефіцієнт ефективності;
5. строк окупності витрат.

Завдання 4. За підсумками внутрішнього аудиту виявлено невідповідності трьох рівнів серйозності. Дані наведено в таблиці.

Результати аудиту якості та витрати на усунення невідповідностей

Вид невідповідності	Кількість виявлених випадків	Коефіцієнт вагомості	Кількість усунених у строк	Середні витрати на усунення 1 випадку, грн
Критичні	5	0,50	3	4200
Суттєві	9	0,30	7	2000
Несуттєві	14	0,20	12	850

Розрахуйте:

1. зважену кількість виявлених невідповідностей;
2. зважену кількість усунених у строк невідповідностей;
3. індекс результативності аудиту;
4. загальну суму витрат на усунення всіх виявлених невідповідностей;
5. середньозважені витрати на одну невідповідність.



ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Контроль якості в торгівлі як складова системи управління якістю підприємства.
2. Методи оцінювання якості товарів і торговельних послуг: можливості комплексного застосування.
3. Сертифікація та декларування відповідності у механізмі підтвердження якості товарів.
4. Внутрішній аудит як інструмент самоконтролю і вдосконалення діяльності торговельного підприємства.
5. Поєднання контролю, оцінювання та аудиту як умова підвищення результативності торговельної діяльності.



ТЕСТИ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

- 1) Що найточніше характеризує контроль якості в торгівлі?
 - а) сукупність перевірочних, аналітичних і організаційних дій, спрямованих на встановлення відповідності товарів і процесів установленим вимогам;
 - б) процес визначення лише рівня прибутковості торговельного підприємства;
 - в) систему оцінювання виключно зовнішнього вигляду торговельного залу;
 - г) порядок розрахунку торговельної націнки на товар.
- 2) Який вид контролю якості здійснюється в момент надходження товару на підприємство?
 - а) вхідний контроль;
 - б) поточний контроль;
 - в) вихідний контроль;
 - г) аудиторський контроль.
- 3) Яка головна функція вхідного контролю якості в торгівлі?
 - а) недопущення надходження в товарні запаси продукції неналежної якості;

- б) формування рекламної стратегії продажу товарів;
 - в) визначення оптимального асортименту на майбутній сезон;
 - г) підготовка фінансової звітності за результатами місяця.
- 4) Що з наведеного належить до об'єктів вхідного контролю?
- а) маркування, упаковка, супровідні документи та комплектність поставки;
 - б) лише планові показники товарообороту;
 - в) рівень заробітної плати працівників магазину;
 - г) тільки зовнішнє оформлення торговельного залу.
- 5) Який вид контролю якості забезпечує систематичне спостереження за станом товарів у процесі зберігання та реалізації?
- а) поточний контроль;
 - б) вхідний контроль;
 - в) вихідний контроль;
 - г) сертифікаційний контроль.
- 6) Що найбільш характерне для поточного контролю якості?
- а) перевірка дотримання умов зберігання, строків придатності та ротації товарів;
 - б) оформлення сертифіката відповідності на нову продукцію;
 - в) визначення митної вартості імпортованих товарів;
 - г) аналіз рекламної активності конкурентів.
- 7) Який вид контролю є завершальною перевіркою товару перед його реалізацією або передачею покупцеві?
- а) вихідний контроль;
 - б) вхідний контроль;
 - в) поточний контроль;
 - г) лабораторний контроль.
- 8) Що перевіряють під час вихідного контролю побутової техніки перед передачею покупцеві?
- а) цілісність, комплектність, наявність гарантійного талона та інструкції;
 - б) лише величину торговельної знижки;
 - в) тільки місце виготовлення товару;
 - г) рівень попиту на модель у конкурентів.
- 9) Який метод оцінювання якості ґрунтується на професійних судженнях фахівців?
- а) експертний метод;
 - б) інструментальний метод;
 - в) соціологічний метод;
 - г) реєстраційний метод.
- 10) Для чого найбільш доцільно застосовувати експертний метод у торгівлі?

- а) для оцінювання складних, багатофакторних і важковимірюваних властивостей товарів і послуг;
 - б) для визначення тільки фізичної маси товару;
 - в) для підрахунку кількості чеків у касовій зоні;
 - г) для оформлення декларації про відповідність.
- 11) Яка основна перевага інструментальних методів оцінювання якості?
- а) висока об'єктивність, точність і можливість документального підтвердження результатів;
 - б) можливість повністю обійтися без обладнання та спеціалістів;
 - в) оцінювання тільки естетичних характеристик товару;
 - г) повна незалежність від нормативних значень і стандартів.
- 12) Який із наведених прикладів належить до застосування соціологічного методу?
- а) анкетування покупців щодо рівня задоволеності обслуговуванням;
 - б) вимірювання температури в холодильному обладнанні;
 - в) перевірка міцності пакування за допомогою приладу;
 - г) лабораторне визначення вологості продукції.
- 13) У чому полягає головна відмінність сертифікації від декларування відповідності?
- а) при сертифікації відповідність підтверджує уповноважений орган, а при декларуванні відповідальність бере на себе виробник або інший визначений суб'єкт;
 - б) сертифікація стосується лише послуг, а декларування — лише товарів;
 - в) сертифікація не пов'язана з технічними регламентами;
 - г) декларування завжди проводиться тільки державним контролюючим органом.
- 14) Що є результатом процедури сертифікації?
- а) сертифікат відповідності;
 - б) маркетинговий висновок;
 - в) товарна накладна;
 - г) прайс-лист постачальника.
- 15) Яка ознака найточніше характеризує внутрішній аудит якості на торговельному підприємстві?
- а) він проводиться самим підприємством або уповноваженими ним працівниками для оцінювання власної діяльності у сфері якості;
 - б) він завжди здійснюється лише державними органами контролю;
 - в) він застосовується тільки щодо фінансових результатів діяльності;
 - г) він не передбачає перевірки торговельних процесів і документації.

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

- 8.1. Якість обслуговування як конкурентна перевага.
- 8.2. Стандарти обслуговування в торгівлі.
- 8.3. Оцінка задоволеності споживачів.
- 8.4. Управління скаргами та рекламаціями.



КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

- | | | | |
|---|-------------------------------------|---|--------------------------|
| ✓ | якість торговельного обслуговування | ✓ | задоволеність споживачів |
| ✓ | конкурентна перевага | ✓ | сервісна культура |
| ✓ | лояльність клієнтів | ✓ | індивідуальний підхід |
| ✓ | стандарти обслуговування | ✓ | цифровий сервіс |
| ✓ | професійність персоналу | ✓ | стандарти сервісу |

8.1. Якість обслуговування як конкурентна перевага

В сучасному ринковому середовищі дедалі більшого значення набуває саме **якість торговельного обслуговування**, яка визначає характер взаємодії підприємства зі споживачем і безпосередньо впливає на сприйняття товарної пропозиції. За однакового або подібного асортименту й рівня цін саме сервіс часто стає тією ознакою, яка забезпечує підприємству стійкі переваги на ринку.

Категорія «**якість торговельного обслуговування**» характеризує ступінь відповідності процесу обслуговування очікуванням, потребам і вимогам споживачів. Вона охоплює не лише швидкість продажу товарів, а й культуру спілкування персоналу, компетентність працівників, комфортність торговельного середовища, доступність інформації, зручність вибору, надійність сервісних процедур, післяпродажну підтримку та загальне враження клієнта від взаємодії з підприємством. У цьому контексті якість обслуговування виступає не допоміжним елементом торговельної діяльності, а повноцінним об'єктом управління.

Для торговельного підприємства висока якість обслуговування означає здатність не лише реалізувати товар, а й створити для клієнта додаткову цінність у формі зручності, довіри, впевненості, позитивного емоційного досвіду та зменшення витрат часу на здійснення покупки.

Якість обслуговування це багатокomпонентна категорія, що поєднує організаційні, економічні, психологічні та комунікаційні елементи. Вона формується в процесі безпосереднього контакту споживача з торговельним

підприємством і проявляється через сприйняття покупцем того, наскільки зручно, швидко, професійно та доброзичливо було задоволено його потребу.

В цій категорії поєднують *кілька складових*:

- **функціональна якість обслуговування**, тобто якість самого процесу надання торговельної послуги: швидкість обслуговування, точність розрахунків, зручність викладки, організація черг, доступність персоналу;
- **комунікаційна якість** - відображає культуру спілкування, ввічливість, уважність, уміння консулювати та працювати із запитамі клієнтів;
- **середовищну якість** - пов'язана зі станом торговельного залу, чистотою, навігацією, освітленням, музичним супроводом, температурним комфортом, естетикою простору;
- **післяпродажна якість** - охоплює обмін, повернення, гарантійне обслуговування, консультаційну підтримку та реагування на звернення споживачів.

У ринковому середовищі *конкурентна перевага* означає наявність у підприємства таких характеристик діяльності, які дозволяють йому ефективніше задовольняти потреби споживачів порівняно з конкурентами. У сфері торгівлі однією з найважливіших нематеріальних конкурентних переваг є саме висока якість сервісу.

Висока якість обслуговування сприяє зниженню репутаційних ризиків. Підприємство, яке швидко реагує на запити покупців, професійно вирішує конфліктні ситуації, забезпечує коректне інформування та підтримує належну культуру спілкування, має вищі шанси зберегти позитивний імідж навіть у разі виникнення окремих проблем із товаром або логістикою.

Однією з найважливіших економічних і поведінкових категорій, пов'язаних із якістю обслуговування, є **лояльність клієнтів** - це стійка прихильність споживача до певного підприємства, що проявляється у повторних покупках, позитивному ставленні, готовності рекомендувати підприємство іншим та меншій схильності переходити до конкурентів. У сфері торгівлі лояльність формується не лише під впливом ціни чи асортименту, а значною мірою завдяки якості сервісу.

Вплив сервісу на лояльність пояснюється тим, що обслуговування є основною формою безпосереднього контакту між підприємством і клієнтом. Саме в процесі цього контакту споживач формує оцінку не лише фактичного результату обслуговування, а й ставлення підприємства до своїх потреб. Якщо покупець відчуває увагу, повагу, професійність і зручність, це створює підґрунтя для довіри, а довіра, своєю чергою, є однією з ключових передумов лояльності.

Для наочного відображення взаємозв'язку між якістю сервісу, задоволеністю споживачів і формуванням їх лояльності відповідний процес наведено у вигляді схеми (рис. 8.1).



Рисунок 8.1 - Вплив сервісу на формування лояльності клієнтів

Якість торговельного обслуговування трансформується у довіру, повторні покупки та стійку прихильність клієнтів до підприємства.

Для торговельного підприємства важливо розуміти, які саме елементи сервісу найбільше впливають на формування лояльності. До таких чинників належать:

- *ввічливість і професійність персоналу* - позитивне сприймання споживачем компетентного працівника, який не лише знає характеристики товару, а й уміє коректно комунікувати, пояснювати, рекомендувати та допомагати без надмірного тиску;
- *швидкість і зручність обслуговування* - час у торгівлі є важливим елементом споживчої цінності, тривале очікування, складна навігація, незручна процедура оплати чи видачі товару можуть знижувати задоволеність клієнта навіть за високої якості самого товару;
- *інформаційний супровід обслуговування* - доступність і зрозумілість інформації про товар, ціну, умови оплати, гарантії, доставку, повернення чи обмін знижує невизначеність і підвищує довіру клієнта, це стосується не лише консультацій у торговельному залі, а й інформації на сайті, у мобільних застосунках, месенджерах і службах підтримки;

- *здатність підприємства вирішувати проблемні ситуації* – професійна реакція на претензії, скарги, повернення чи запити клієнта, крім того якісне післяпродажне обслуговування має сильніший вплив на довіру, ніж первинна операція продажу.

Для систематизації основних складових якості торговельного обслуговування доцільно узагальнити чинники, що найбільшою мірою впливають на поведінку споживача в процесі вибору підприємства, здійснення покупки та формування повторного попиту. Узагальнену характеристику таких чинників наведено в табл. 8.1.

Таблиця 8.1.

Основні чинники якості торговельного обслуговування та їх вплив на поведінку споживача

Чинник якості обслуговування	Зміст чинника	Вплив на поведінку споживача
Професійність персоналу	Компетентність працівників, знання асортименту, уміння консультивати	Підвищує довіру до підприємства, полегшує вибір товару, сприяє прийняттю рішення про покупку
Ввічливість і доброзичливість	Коректне ставлення до покупця, уважність, культура спілкування	Формує позитивне емоційне враження, підвищує задоволеність і ймовірність повторного звернення
Швидкість обслуговування	Оперативність консультації, розрахунку, оформлення покупки чи замовлення	Зменшує витрати часу покупця, підвищує комфорт і стимулює повторні покупки
Зручність торговельного середовища	Логічна викладка, навігація, чистота, комфортність приміщення	Полегшує орієнтацію в магазині, збільшує тривалість перебування та ймовірність додаткових покупок
Доступність інформації	Зрозумілі ціни, характеристики товарів, умови оплати, доставки, повернення	Знижує невизначеність, формує впевненість у покупці, сприяє довірі до продавця
Надійність обслуговування	Точність виконання замовлень, дотримання строків, відповідність обіцянок фактичному сервісу	Сприяє формуванню довіри, знижує ризик відмови від покупки та підвищує лояльність
Післяпродажне обслуговування	Обмін, повернення, гарантійна підтримка, консультації після продажу	Підвищує відчуття безпеки, зменшує споживчий ризик, стимулює повторні звернення
Реагування на скарги і претензії	Оперативність і коректність вирішення проблемних ситуацій	Знижує ймовірність втрати клієнта, сприяє збереженню позитивного ставлення до підприємства
Індивідуальний підхід	Урахування потреб конкретного покупця, персоналізовані рекомендації	Посилює емоційну прихильність, підвищує цінність сервісу в очах клієнта
Зручність цифрового сервісу	Простота онлайн-замовлення, доступність підтримки, відстеження доставки	Полегшує взаємодію з підприємством, підвищує задоволеність і готовність користуватися сервісом надалі

Якість торговельного обслуговування впливає не лише на поточну задоволеність покупця, а й на його подальшу поведінку. Саме через професійність персоналу, швидкість обслуговування, доступність інформації, надійність сервісу та якість післяпродажної підтримки формуються довіра, повторні покупки і стійка лояльність клієнтів.

Для перетворення сервісу на реальну конкурентну перевагу управління *якістю обслуговування має будуватися на певних принципах:*

1. **принцип орієнтації на клієнта** передбачає підпорядкування організації обслуговування потребам і очікуванням споживачів;
2. **принцип доступності сервісу** - зручність отримання інформації, швидкість контакту з персоналом, простоту процедур покупки, оплати, доставки та повернення;
3. **принцип професійності** окреслює належний рівень підготовки персоналу, знання асортименту, стандартів комунікації та правил роботи з клієнтами;
4. **принцип стабільності** - якість обслуговування повинна бути однаково високою незалежно від часу, зміни персоналу чи завантаженості торговельного об'єкта;
5. **принцип зворотного зв'язку** - забезпечує отримання інформації про рівень задоволеності клієнтів;
7. **принцип постійного вдосконалення** - використання інформації для коригування стандартів сервісу, навчання персоналу та поліпшення обслуговування.

У діяльності супермаркетів якість обслуговування як конкурентна перевага проявляється через зручну організацію торговельного простору, швидке обслуговування на касі, наявність зрозумілої навігації, уважність персоналу до запитів покупців, оперативне реагування на претензії та підтримання комфортного середовища. У спеціалізованій торгівлі технікою чи меблями вирішального значення набувають професійні консультації, допомога у виборі, післяпродажна підтримка, доставка та сервісне обслуговування.

В електронній комерції якість сервісу проявляється через зручність інтерфейсу, швидкість обробки замовлень, точність доставки, якість комунікації з клієнтом, простоту повернення та оперативність відповіді служби підтримки. Саме в цих умовах лояльність часто визначається не стільки самим товаром, скільки рівнем організації всього сервісного процесу.

8.2. Стандарти обслуговування в торгівлі

У сучасній торгівлі якість обслуговування не може забезпечуватися лише завдяки особистому досвіду працівників, індивідуальним підходам до роботи або

загальним уявленням про належний сервіс. Для досягнення стабільного й відтворюваного результату необхідне чітке нормативне закріплення вимог до процесу взаємодії з покупцем. Саме таку функцію виконують *стандарти обслуговування*, які є одним із ключових інструментів управління якістю торговельного сервісу.

Під **стандартами обслуговування в торгівлі** розуміють систему формалізованих вимог, правил, норм і процедур, що визначають порядок дій персоналу, параметри сервісного процесу, вимоги до комунікації з покупцем, організації торговельного простору, швидкості обслуговування, надання інформації, реагування на звернення, скарги та нестандартні ситуації. Такі стандарти забезпечують єдність підходів до обслуговування клієнтів незалежно від зміни персоналу, часу обслуговування чи інтенсивності потоку покупців.

У системі торговельного обслуговування *стандарти сервісу виконують* кілька важливих *функцій*, насамперед це

- ✓ **регламентувальна функція**, реалізація якої набуває більшої впорядкованості та передбачуваності, оскільки встановлюються чіткі вимоги до поведінки персоналу, послідовності дій у процесі обслуговування та порядку виконання окремих сервісних операцій;
- ✓ **організаційна функція** - проявляється у впорядкуванні взаємодії між працівниками, розподілі відповідальності, визначенні єдиних правил роботи з покупцями, стандарти дозволяють узгодити дії продавців, адміністраторів, касирів, консультантів, працівників служби доставки чи підтримки;
- ✓ **контрольна функція**, завдяки якій з'являється можливість внутрішнього аудиту обслуговування, перевірка виконання процедур, оцінювання персоналу та виявлення відхилень;
- ✓ **навчальна функція** - стандарти сервісу полегшують адаптацію нових працівників, створюють базу для інструктажу, тренінгів і підвищення кваліфікації.

Отже, стандарти обслуговування є не просто внутрішнім документом, а елементом системи управління якістю, що поєднує регулювання, навчання, контроль і формування конкурентних переваг.

У торговельній практиці стандарти сервісу можуть охоплювати різні сторони взаємодії підприємства з клієнтом. *Об'єктами стандартизації* виступають:

- ✓ процес зустрічі та контакту з покупцем;
- ✓ правила комунікації персоналу;
- ✓ консультаційне обслуговування;
- ✓ порядок демонстрації товару;
- ✓ алгоритм оформлення покупки;

- ✓ правила розрахунку з покупцем;
- ✓ післяпродажне обслуговування;
- ✓ робота зі скаргами та претензіями;
- ✓ часові параметри обслуговування;
- ✓ вимоги до зовнішнього вигляду персоналу;
- ✓ правила підтримання торговельного середовища;
- ✓ стандарти цифрового обслуговування в онлайн-торгівлі.

Стандарти сервісу стосуються не лише поведінки працівника, а всього комплексу дій і умов, у яких здійснюється обслуговування. Для продовольчої торгівлі важливими є стандарти швидкості обслуговування, ввічливості, порядку роботи на касі, дотримання санітарних вимог. Для спеціалізованої торгівлі технікою чи меблями більшого значення набувають стандарти консультацій, презентації товару, оформлення гарантійних документів, доставки й післяпродажної підтримки.

Розробка стандартів обслуговування є складовою управлінського процесу, що потребує врахування специфіки підприємства, формату торгівлі, цільової аудиторії, товарного асортименту та рівня сервісних очікувань клієнтів та відбувається *поетапно*.

1. **аналіз особливостей діяльності підприємства та очікувань споживачів** - з'ясовують критичні для клієнтів аспекти обслуговування: швидкість, точність, інформативність, ввічливість, персоналізація, зручність цифрових каналів, післяпродажна підтримка. Важливо також враховувати формат торгівлі: магазин самообслуговування, спеціалізований салон, оптовий склад, інтернет-магазин, омніканальна мережа.

2. **визначення цілей стандартизації обслуговування**, а саме скорочення часу обслуговування, підвищення лояльності клієнтів, уніфікацію роботи персоналу, зменшення кількості конфліктних ситуацій, поліпшення сервісного іміджу чи підвищення конверсії продажів.

3. **опис ключових процесів обслуговування** - виділяють основні точки контакту з клієнтом: вхід до магазину, перше звернення до працівника, консультування, пропонування товару, оформлення покупки, розрахунок, видача товару, доставка, зворотний зв'язок, обмін або повернення. Для кожної з цих точок мають бути визначені бажані дії персоналу та критерії якості.

4. **формулювання конкретних стандартів**, мають бути зрозумілими, вимірюваними, практично застосовними та адаптованими до робочих ситуацій. Наприклад, стандарт може визначати максимальний час реагування на звернення покупця, алгоритм привітання, порядок пропонування допомоги, вимоги до консультування, правила вирішення скарг чи час обробки онлайн-замовлення.

5. **узгодження стандартів із можливостями підприємства** - сервісні вимоги повинні відповідати кадровим, організаційним і технічним ресурсам.

6. **документальне оформлення стандартів** у вигляді корпоративного кодексу сервісу, інструкцій, регламентів, чек-листів, карт обслуговування, сценаріїв комунікації з клієнтом або алгоритмів дій у типових і проблемних ситуаціях.

Ефективний *стандарт сервісу* повинен *відповідати певним вимогам*:

- ✓ конкретність, тобто не обмежуватися загальними фразами на зразок «обслуговувати якісно» або «бути ввічливим», має фіксувати чіткі правила поведінки й показники виконання;
- ✓ зрозумілість для персоналу повинні бути викладені так, щоб працівники могли легко їх сприйняти та застосувати у повсякденній роботі, складність або перевантаженість формулюваннями знижує їх практичну цінність;
- ✓ вимірюваність - вміщувати параметри, які можна перевірити або оцінити, зокрема це час обслуговування, повнота консультації, послідовність дій, правильність оформлення документів, рівень виконання сервісного алгоритму;
- ✓ адаптованість до формату торгівлі - єдині стандарти не можуть застосовуватися до всіх типів торговельних підприємств: вимоги до сервісу в супермаркеті, магазині косметики, будівельному гіпермаркеті та інтернет-магазині будуть різними;
- ✓ орієнтація на клієнта - спрямованість стандартів не лише на внутрішню дисципліну, а й на задоволення потреб споживача, зменшення його витрат часу, підвищення комфорту і довіри.

Розробка стандартів сама по собі не гарантує підвищення якості обслуговування, її реалізація здійснюється за *певною процедурою*. Вирішальне значення має етап впровадження, на якому стандарти перетворюються з нормативного документа на реальний інструмент організації сервісу. Даному етапу передують ознайомлення персоналу зі змістом стандартів. Працівники повинні не лише прочитати документ, а й усвідомити його зміст, мету та значення для діяльності підприємства. Саме тому впровадження стандартів зазвичай супроводжується інструктажами, тренінгами, моделюванням ситуацій обслуговування, розбором типових помилок і практичними вправами. Наступним кроком є інтеграція стандартів у щоденні робочі процедури. Вони мають бути пов'язані з посадовими обов'язками, правилами внутрішнього розпорядку, системою наставництва, оцінюванням персоналу та внутрішнім контролем. Якщо стандарт існує окремо від фактичної організації праці, його вплив буде обмеженим. Важливою умовою є підтримка впровадження з боку керівництва. Менеджери мають не лише вимагати дотримання стандартів, а й демонструвати послідовність у їх застосуванні, забезпечувати працівників

необхідними ресурсами та створювати організаційне середовище, у якому якісний сервіс є реальною цінністю. Наступним елементом є контроль виконання стандартів. Для цього застосовують спостереження, перевірки, чек-листи, аналіз звернень споживачів, опитування клієнтів, метод «таємного покупця», внутрішній аудит сервісу. Саме контроль дозволяє встановити, чи дійсно стандарти виконуються і які аспекти потребують коригування.

Для узагальнення послідовності дій, пов'язаних із формуванням і практичним застосуванням стандартів обслуговування, доцільно подати етапи їх розробки та впровадження у вигляді схеми (рис. 8.2).

Етап	Характеристика
Аналіз діяльності підприємства та очікувань споживачів	Визначення ключових вимог клієнтів до сервісу з урахуванням формату торгівлі.
Визначення цілей стандартизації обслуговування	Встановлення очікуваних результатів: підвищення якості сервісу, уніфікація роботи персоналу, скорочення часу обслуговування, зростання лояльності клієнтів.
Опис ключових процесів обслуговування	Виділення основних точок контакту з покупцем і визначення вимог до дій персоналу на кожному етапі.
Формулювання конкретних стандартів	Розробка чітких, зрозумілих, вимірюваних і практично застосованих вимог до сервісу.
Узгодження стандартів із можливостями підприємства	Перевірка відповідності стандартів кадровим, організаційним і технічним ресурсам підприємства.
Документальне оформлення стандартів	Закріплення стандартів у регламентах, інструкціях, чек-листах, алгоритмах і сценаріях обслуговування.

Рисунок 8.2 - Етапи розробки стандартів сервісу

Схема відображає логіку переходу від аналізу потреб підприємства і споживачів до контролю виконання стандартів та їх подальшого вдосконалення.

У практиці торговельних підприємств упровадження стандартів обслуговування може супроводжуватися низкою *труднощів*. До них належать: формальне ставлення до стандартів, опір персоналу, невідповідність стандартів реальним умовам роботи, відсутність навчання, нестача часу в працівників на дотримання встановлених процедур, недостатній контроль і слабкий зворотний зв'язок.

Практичне значення стандартів обслуговування для споживачів полягає в очікуванні належної консультації, коректного ставлення, зрозумілої інформації та зручного оформлення покупки незалежно від часу відвідування магазину чи

конкретного працівника. Отже, стандарти підвищують довіру до торговельного підприємства і зменшують споживчу невизначеність.

Для самого підприємства стандарти обслуговування є інструментом підвищення керованості сервісних процесів, скорочення кількості помилок, формування єдиного корпоративного стилю, поліпшення результатів оцінювання персоналу та зміцнення конкурентних позицій. У довгостроковому періоді вони сприяють формуванню сервісної культури й стійкої лояльності клієнтів.

У продовольчій роздрібній торгівлі стандарти обслуговування можуть охоплювати правила привітання покупців, порядок реагування на запит, стандарти роботи на касі, алгоритм дій при виявленні простроченого товару, правила викладки та консультування щодо акційних пропозицій. У спеціалізованих магазинах електроніки стандарти включають вимоги до презентації товару, демонстрації функціональних можливостей, оформлення гарантійних документів, консультацій щодо сервісного обслуговування і повернення.

В електронній комерції стандарти сервісу поширюються на швидкість обробки замовлень, якість комунікації в чаті або телефоном, строки доставки, інформування про статус замовлення, процедуру повернення і післяпродажний супровід. Це свідчить про те, що стандартизація сервісу є актуальною для всіх форматів торговельної діяльності.

8.3. Оцінка задоволеності споживачів

Оцінка задоволеності споживачів є важливою складовою системи управління якістю торговельного обслуговування. Вона дозволяє підприємству встановити, наскільки фактичні параметри сервісу, асортименту, доступності товарів, культури комунікації та післяпродажної підтримки відповідають очікуванням покупців.

Задоволеність споживача - це стан позитивної оцінки покупцем отриманого товару, послуги або загального досвіду взаємодії з торговельним підприємством, який формується внаслідок зіставлення очікувань із фактичними результатами обслуговування. Якщо фактичний рівень обслуговування відповідає очікуванням або перевищує їх, формується задоволеність. Якщо ж споживач відчуває розбіжність між очікуваним і фактичним результатом, виникає незадоволеність, що може призвести до відмови від повторної покупки, негативних відгуків і переходу до конкурентів.

Задоволеність споживачів має комплексний характер, оскільки формується під впливом не одного, а сукупності чинників. На неї впливають

якість товару, рівень сервісу, ціна, доступність інформації, швидкість обслуговування, зручність покупки, поведінка персоналу, умови доставки, простота повернення товару та загальне враження від взаємодії з підприємством. Саме тому оцінювання задоволеності не повинно обмежуватися лише загальним запитанням про те, чи сподобався клієнту магазин або послуга.

Задоволеність споживача проявляється в формах:

- повторні покупки;
- лояльність - стійке позитивне ставлення до підприємства, готовність залишатися його клієнтом навіть за наявності альтернативних пропозицій;
- позитивні рекомендації іншим споживачам.

Водночас задоволеність або незадоволеність можуть проявлятися і в непрямих формах, зокрема: частота звернень до служби підтримки, характер скарг і претензій, рівень відмов від замовлень, кількість повернень товарів, зміна середнього чека, тривалість взаємодії з підприємством, активність клієнтів у цифрових каналах комунікації. Таким чином, задоволеність споживачів є не лише психологічною категорією, а й практичним поведінковим показником, який можна аналізувати за конкретними проявами.

У сфері торговельного обслуговування оцінка задоволеності може стосуватися різних об'єктів: задоволеність товаром, яка пов'язана з відповідністю його характеристик очікуванням покупця; задоволеність процесом обслуговування, яка відображає сприйняття швидкості, зручності, культури комунікації та професійності персоналу; задоволеність торговельним середовищем, тобто комфортом приміщення, викладкою товарів, навігацією, чистотою та загальною організацією простору.

Окремого значення набуває *задоволеність післяпродажним сервісом*, що охоплює обмін, повернення, гарантійне обслуговування, підтримку після покупки та реагування на звернення споживача. Для електронної комерції важливими об'єктами оцінювання є також зручність сайту, швидкість оформлення замовлення, якість доставки, точність інформування про статус покупки та ефективність дистанційної підтримки.

Одним із найпоширеніших способів оцінювання задоволеності **опитування споживачів** - спосіб отримання інформації безпосередньо від покупців шляхом постановки запитань щодо їхніх оцінок, вражень, побажань і досвіду взаємодії з торговельним підприємством. Опитування дає можливість отримати первинну інформацію про сприйняття сервісу та виявити ті аспекти обслуговування, які залишаються непомітними при звичайному внутрішньому контролі. У торговельній практиці застосовуються *різні форми* опитування: Найпростішим є

- ✓ **анкетування** проводиться в паперовій, електронній або змішаній формі. Анкети можуть містити закриті, відкриті й комбіновані запитання, що дозволяє одночасно отримувати кількісну та якісну інформацію. Наприклад, покупцеві можуть запропонувати оцінити швидкість обслуговування, ввічливість персоналу, доступність інформації про товар, зручність розрахунку або загальне враження від покупки;
- ✓ **інтерв'ювання** - передбачає безпосереднє спілкування з покупцем. Воно може проводитися у формі короткої бесіди після покупки, телефонного опитування або структурованої розмови за заздалегідь підготовленим переліком запитань. Перевага інтерв'ювання полягає в можливості уточнювати відповіді, глибше з'ясувати причини задоволеності чи незадоволеності та виявляти деталі, які не завжди фіксуються в анкеті;
- ✓ **онлайн-опитування** - здійснюються через сайти, мобільні застосунки, електронну пошту, месенджери або QR-коди на чеках. Такий формат дозволяє швидко зібрати значний обсяг інформації та спростити подальше узагальнення результатів. Для інтернет-магазинів та омніканальних мереж це особливо актуально, оскільки дає змогу оцінювати задоволеність клієнта одразу після отримання товару або завершення сервісної взаємодії;
- ✓ **експрес-опитування після обслуговування**, коли покупцеві пропонують швидко оцінити сервіс за короткою шкалою: наприклад, від «дуже задоволений» до «незадоволений». Такі опитування не дають глибокої інформації, проте корисні для поточного моніторингу загального емоційного сприйняття обслуговування.

Щоб опитування стало дієвим інструментом оцінки задоволеності, його організація повинна відповідати низці вимог:

- *зрозумілість, конкретність, реальність* - надто загальні формулювання ускладнюють інтерпретацію результатів і не дозволяють виявити конкретні проблеми;
- *структурованість опитування* питання розділяють на блоки запитань: про якість товару, сервіс персоналу, швидкість обслуговування, комфорт торговельного середовища, доставку, зворотний зв'язок, післяпродажну підтримку, це дає змогу оцінювати не лише загальне враження, а й окремі компоненти споживчого досвіду;
- *регулярність проведення опитувань*, разове дослідження не дає можливості простежити динаміку задоволеності або оцінити ефективність упроваджених змін, доцільно використовувати систематичний моніторинг;
- *репрезентативність відповідей* - охоплення різних груп клієнтів, форматів покупки, каналів обслуговування та часових періодів. Лише за таких

умов результати опитувань можна вважати достатньо обґрунтованими для прийняття управлінських рішень.

Поряд із прямими опитуваннями важливим методом оцінювання задоволеності є аналіз зворотного зв'язку від споживачів. Під **зворотним зв'язком** розуміють сукупність відомостей, які надходять від покупців у формі відгуків, звернень, скарг, пропозицій, коментарів, оцінок, повідомлень у цифрових каналах і повторних контактів із підприємством. На відміну від спеціально організованих опитувань, цей метод дозволяє використовувати інформацію, що виникає у процесі реальної взаємодії клієнтів із підприємством.

Аналіз зворотного зв'язку відображає реальну реакцію на конкретну торговельну ситуацію. Саме тому скарги, подяки, коментарі щодо якості товару, доставки, роботи персоналу чи організації повернення є важливим джерелом інформації для управління якістю обслуговування.

До *основних форм зворотного зв'язку* належать:

- ✓ письмові та усні звернення покупців;
- ✓ записи у книзі відгуків і пропозицій;
- ✓ коментарі на сайті або в мобільному застосунку;
- ✓ оцінки в соціальних мережах і на онлайн-платформах;
- ✓ результати звернень до контакт-центру;
- ✓ рекламації щодо товарів і послуг;
- ✓ подяки, позитивні відгуки та рекомендації.

Аналіз такої інформації дає можливість виявити типові проблемні зони: затримки обслуговування, труднощі з пошуком товару, недостатню компетентність персоналу, помилки в оформленні замовлень, проблеми з доставкою, складність процедури повернення. Водночас позитивний зворотний зв'язок дозволяє встановити сильні сторони сервісу, які слід підтримувати й розвивати.

У практиці торговельних підприємств *аналіз зворотного зв'язку* може **здійснюватися** різними *способами*:

- *кількісний аналіз* - передбачає підрахунок кількості звернень, скарг, позитивних відгуків, повторних претензій, частоти згадування окремих проблем;
- *якісний аналіз змісту звернень*, за допомогою якого встановлюють, які саме аспекти обслуговування викликають найбільше невдоволення або схвалення. Наприклад, усі звернення можна групувати за темами: якість товару, поведінка персоналу, робота кас, доставка, сайт, повернення, сервісна підтримка. Це дозволяє не лише рахувати кількість проблем, а й розуміти їх зміст;
- *контент-аналіз відгуків*, особливо в онлайн-торгівлі - суть полягає у систематизації текстових повідомлень споживачів за окремими категоріями й

визначенні частоти повторення тих чи інших оцінок. Це допомагає виявити загальні тенденції у сприйнятті сервісу;

➤ *аналіз причин скарг і рекламаций*, завдання полягає у встановленні першопричини: недотримання стандарту обслуговування, дефіциту персоналу, слабкої підготовки працівника, помилки в логістиці, технічного збою або недостатності інформації для покупця;

➤ *порівняльний аналіз у динаміці*, за якого результати за різні періоди зіставляються між собою, дає змогу оцінити, чи покращується рівень задоволеності після впровадження нових стандартів сервісу, навчання персоналу або змін у процесі обслуговування.

Оцінка задоволеності споживачів має практичну цінність лише тоді, коли її результати використовуються для вдосконалення діяльності підприємства.

Вона дозволяє:

- виявляти слабкі місця у процесі обслуговування;
- визначати фактори, що найбільше впливають на негативне сприйняття сервісу;
- уточнювати стандарти обслуговування;
- коригувати роботу персоналу;
- удосконалювати процедури доставки, повернення та інформування;
- підвищувати лояльність клієнтів;
- зміцнювати конкурентні позиції підприємства.

Для керівництва торговельного підприємства результати оцінювання задоволеності є важливою основою для управлінських рішень, а для персоналу - джерелом інформації про фактичне сприйняття їхньої роботи споживачами. У довгостроковому аспекті систематична оцінка задоволеності сприяє формуванню сервісної культури, орієнтованої на клієнта.

У продовольчій роздрібній торгівлі оцінка задоволеності споживачів часто стосується швидкості обслуговування, доступності товарів, чистоти торговельного залу, роботи кас і ввічливості персоналу. У магазинах техніки та спеціалізованих салонах важливими є оцінки професійності консультацій, якості демонстрації товару, оформлення покупки, доставки та сервісної підтримки.

В електронній комерції особливу роль відіграють онлайн-опитування після покупки, аналіз рейтингів і відгуків, оцінка зручності сайту, точності опису товару, швидкості доставки й якості комунікації зі службою підтримки. Саме в таких умовах аналіз зворотного зв'язку стає одним із головних джерел інформації про реальний рівень задоволеності клієнтів.

8.4. Управління скаргами та рекламациями

Управління скаргами та рекламациями розглядають як реакцію на конфліктну або проблемну ситуацію, а як складову системи безперервного вдосконалення якості.

Під **скаргою** розуміють звернення споживача, в якому виражено незадоволення товаром, послугою, процесом обслуговування або діями персоналу.

Категорія **«рекламація»** у сфері торгівлі має більш конкретизований зміст і переважно пов'язана з офіційно заявленою претензією щодо неналежної якості товару, його комплектності, відповідності умовам продажу, поставки або інших характеристик, які стали підставою для вимоги заміни, повернення, усунення недоліків чи компенсації.

Отже, скарги та рекламации є спорідненими, але не тотожними поняттями: скарга відображає факт незадоволеності, а рекламація - формалізовану претензію з конкретним предметом і вимогами.

У межах управління якістю скарги та рекламации виконують роль *зворотного зв'язку*, який сигналізує про наявність невідповідностей між очікуваннями споживача та фактичним результатом обслуговування. Такі невідповідності можуть стосуватися різних аспектів: якості товару, достовірності інформації, умов продажу, термінів доставки, культури спілкування, дотримання стандартів сервісу, правильності розрахунків, комплектності замовлення, гарантійного чи післяпродажного обслуговування.

У практиці торговельних підприємств скарги та рекламации можуть бути *класифіковані* за наступними ознаками.

1. За предметом звернення виокремлюють:

- ✓ скарги на якість товару;
- ✓ скарги на якість обслуговування;
- ✓ рекламации щодо комплектності або кількості товару;
- ✓ звернення щодо доставки, строків виконання замовлення чи пошкодження під час транспортування;
- ✓ скарги на оформлення розрахункових документів, цінову інформацію, гарантійний або післяпродажний супровід.

2. За формою подання розрізняють:

- ✓ усні звернення;
- ✓ письмові скарги;
- ✓ електронні повідомлення;
- ✓ звернення через сайт, мобільний застосунок або соціальні мережі;
- ✓ офіційно оформлені рекламации з доданими підтвердними документами.

3. За ступенем наслідків можна виділити:

- ✓ поточні скарги, що не мають значних наслідків і можуть бути вирішені оперативно;
- ✓ повторні скарги, які свідчать про системний характер проблеми;
- ✓ критичні рекламації, що стосуються суттєвих дефектів товару або грубих порушень процесу обслуговування.

*Ефективне управління скаргами та рекламаціями повинно будуватися на певних **принципах**:*

1. *принцип доступності* звернення - означає, що споживач повинен мати зрозумілі та зручні канали подання скарги або рекламації;

2. *принцип оперативності* - звернення мають прийматися, реєструватися та розглядатися без необґрунтованих затримок;

3. *принцип об'єктивності розгляду* - передбачає аналіз фактів, документів, обставин придбання товару чи надання послуги без упередженості та формального підходу;

4. *принцип документованості* - усі звернення, результати їх розгляду та прийняті рішення повинні фіксуватися належним чином. Це створює інформаційну базу для подальшого аналізу повторюваних проблем;

5. *принцип орієнтації на споживача* вимагає розглядати скаргу не як перешкоду в роботі, а як сигнал про необхідність поліпшення;

6. *принцип профілактичної спрямованості*, відповідно до якого результати розгляду рекламацій повинні використовуватися не лише для усунення конкретного недоліку, а й для попередження його повторення в майбутньому.

Управління скаргами та рекламаціями на торговельному підприємстві доцільно розглядати як послідовний процес, що включає кілька етапів. Наочне відображення основних етапів роботи зі зверненнями споживачів послідовність розгляду скарг і рекламацій на торговельному підприємстві подано у вигляді схеми (рис. 8.3).

У системі якості рекламації мають особливе значення, оскільки вони є найбільш конкретизованою формою сигналу про порушення вимог до товару або процесу обслуговування. На відміну від загальної незадоволеності, рекламація зазвичай містить чітко сформульовану претензію, пов'язану з конкретним дефектом, невідповідністю, пошкодженням, порушенням строків чи інших умов продажу.

Роль рекламацій у підвищенні якості проявляється в кількох напрямках, зокрема:

- ✓ дозволяють ідентифікувати повторювані проблеми, якщо фіксується численні рекламації щодо однієї товарної групи, певного постачальника,



Рисунок 8.3 - Послідовність розгляду скарг і рекламацій на торговельному підприємстві

- ✓ формату пакування або етапу доставки, це свідчить про наявність системного ризику, який потребує управлінського втручання;
- ✓ сприяють удосконаленню процесів внутрішнього контролю, вони дають підстави перевірити якість приймання товарів, умови зберігання, процедури комплектування, стандарти комунікації, алгоритми післяпродажного супроводу та інші елементи діяльності підприємства;
- ✓ стимулюють підвищення відповідальності персоналу і постачальників, оскільки демонструють реальні наслідки недотримання вимог до якості;
- ✓ робота з рекламацією сприяє коригуванню стандартів обслуговування: якщо споживачі систематично висловлюють претензії щодо повільного реагування, недостатньої інформованості чи складної процедури повернення, це означає необхідність перегляду сервісних регламентів..

У практиці торговельних підприємств управління скаргами та рекламаціями виконує кілька важливих завдань. Воно дозволяє своєчасно відновлювати довіру клієнта, знижувати репутаційні втрати, покращувати сервісні процедури та підвищувати прозорість взаємодії зі споживачами. Для продовольчої торгівлі особливого значення набувають рекламації щодо строків придатності, зовнішнього стану товару, умов зберігання та транспортування. У торгівлі технікою та непродовольчими товарами поширеними є звернення щодо комплектності, гарантійних випадків, функціональних дефектів, якості консультацій чи доставки.

В електронній комерції робота зі скаргами має ще більше значення, оскільки тут безпосередній контакт із клієнтом обмежений, а довіра до підприємства значною мірою залежить від того, наскільки швидко і професійно воно реагує на проблемні ситуації. Саме тому в онлайн-торгівлі важливими є зручні канали звернення, швидкий зворотний зв'язок, чіткі алгоритми повернення та прозорі процедури врегулювання претензій.



ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМУ ТА ПОВТОРЕННЯ

1. У чому полягає сутність якості торговельного обслуговування?
2. Чому якість обслуговування виступає конкурентною перевагою в торгівлі?
3. Які складові формують якість торговельного обслуговування?
4. Яке значення мають стандарти сервісу для торговельного підприємства?
5. Які етапи охоплює розробка стандартів обслуговування?
6. Які методи використовують для оцінювання задоволеності споживачів?
7. Чому аналіз зворотного зв'язку є важливим джерелом інформації про якість сервісу?
8. У чому полягає різниця між скаргою і рекламацією?
9. Які принципи лежать в основі ефективного управління скаргами та рекламаціями?
10. Чому результати оцінки якості обслуговування слід пов'язувати з економічними показниками діяльності підприємства?



СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ

Ситуація 1. У двох магазинах побутової техніки представлено подібний асортимент і близький рівень цін. У першому магазині покупці швидко

отримують консультацію, продавці надають вичерпну інформацію про характеристики товару, допомагають із вибором і пояснюють умови гарантійного обслуговування. У другому магазині персонал менш активний, консультації поверхові, а покупці часто самотійно шукають необхідну інформацію. Визначте, які складові якості обслуговування формують конкурентну перевагу першого магазину; поясніть, як сервіс впливає на задоволеність і лояльність покупця; визначте, які економічні наслідки для підприємства може мати різниця в якості обслуговування; запропонуйте заходи для підвищення конкурентоспроможності другого магазину.

Ситуація 2. Інтернет-магазин отримав протягом тижня 18 звернень клієнтів. Із них 10 стосувалися затримок доставки, 5 - неповної інформації про статус замовлення, 3 - складної процедури повернення товару. Частина клієнтів у відгуках зазначила, що проблема була не стільки в самій затримці, скільки у відсутності комунікації з боку служби підтримки. Визначте, які аспекти сервісу потребують першочергового вдосконалення; поясніть, чому скарги слід розглядати як інструмент підвищення якості; визначте, які стандарти обслуговування доцільно переглянути; запропонуйте управлінські рішення.

Завдання 1. Підприємство оцінило якість обслуговування за результатами внутрішнього моніторингу. Вихідні дані наведено в таблиці.

Оцінювання складових якості обслуговування

Складова якості обслуговування	Оцінка, балів із 10	Коефіцієнт вагомості
Функціональна	8,6	0,30
Комунікаційна	8,1	0,25
Середовищна	7,8	0,20
Післяпродажна	8,9	0,25

Розрахуйте:

- інтегральний індекс якості обслуговування;
- внесок кожної складової у загальний результат;
- визначте найсильнішу і найслабшу складову сервісу.

Завдання 2. Після впровадження нових стандартів сервісу торговельне підприємство отримало такі зміни за квартал: кількість покупців зросла з 18000 до 19800 осіб; середній чек зріс з 420 грн до 448 грн; частка повторних покупок збільшилася з 34 % до 41 %; витрати на навчання персоналу і впровадження стандартів становили 186 тис. грн.

Розрахуйте:

- товарооборот до впровадження стандартів і після;
- приріст товарообороту;
- відносний приріст товарообороту;

4. умовний додатковий валовий дохід, якщо торговельна надбавка в середньому становить 24 % товарообороту;
чистий ефект від впровадження стандартів сервісу.

Завдання 3. Проведено опитування покупців за 5 критеріями. Середні оцінки наведено в таблиці.

Оцінювання задоволеності споживачів

Критерій	Середня оцінка, балів із 5	Коефіцієнт вагомості
Швидкість обслуговування	4,0	0,20
Компетентність персоналу	4,4	0,25
Зручність торговельного середовища	3,8	0,15
Доступність інформації	4,1	0,20
Післяпродажна підтримка	4,5	0,20

Розрахуйте:

- інтегральний показник задоволеності споживачів;
- коефіцієнт резерву до максимального рівня;
які критерії найбільше знижують загальний рівень задоволеності

Завдання 4. За квартал підприємство отримало звернення, наведені в таблиці.

Результати роботи зі скаргами та рекламациями

Вид звернення	Кількість звернень	Частка вирішених у встановлений строк, %	Середні втрати від 1 не вирішеного звернення, грн	Коефіцієнт вагомості
Скарги на якість обслуговування	48	87	420	0,25
Рекламация щодо товару	32	81	950	0,40
Скарги на доставку	26	84	610	0,20
Скарги на процедуру повернення	14	79	530	0,15

Розрахуйте:

- кількість звернень, вирішених у строк, і не вирішених у строк за кожною групою;
- інтегральний індекс результативності системи розгляду звернень;
- суму потенційних втрат від звернень, не вирішених у строк;
визначте, яка група звернень є найризиковішою для підприємства.



ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Якість торговельного обслуговування як чинник формування конкурентних переваг підприємства.
2. Стандарти сервісу в торгівлі: зміст, етапи розробки та практичне значення.
3. Оцінка задоволеності споживачів у системі управління якістю торговельного обслуговування.
4. Управління скаргами та рекламаціями як інструмент підвищення якості сервісу.
5. Лояльність клієнтів як результат високої якості торговельного обслуговування.



ТЕСТИ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

- 1) Що найточніше характеризує якість торговельного обслуговування?
 - а) ступінь відповідності процесу обслуговування очікуванням, потребам і вимогам споживачів;
 - б) лише швидкість продажу товарів без урахування поведінки персоналу;
 - в) здатність підприємства знижувати ціни незалежно від рівня сервісу;
 - г) виключно відповідність товару технічним стандартам виробника.
- 2) Чому якість обслуговування розглядають як конкурентну перевагу торговельного підприємства?
 - а) вона допомагає ефективніше задовольняти потреби споживачів і формувати стійку лояльність клієнтів;
 - б) вона повністю замінює потребу в асортименті та ціновій політиці;
 - в) вона впливає лише на внутрішню організацію роботи персоналу;
 - г) вона має значення тільки для магазинів преміум-класу.
- 3) Яка складова якості обслуговування відображає ввічливість, уважність і вміння персоналу консулювати клієнта?
 - а) комунікаційна якість;
 - б) середовищна якість;
 - в) логістична якість;
 - г) виробнича якість.
- 4) Який із наведених елементів належить до післяпродажної якості обслуговування?

- а) обмін, повернення та гарантійна підтримка;
 - б) викладка товару на полицях;
 - в) формування закупівельного бюджету;
 - г) визначення транспортного маршруту.
- 5) Що найбільш безпосередньо сприяє формуванню довіри споживача до торговельного підприємства?
- а) увага до потреб клієнта, професійність персоналу та зручність сервісу;
 - б) збільшення кількості внутрішніх звітів;
 - в) розширення складських площ без змін у сервісі;
 - г) скорочення часу роботи магазину.
- 6) У якій формі найчастіше проявляється лояльність клієнтів?
- а) у повторних покупках, позитивному ставленні та готовності рекомендувати підприємство іншим;
 - б) у бажанні придбати товар лише за мінімальною ціною;
 - в) у відмові від використання цифрових каналів зв'язку;
 - г) у збільшенні кількості скарг на підприємство.
- 7) Який чинник якості обслуговування безпосередньо зменшує витрати часу покупця і підвищує комфорт покупки?
- а) швидкість і зручність обслуговування;
 - б) збільшення кількості службових інструкцій;
 - в) розширення переліку внутрішньої звітності;
 - г) підвищення рівня централізації управління.
- 8) Що є основною метою стандартів обслуговування в торгівлі?
- а) забезпечення стабільного і відтворюваного рівня сервісу незалежно від зміни персоналу чи завантаженості;
 - б) замінити всі інші інструменти управління підприємством;
 - в) зосередити увагу лише на зовнішньому вигляді працівників;
 - г) повністю усунути потребу в навчанні персоналу.
- 9) Яка функція стандартів сервісу дає змогу перевіряти виконання процедур і виявляти відхилення?
- а) контрольна функція;
 - б) естетична функція;
 - в) посередницька функція;
 - г) фіскальна функція.
- 10) Що з наведеного може бути об'єктом стандартизації в торговельному обслуговуванні?
- а) правила комунікації персоналу з покупцем;
 - б) лише ринкова вартість товару;
 - в) виключно форма власності підприємства;

- г) лише рівень прибутковості торговельної мережі.
- 11) Який етап є першим у розробці стандартів обслуговування?
- а) аналіз особливостей діяльності підприємства та очікувань споживачів;
 - б) накладення санкцій за недотримання стандартів;
 - в) повне скорочення індивідуального підходу до клієнта;
 - г) формування рекламного бюджету магазину.
- 12) Яка вимога є обов'язковою для ефективного стандарту сервісу?
- а) конкретність і вимірюваність вимог;
 - б) максимальна загальність формулювань;
 - в) орієнтація лише на внутрішню дисципліну;
 - г) відсутність прив'язки до формату торгівлі.
- 13) Який метод найдоцільніше використовувати для поточного моніторингу загального емоційного сприйняття сервісу?
- а) експрес-опитування після обслуговування;
 - б) лабораторне дослідження товару;
 - в) сертифікацію постачальника;
 - г) розрахунок товарообороту за квартал.
- 14) У чому полягає відмінність рекламації від скарги?
- а) рекламація є формалізованою претензією з конкретними вимогами щодо усунення недоліків, заміни чи компенсації;
 - б) рекламація завжди стосується лише поведінки персоналу;
 - в) скарга є більш офіційною процедурою, ніж рекламація;
 - г) між скаргою і рекламацією немає жодної різниці.
- 15) Яке практичне значення має аналіз скарг і рекламацій для торговельного підприємства?
- а) він допомагає виявляти повторювані проблеми, коригувати стандарти сервісу та запобігати повторенню недоліків;
 - б) він потрібний лише для накопичення архівної документації;
 - в) він використовується тільки у виробничих підприємствах;
 - г) він не пов'язаний із підвищенням якості обслуговування.

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

- 9.1. Витрати на якість у торговельному підприємстві.
- 9.2. Економічні результати підвищення якості.
- 9.3. Оцінка ефективності заходів з управління якістю.
- 9.4. Якість як чинник конкурентоспроможності.
- 9.5. Сучасні тенденції управління якістю в торгівлі



КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

- | | | | |
|---|--|---|--------------------------------|
| ✓ | витрати на якість | ✓ | конкурентоспроможність |
| ✓ | економічний ефект | ✓ | стабільність якості |
| ✓ | приріст товарообороту | ✓ | клієнтська база |
| ✓ | приріст прибутку | ✓ | результативність заходів |
| ✓ | рентабельність заходів з підвищення якості | ✓ | цифровізація управління якістю |

9.1. Витрати на якість у торговельному підприємстві

Важливою категорією у системі управління якістю торговельного підприємства є *витрати на якість*, які відображають обсяг ресурсів, що спрямовуються на забезпечення належного рівня якості товарів, торговельного обслуговування, логістичних процесів і запобігання втратам, пов'язаним із недоліками в роботі підприємства. Для сфери торгівлі ця категорія має практичне значення, оскільки дозволяє оцінити, скільки підприємство витрачає на попередження проблем, їх виявлення та усунення наслідків невідповідної якості.

Витрати на якість - це сукупність витрат підприємства, пов'язаних із забезпеченням, підтриманням, контролем і поліпшенням якості товарів, послуг та процесів, а також із ліквідацією наслідків недоліків у цій сфері.

У торгівлі вони виникають на різних стадіях діяльності під час закупівлі товарів, їх приймання, зберігання, транспортування; підготовки до продажу, обслуговування покупців, розгляду скарг і рекламаций, повернення товарів, післяпродажного супроводу.

Економічний зміст витрат на якість полягає в тому, що вони є не лише частиною витрат обігу, а й інструментом управління ефективністю підприємства. Недостатні витрати на попередження дефектів і належний контроль часто призводять до значно більших втрат у майбутньому. Отже, для торговельного підприємства важливо не просто скорочувати витрати на якість, а забезпечувати їх раціональну структуру.

Витрати на якість слід розглядати як одну з ключових економічних категорій управління якістю. Вони відображають, з одного боку, витрати підприємства на забезпечення відповідності товарів і послуг установленим вимогам, а з іншого - втрати, які виникають унаслідок недоліків у цій сфері. Саме тому витрати на якість мають подвійний характер: частина з них є продуктивною і спрямована на попередження проблем, а інша частина є наслідком недосконалості процесів і проявляється у вигляді втрат.

Для торговельного підприємства *аналіз витрат на якість* має кілька важливих *функцій*:

- по-перше, він дозволяє виявити, на які саме напрями витрачаються ресурси у сфері якості;
- по-друге, дає змогу оцінити, чи не є надмірними втрати від браку, псування, рекламаций, повернень і низької якості обслуговування;
- по-третє, створює інформаційну основу для прийняття рішень щодо перерозподілу ресурсів між профілактикою, контролем і усуненням наслідків проблем.

На практиці управління якістю найбільш поширеним є поділ витрат на якість на три основні групи: *витрати на попередження, витрати на контроль і витрати на втрати*. Така класифікація є зручною для торговельного підприємства, оскільки дозволяє простежити, які ресурси спрямовуються на запобігання проблемам, які - на їх виявлення, а які є наслідком уже допущених недоліків.

1. Витрати на попередження - це витрати, пов'язані з недопущенням виникнення дефектів, помилок, невідповідностей у товарах, процесах і обслуговуванні. Їх основне призначення полягає в тому, щоб мінімізувати ризик майбутніх втрат. У торгівлі такі витрати дозволяють запобігати псуванню товарів, порушенням умов зберігання, рекламаціям, невдоволенню клієнтів і додатковим витратам на усунення проблем.

До витрат на попередження у торговельному підприємстві відносять:

- ✓ витрати на розробку і впровадження стандартів обслуговування;
- ✓ витрати на навчання персоналу з питань якості, сервісу, роботи зі скаргами;
- ✓ витрати на відбір і оцінювання постачальників;
- ✓ витрати на вдосконалення умов зберігання товарів;
- ✓ витрати на профілактичне обслуговування холодильного, вагового чи касового обладнання;
- ✓ витрати на розроблення внутрішніх регламентів контролю якості;
- ✓ витрати на автоматизацію обліку строків придатності, запасів і логістичних процесів.

Економічна сутність цієї групи витрат полягає в тому, що вони створюють умови для запобігання більш значним втратам у майбутньому. Наприклад, навчання працівників правильному прийманню товарів або дотриманню стандартів обслуговування потребує витрат, однак дозволяє зменшити кількість рекламацій, помилок і повернень.

2. **Витрати на контроль** - це витрати, пов'язані з перевіркою, оцінюванням та моніторингом рівня якості товарів, послуг і процесів. У системі управління якістю вони виконують функцію виявлення відхилень і невідповідностей до того, як ті спричинять більші економічні наслідки.

У торговельній діяльності до цієї групи належать:

- ✓ витрати на вхідний контроль товарів при прийманні;
- ✓ витрати на поточний контроль умов зберігання;
- ✓ витрати на перевірку строків придатності та ротацію товарів;
- ✓ витрати на аудит якості обслуговування;
- ✓ витрати на проведення інвентаризацій;
- ✓ витрати на лабораторні перевірки, тестування чи інструментальне оцінювання;
- ✓ витрати на моніторинг задоволеності споживачів;
- ✓ витрати на контроль роботи персоналу і виконання стандартів сервісу.

Ця група витрат необхідна, оскільки підприємство повинно систематично проводити контроль виконання процесів відповідно до встановлених вимог. Для торгівлі це особливо важливо у сфері зберігання швидкопсувних товарів, роботи з технічно складною продукцією, контролю правильності оформлення продажів і дотримання стандартів обслуговування.

3. **Витрати на втрати** - це витрати, які виникають унаслідок недостатнього рівня якості товарів, процесів або обслуговування. На відміну від попередніх двох груп, вони не створюють додаткової цінності, а є наслідком недоліків у роботі підприємства. Саме ця група найбільш наочно демонструє економічні наслідки низької якості.

До витрат на втрати у торгівлі належать:

- ✓ списання зіпсованих або прострочених товарів;
- ✓ втрати від пошкодження товарів під час транспортування чи зберігання;
- ✓ витрати на повернення і заміну товарів;
- ✓ компенсації за рекламаціями;
- ✓ витрати на повторне комплектування замовлень;
- ✓ втрати від помилок персоналу при обслуговуванні;
- ✓ зниження доходу через скарги й відтік клієнтів;
- ✓ втрати від погіршення ділової репутації підприємства.

Ця група витрат характеризує ефективність функціонування системи управління якістю. Якщо частка витрат на втрати є високою, це означає, що підприємство недостатньо інвестує в профілактику та контроль або має серйозні проблеми в організації процесів.

Витрати на попередження, контроль і втрати перебувають у тісному взаємозв'язку. *Збільшення витрат на попередження та належний контроль, як правило, сприяє зниженню витрат на втрати.* Наприклад, витрати на навчання працівників правилам ротації запасів і контролю строків придатності можуть зменшити списання товарів. Витрати на перевірку постачальників і контроль приймання товарів знижують ризик надходження неякісної продукції. Витрати на стандартизацію сервісу і навчання персоналу зменшують кількість скарг та рекламацій.

Отже, економічно доцільним є не мінімізація всіх витрат на якість, а пошук такої їх структури, за якої підприємство досягає найкращого співвідношення між профілактикою, контролем і рівнем втрат.

Для практичного аналізу витрат на якість у торговельному підприємстві доцільно використовувати кілька базових показників.

1. *Загальна сума витрат на якість:*

$$ВЯ = Вп + Вк + Вв; \quad (9.1)$$

де: ВЯ — загальні витрати на якість;

Вп — витрати на попередження;

Вк — витрати на контроль;

Вв — витрати на втрати.

2. *Частка окремої групи витрат у загальній сумі витрат на якість:*

$$Чі = \frac{Ві}{ВЯ} \cdot 100\%; \quad (9.2)$$

де: Чі — частка відповідної групи витрат;

Ві — сума витрат відповідної групи;

ВЯ — загальні витрати на якість.

3. *Рівень витрат на якість у товарообороті:*

$$Р_{ВЯ} = \frac{ВЯ}{Т} \cdot 100\%; \quad (9.3)$$

де: Р_{вя} — рівень витрат на якість, %;

Т — товарооборот підприємства за період.

Ці показники дозволяють оцінити не лише загальний обсяг витрат на якість, а й їх структуру та економічне навантаження на діяльність підприємства.



Завдання для прикладу:

Торговельне підприємство за місяць мало такі витрати, пов'язані з якістю:

- навчання персоналу та оновлення стандартів сервісу – 8 тис. грн;
- перевірка товарів при прийманні та контроль строків придатності – 12 тис. грн;
- списання прострочених товарів і компенсації покупцям — 20 тис. грн.

Місячний товарооборот підприємства становив 800 тис. грн.

Необхідно:

1. визначити загальну суму витрат на якість;
2. обчислити частку кожної групи витрат;
3. визначити рівень витрат на якість у товарообороті.

Розв'язання.

1. Визначимо групи витрат:

- витрати на попередження: 8 тис. грн;
- витрати на контроль: 12 тис. грн;
- витрати на втрати: 20 тис. грн.

2. Загальна сума витрат на якість:

$$ВЯ = 8000 + 12000 + 20000 = 40000 \text{ грн.}$$

3. Частка витрат на попередження:

$$Чп = 8000/40000 \cdot 100\% = 20\%$$

4. Частка витрат на контроль:

$$Чк = 12000/40000 \cdot 100\% = 30\%$$

5. Частка витрат на втрати:

$$Чв = 20000/40000 \cdot 100\% = 50\%$$

6. Рівень витрат на якість у товарообороті:

$$Рвя = 40000/800000 \cdot 100\% = 5\%$$

Висновок за завданням. Загальна сума витрат на якість становить 40 тис. грн, або 5 % товарообороту. Найбільшу частку в структурі витрат займають витрати на втрати — 50 %, що свідчить про доцільність посилити профілактичні заходи й контроль, щоб зменшити списання та компенсації покупцям.

Для торговельного підприємства аналіз витрат на якість має безпосередню прикладну цінність. Він дозволяє:

- виявляти економічні наслідки недоліків у системі якості;
- обґрунтовувати доцільність інвестування в профілактичні заходи;
- контролювати ефективність перевірок і аудиту якості;
- оцінювати рівень втрат від низької якості товарів та обслуговування;
- формувати більш раціональну структуру витрат;
- підвищувати економічну результативність управління якістю.

У практиці супермаркетів та роздрібних мереж такий аналіз часто пов'язаний із контролем списань, рекламацій, втрат від пошкодження товарів, витрат на перевірку постачальників та витрат на навчання персоналу. Для інтернет-торгівлі важливими є також витрати на повернення замовлень, компенсації клієнтам, помилки в комплектуванні та витрати на підтримку сервісних стандартів.

Практичне значення має не лише облік таких витрат, а й їх аналітичне використання для зниження втрат, посилення профілактики та вдосконалення торговельних процесів. Саме тому аналіз витрат на якість виступає основою економічного обґрунтування рішень у сфері управління якістю.

9.2. Економічні результати підвищення якості

У системі управління якістю торговельного підприємства важливо оцінювати не лише організаційні або сервісні зміни, а й їх економічні наслідки. Саме тому підвищення якості необхідно розглядати як чинник, що впливає на результати господарської діяльності підприємства, його ринкові позиції та фінансову стійкість. У практиці торгівлі якість має економічний зміст не лише тому, що потребує певних витрат, а й тому, що здатна забезпечувати приріст доходу, прибутку, товарообороту, лояльності клієнтів та зниження втрат.

Отже, **економічними результатами підвищення якості** є позитивні зміни у фінансово-господарських показниках торговельного підприємства, що виникають унаслідок поліпшення якості товарів, торговельного обслуговування, логістики, контролю якості та системи взаємодії зі споживачами. До таких результатів належать зростання обсягу реалізації, підвищення прибутку, прискорення оборотності товарів, зниження витрат від списань, повернень і рекламацій, зміцнення довіри покупців та розширення клієнтської бази.

Для торговельного підприємства особливо важливим є те, що якість впливає одночасно на дві групи показників. Перша група пов'язана зі *збільшенням доходів* через зростання обсягу продажів, повторних покупок, середнього чека і ринкової привабливості підприємства. Друга група стосується *зниження втрат і непродуктивних витрат*, що виникають унаслідок неналежної якості товарів або сервісу.

Підвищення якості в торгівлі не завжди проявляється миттєво, однак у більшості випадків має чітко виражений економічний ефект. Його механізм ґрунтується на тому, що якісний товар і належний рівень обслуговування формують позитивне споживче сприйняття підприємства, зменшують імовірність незадоволеності клієнтів, підвищують частоту повторних покупок і знижують витрати, пов'язані з помилками або дефектами.

З економічного погляду *якість у торгівлі впливає* на:

- обсяг товарообороту;
- валовий дохід;
- прибуток;
- рентабельність;
- оборотність товарних запасів;
- рівень втрат і списань;
- обсяг повернень та рекламацій;
- стабільність клієнтської бази.

Якщо торговельне підприємство підвищує якість обслуговування, поліпшує роботу персоналу, скорочує час обслуговування, удосконалює викладку товарів, підвищує точність виконання замовлень або забезпечує кращу якість післяпродажного сервісу, це, як правило, позитивно позначається на купівельній поведінці споживачів. У результаті зростає частка повторних покупок, збільшується товарооборот і, за умови раціонального управління витратами, підвищується прибуток.

Розглянемо окремо вплив управління якості в торгівлі на показники діяльності торговельного підприємства:

1. *Вплив якості на обсяг товарообороту.*

Одним із перших економічних результатів підвищення якості є зміна *обсягу товарообороту*. У торговельній діяльності **товарооборот** відображає вартість реалізованих товарів за певний період і є одним із базових показників господарської діяльності. Якість впливає на нього прямо та опосередковано.

Безпосередній прямий вплив пов'язаний із тим, що якісні товари та належний рівень обслуговування підвищують імовірність здійснення покупки. Покупець охочіше обирає підприємство, яке забезпечує стабільну якість товарів, достовірну інформацію, ввічливе ставлення, зручність розрахунку, комфортні умови покупки та надійний післяпродажний супровід. У результаті підвищується інтенсивність продажів.

Опосередкований вплив проявляється через зростання довіри до підприємства, підвищення частоти повторних покупок, позитивні рекомендації іншим споживачам і зменшення втрачених продажів. Якщо підприємство зменшує кількість випадків незадоволеності, черг, помилок у замовленнях, дефіциту товарів через неякісне планування або відсутності інформації для покупця, це позитивно позначається на загальному обсязі реалізації.

Для торговельного підприємства якість впливає на товарооборот через наступні канали:

- ✓ збільшення кількості покупців;
- ✓ зростання частоти повторних звернень;

- ✓ підвищення середнього чека;
- ✓ скорочення частки втрачених продажів;
- ✓ зростання привабливості торговельного об'єкта або онлайн-платформи.

Отже, підвищення якості у сфері товарів і сервісу виступає чинником розширення товарообороту та зміцнення ринкових позицій підприємства.

2. Вплив якості на валовий дохід

Валовий дохід є важливим проміжним економічним результатом, який відображає суму торговельної надбавки, отриманої від реалізації товарів. Оскільки валовий дохід прямо залежить від обсягу реалізації та структури продажів, підвищення якості також впливає на його величину.

По-перше, зростання товарообороту зазвичай супроводжується збільшенням валового доходу, якщо зберігається чинний рівень торговельної націнки.

По-друге, підвищення якості обслуговування може сприяти зміні структури продажів у бік товарів із вищою маржинальністю. Покупець, який довіряє підприємству та отримує якісну консультацію, частіше погоджується на придбання дорожчих товарів, супутніх позицій або товарів із більшою доданою цінністю.

По-третє, якість дозволяє знизити частку продажів, що супроводжуються подальшими поверненнями, претензіями або втратами. Це означає, що частина сформованого валового доходу стає більш стабільною й менш уразливою до коригувань.

Таким чином, вплив якості на валовий дохід проявляється через:

- ✓ збільшення обсягу реалізації;
- ✓ зростання частки більш дохідних товарів у продажах;
- ✓ підвищення якості консультування і, відповідно, ефективності продажу;
- ✓ зменшення втрат доходу через повернення і компенсації.

3. Вплив якості на прибуток торговельного підприємства

Прибуток торговельного підприємства формується як різниця між доходами і витратами, тому якість може впливати на нього двома основними шляхами: через зростання доходів і через скорочення непродуктивних витрат.

Зростання доходів відбувається тоді, коли підвищення якості обслуговування або товарної пропозиції сприяє збільшенню товарообороту. Якщо підприємство реалізує більший обсяг товарів або залучає більше постійних клієнтів, це позитивно відображається на сумі валового доходу і, відповідно, прибутку.

Скорочення витрат має місце тоді, коли поліпшення якості зменшує:

- ✓ кількість повернень товарів;
- ✓ обсяг реклаमाцій;

- ✓ компенсації покупцям;
- ✓ списання зіпсованих товарів;
- ✓ втрати від неналежного зберігання;
- ✓ витрати на повторне виконання замовлень;
- ✓ витрати часу персоналу на виправлення помилок.

Таким чином, підвищення якості має безпосередній зв'язок із формуванням фінансового результату підприємства. Для сфери торгівлі це особливо важливо, оскільки навіть незначне зниження витрат або невелике зростання товарообороту при великому масштабі діяльності може забезпечити відчутний приріст прибутку.

4. Вплив якості на рентабельність

Рентабельність відображає відносну ефективність діяльності підприємства, засвідчує ту суму прибутку, що припадає на одиницю витрат, товарообороту або інших базових показників. Для торгівлі рентабельність є важливим критерієм оцінки господарської результативності, оскільки дозволяє визначити, наскільки економічно виправданими є витрати на забезпечення якості.

Підвищення якості може позитивно впливати на рентабельність у тому випадку, коли приріст прибутку випереджає приріст витрат на заходи з поліпшення якості. Наприклад, якщо підприємство інвестує кошти в навчання персоналу, автоматизацію контролю строків придатності або покращення логістики, але завдяки цьому суттєво знижує втрати та збільшує продажі, то відносна ефективність його діяльності підвищується.

Зв'язок між якістю і рентабельністю проявляється через:

- ✓ підвищення прибутковості продажів;
- ✓ ефективніше використання витрат на якість;
- ✓ зниження частки непродуктивних витрат у структурі діяльності;
- ✓ поліпшення співвідношення між доходами та витратами.

5. Вплив якості на оборотність товарних запасів

Для торговельного підприємства важливе значення має **оборотність товарних запасів** - швидкість перетворення запасів у реалізовану товарну масу. Підвищення якості впливає на цей показник через поліпшення управління запасами, зменшення залежалих товарів, точніше планування асортименту, кращу організацію викладки та підвищення попиту.

Якісний товар, належний стан упаковки, правильне зберігання, відсутність дефектів і зручне розміщення в торговельному просторі сприяють швидкій реалізації. Водночас низька якість товарів, пошкодження, порушення строків придатності або слабка презентація уповільнюють продажі й збільшують період перебування товару в запасах.

Підвищення якості впливає на оборотність через:

- ✓ прискорення реалізації товарів;
- ✓ скорочення обсягу залежалих запасів;
- ✓ зменшення частки неліквідних товарів;
- ✓ покращення структури запасів;
- ✓ зниження втрат від прострочення та псування.

6. Вплив якості на рівень втрат і списань

Втрати і списання - виникають унаслідок псування товарів, порушення умов зберігання, пошкодження під час транспортування, недотримання строків придатності, неправильного маркування, дефектів товару або помилок персоналу.

Підвищення якості сприяє зниженню втрат і списань завдяки:

- ✓ кращому контролю за умовами зберігання;
- ✓ ефективнішій ротации запасів;
- ✓ точнішому прийманню товарів;
- ✓ підвищенню якості логістичних операцій;
- ✓ скороченню кількості пошкоджень;
- ✓ кращому навчанню персоналу.

Для торгівлі це має принципове значення, оскільки втрати і списання безпосередньо зменшують фінансовий результат і погіршують ефективність використання товарних ресурсів.

7. Вплив якості на обсяг повернень та рекламацій

У сфері торгівлі обсяг **повернень та рекламацій** є важливим показником якості товарів і сервісу. Якщо підприємство допускає продаж товарів неналежної якості, неточності в комплектуванні, помилки в доставці, не забезпечує достатню інформацію або має слабкий контроль за обслуговуванням, це призводить до зростання кількості претензій з боку споживачів.

Підвищення якості зменшує обсяг повернень і рекламацій через:

- ✓ кращий відбір постачальників;
- ✓ ефективніший контроль приймання товарів;
- ✓ підвищення точності виконання замовлень;
- ✓ покращення консультування клієнтів;
- ✓ зменшення помилок персоналу;
- ✓ поліпшення умов зберігання і доставки.

Зменшення повернень має для підприємства не лише організаційне, а й фінансове значення. Воно скорочує витрати на повторну логістику, оформлення документів, компенсації, доопрацювання замовлень та втрати репутації.

8. Вплив якості на стабільність клієнтської бази

Для торговельного підприємства важливим довгостроковим результатом підвищення якості є **стабільність клієнтської бази**. На відміну від одноразового збільшення продажів, стабільна клієнтська база забезпечує більш передбачуваний товарооборот, вищу частку повторних покупок, менші витрати на залучення нових споживачів і стійкіші ринкові позиції.

Якість впливає на стабільність клієнтської бази через:

- ✓ зростання задоволеності покупців;
- ✓ формування довіри до підприємства;
- ✓ зменшення ризику переходу клієнтів до конкурентів;
- ✓ посилення лояльності;
- ✓ підвищення частоти повторних покупок;
- ✓ позитивний ефект рекомендацій.

Якщо підприємство систематично забезпечує належний рівень сервісу, пропонує якісні товари, оперативно реагує на скарги і дотримується стандартів обслуговування, воно формує більш стійкі взаємини з клієнтами. Саме це створює основу для довгострокового економічного ефекту.

У практиці торгівлі стабільність клієнтської бази можна оцінювати за часткою постійних клієнтів, частотою повторних покупок, зміною кількості активних покупців за період.

Для практичного *обґрунтування результативності заходів із підвищення якості на торговельному підприємстві* використовують систему взаємопов'язаних індикаторів, оскільки якість впливає на діяльність підприємства комплексно: вона може одночасно збільшувати обсяг реалізації, зменшувати втрати, підвищувати повторність покупок і покращувати фінансовий результат.

До основних показників належать:

- ✓ приріст товарообороту;
- ✓ приріст прибутку;
- ✓ зниження витрат від втрат і рекламаций;
- ✓ зміна середнього чека;
- ✓ зміна частки повторних покупок;
- ✓ зниження частки повернень;
- ✓ економічний ефект від підвищення якості;
- ✓ рентабельність заходів із підвищення якості.

1. Приріст товарообороту.

Цей показник відображає, наскільки змінився обсяг реалізації після впровадження заходів із підвищення якості, позитивне значення цього показника свідчить про зростання продажів під впливом поліпшення якості товарів або обслуговування.

$$\Delta T = T_1 - T_0; \quad (9.4)$$

де: ΔT — приріст товарообороту;

T_1 — товарооборот після впровадження заходів;

T_0 — товарооборот до впровадження заходів.

2. Приріст прибутку – характеризує збільшення прибутку підприємства після підвищення якості, дозволяє оцінити кінцевий фінансовий результат від поліпшення якості

$$\Delta П = П_1 - П_0; \quad (9.5)$$

де: $\Delta П$ - приріст прибутку;

$П_1$ - прибуток після впровадження заходів;

$П_0$ — прибуток до впровадження заходів.

3. *Зниження витрат від втрат і рекламацій* характеризує зменшення витрат від списання товарів, повернень, компенсацій, рекламацій і помилок обслуговування, чим вищий цей показник, тим ефективніше підприємство зменшило негативні наслідки низької якості

$$Зв = В_0 - В_1; \quad (9.6)$$

де: $Зв$ - зниження витрат від втрат і рекламацій;

$В_0$ - витрати від втрат і рекламацій до впровадження заходів;

$В_1$ - витрати від втрат і рекламацій після впровадження заходів.

4. *Зміна середнього чека* - дає змогу встановити, як підвищення якості вплинуло на середню суму однієї покупки.

$$Сч = \frac{T}{Кп}; \quad (9.7)$$

де: $Сч$ - середній чек;

T - товарооборот;

$Кп$ - кількість покупок.

Збільшення середнього чека часто свідчить про ефективніше консультування, краще мерчандайзингове оформлення або вищу довіру покупця до підприємства.

Зміни середнього чека визначається за наступною формулою:

$$\Delta Cч = Cч_1 - Cч_0; \quad (9.8)$$

де: $\Delta Cч$ — зміна середнього чека;

$Cч_1$ — середній чек після впровадження заходів;

$Cч_0$ — середній чек до впровадження заходів.

5. *Зміна частки повторних покупок* - характеризує стабільність клієнтської бази та вплив якості на лояльність споживачів, зростання показника підтверджує, що заходи підвищення якості вплинули на лояльність покупців

$$Чпп = \frac{Кпп}{Кз} \times 100; \quad (9.9)$$

де: $Чпп$ — частка повторних покупок, %;

$Кпп$ — кількість повторних покупок або клієнтів, що купили повторно;

$Кз$ — загальна кількість покупок або клієнтів.

6. *Зниження частки повернень* - показує, наскільки зменшився рівень повернення товарів у загальному обсязі реалізації, зниження цього показника свідчить про покращення якості товарів, точності комплектування, логістики та сервісу

$$Чпов = \frac{Пв}{Т} \times 100; \quad (9.10)$$

де: $Чпов$ — частка повернень, %;

$Пв$ — сума повернених товарів;

$Т$ — товарооборот.

7. *Економічний ефект від підвищення якості* - узагальнюючий показник, який дає змогу врахувати і приріст прибутку, і зменшення витрат, показник відображає загальний позитивний фінансовий результат від підвищення якості

$$Ея = \Delta П + Зв; \quad (9.11)$$

де: $Ея$ — економічний ефект від підвищення якості;

$\Delta П$ — приріст прибутку;

$Зв$ — зниження витрат від витрат і рекламацій.

8. Рентабельність заходів із підвищення якості дає змогу оцінити відносну ефективність витрат на поліпшення якості, показує скільки гривень економічного ефекту припадає на 100 грн витрат на якість

$$Ря = \frac{Ея}{Вя} \times 100; \quad (9.12)$$

де: Ря — рентабельність заходів із підвищення якості, %;

Ея — економічний ефект від підвищення якості;

Вя — витрати на заходи з підвищення якості.



Завдання для прикладу:

Торговельне підприємство впровадило заходи з підвищення якості обслуговування: навчання персоналу, оновлення стандартів сервісу, автоматизацію контролю повернень і скарг. Для цього було витрачено 30 тис. грн. Динаміка показників від впровадження заходів з підвищення якості наступна:

Показники	До впровадження заходів	Після впровадження заходів
Товарооборот, тис.грн	1500	1680
Прибуток, грн	180	228
Витрати від втрат і рекламаций, грн	28000	16000
Кількість покупок, од.	7500	8000
Кількість повторних покупок, од.	2250	3040
Сума повернених товарів, грн	36000	25200

Визначте показники результативності заходів із підвищення якості на торговельному підприємстві

Розв'язання

- Приріст товарообороту: $\Delta T = 1680000 - 1500000 = 180000$ грн
- Приріст прибутку: $\Delta П = 228000 - 180000 = 48000$ грн
- Зниження витрат від втрат і рекламаций: $\Delta В = 28000 - 16000 = 12$ тис. грн
- Зміна середнього чека: До впровадження заходів:

$$Сч_0 = 1500000 / 7500 = 200 \text{ грн}$$

Після впровадження заходів:

$$Сч_1 = 1680000 / 8000 = 210 \text{ грн}$$

Зміна середнього чека: $\Delta Сч = 210 - 200 = 10$ грн

- Зміна частки повторних покупок

До впровадження заходів:

$$Ч_{пп_0} = 2250 / 7500 \times 100 = 30\%$$

Після впровадження заходів:

$$Ч_{пп_1} = 3040 / 8000 \times 100 = 38\%$$

Зміна частки повторних покупок: $\Delta\text{Чпп} = 38\% - 30\% = 8$ в.п.

6. Зниження частки повернень:

До впровадження заходів:

$$\text{Чпов}_0 = 36000 / 1500000 \times 100 = 2,4\%$$

Після впровадження заходів:

$$\text{Чпов}_1 = 25200 / 1680000 \times 100 = 1,5\%$$

Зниження частки повернень: $\Delta\text{Чпов} = 2,4\% - 1,5\% = 0,9$ в.п.

7. Економічний ефект від підвищення якості:

$$\text{Ея} = 48000 + 12000 = 60000 \text{ грн}$$

8. Рентабельність заходів із підвищення якості

$$\text{Ря} = 60000 / 30000 \times 100 = 200\%$$

Результати розрахунків свідчать, що впровадження заходів із підвищення якості на торговельному підприємстві дало позитивний економічний результат. Витрати на підвищення якості були економічно виправданими, а сама якість виступила чинником зростання обсягу реалізації, прибутку, стабільності клієнтської бази та загальної ефективності діяльності торговельного підприємства.

Для торговельного підприємства оцінка економічних результатів підвищення якості має прикладне значення, оскільки дозволяє:

- обґрунтувати доцільність витрат на якість;
- визначити, які заходи забезпечують найбільший фінансовий результат;
- оцінити ефект від підвищення якості обслуговування;
- простежити вплив сервісу на товарооборот і прибуток;
- виміряти результативність роботи з поверненнями, рекламациями та втратами;
- пов'язати управління якістю з економічними показниками діяльності.

У практиці роздрібно́ї торгівлі це особливо важливо для прийняття рішень щодо навчання персоналу, удосконалення стандартів обслуговування, автоматизації процесів, покращення логістики та зміни системи контролю якості. Саме в такому разі якість перестає сприйматися лише як сервісна категорія і набуває значення економічного ресурсу розвитку підприємства.

9.3. Оцінка ефективності заходів з управління якістю

Після впровадження будь-яких дій у сфері якості необхідно оцінювати рівень їх результативності. Для торговельного підприємства це означає перевірку того, чи забезпечили впроваджені заходи зменшення помилок, покращення сервісу, дотримання стандартів, скорочення часу обслуговування, підвищення задоволеності споживачів і стабільність торговельних процесів.

Під **ефективністю заходів з управління якістю** являє собою співвідношення між досягнутими результатами у сфері якості та ресурсами,

витраченими на їх отримання. У ширшому розумінні це категорія, яка відображає, наскільки запроваджені організаційні, кадрові, контрольні, технологічні та сервісні дії дозволили підвищити якість функціонування торговельного підприємства.

Оцінка ефективності неможлива без розуміння того, які саме *заходи впроваджуються у сфері якості*, в торгівлі вони мають комплексний характер і охоплюють кілька функціональних напрямів, а саме:

- **Організаційні заходи** – включають розробку стандартів обслуговування, регламентів приймання товарів, правил викладки, процедур роботи зі скаргами, інструкцій щодо контролю строків придатності. Їх завданням є впорядкування діяльності та закріплення єдиних вимог до якості.
- **Кадрові заходи** - навчання персоналу, тренінги з сервісу, інструктажі з контролю якості, формування навичок роботи з рекамаціями, мотивація працівників до дотримання стандартів. Такі заходи спрямовані на підвищення професійної готовності персоналу.
- **Контрольні заходи** - це вхідний, поточний і вихідний контроль товарів, аудит якості, перевірка дотримання стандартів сервісу, моніторинг задоволеності споживачів, аналіз рекамацій. Їх функція полягає у виявленні відхилень та забезпеченні зворотного зв'язку.
- **Техніко-технологічні заходи** - удосконалення умов зберігання, оновлення обладнання, автоматизація обліку, цифровізація логістики, контроль температурного режиму, покращення інформаційних систем підтримки продажів. Вони створюють технічну основу стабільної якості.
- **Сервісні заходи** - це скорочення часу очікування, покращення навігації в торговельному залі, підвищення якості консультацій, удосконалення післяпродажного супроводу, розвиток каналів комунікації з клієнтами. Вони безпосередньо впливають на якість торговельного обслуговування.
- **Коригувальні та профілактичні заходи** включають дії, спрямовані на усунення причин виявлених недоліків і попередження їх повторення. У системі якості саме ця група відображає здатність підприємства не лише реагувати на проблему, а й навчатися на власних помилках.

Отже, система заходів з управління якістю в торгівлі є багаторівневою, а оцінка її ефективності повинна враховувати як процесні, так і підсумкові результати.

У практиці торговельного підприємства оцінка ефективності заходів з управління якістю здійснюється в трьох основних *вимірах*.

По-перше, за ступенем досягнення поставлених цілей. У цьому випадку оцінюється, чи досягло підприємство того результату, заради якого захід

упроваджувався: наприклад, чи скоротився час обслуговування, чи зменшилася кількість скарг, чи покращилося виконання стандартів.

По-друге, за зміною параметрів якості процесів. Тут увага приділяється тому, наскільки поліпшилися самі процеси: чи зросла точність комплектування, чи підвищилася дисципліна персоналу, чи краще дотримуються стандарти, чи швидше обробляються звернення споживачів.

По-третє, за співвідношенням результатів і ресурсів. Цей підхід дозволяє оцінити, чи були заходи доцільними з погляду витрачених коштів, часу та організаційних зусиль.

Саме тому в оцінюванні ефективності заходів з управління якістю доцільно використовувати не лише фінансові, а й процесні та сервісні показники.

Показники результативності заходів з управління якістю характеризують не загальний економічний результат якості, а успішність реалізації самих заходів.

До основних показників результативності належать:

1. Рівень виконання стандартів обслуговування характеризує частку перевічених випадків обслуговування, у яких персонал діяв відповідно до встановлених стандартів. Цей показник дає змогу оцінити дисципліну виконання сервісних вимог і ступінь фактичного впровадження стандартів у щоденну роботу підприємства. Чим вищий його рівень, тим більш упорядкованим і контрольованим є процес обслуговування.

2. Коефіцієнт усунення виявлених невідповідностей відображає, яка частина зафіксованих під час контролю, аудиту або перевірок недоліків була реально усунена. Його зміст полягає в оцінці дієвості коригувальних заходів. Якщо підприємство виявляє невідповідності, але не забезпечує їх усунення, система управління якістю не може вважатися результативною. Значення, близьке до 1, свідчить про високу дієвість коригувальних заходів.

3. Частка своєчасно розглянутих скарг показує, яка частина звернень споживачів була розглянута у встановлений строк. Цей показник характеризує оперативність реагування підприємства на проблемні ситуації та рівень організації роботи зі скаргами. Для торгівлі він має особливе значення, оскільки швидкість розгляду звернення безпосередньо впливає на довіру споживача. Показує, наскільки оперативно підприємство реагує на звернення споживачів.

4. Середній час обслуговування покупця відображає середню тривалість процесу обслуговування одного клієнта. Його зміст полягає в оцінці оперативності сервісу. Для торговельного підприємства цей показник є важливим, оскільки дозволяє встановити, наскільки швидко й організовано відбувається обслуговування, чи немає перевантаження персоналу або зайвих витрат часу на стандартні операції. Характеризує швидкість сервісу як результат

заходів із вдосконалення обслуговування. Скорочення цього показника при збереженні якості сервісу свідчить про позитивний результат заходів.

5. Коефіцієнт стабільності якості обслуговування характеризує частку перевірок або контрольних спостережень, за результатами яких якість сервісу була оцінена позитивно. Цей показник відображає не разовий, а стійкий характер якості обслуговування. Його значення полягає в тому, що він показує, наскільки рівномірно й без істотних відхилень підприємство забезпечує належний рівень сервісу. Характеризує сталість якості сервісу в часі.

6. Рівень охоплення персоналу навчанням з якості показує, яка частка працівників, для яких підготовка є необхідною, фактично пройшла навчання, інструктаж або тренінги з питань якості. Цей показник характеризує інтенсивність кадрових заходів у сфері якості та рівень готовності персоналу до виконання встановлених стандартів і процедур. Дає змогу оцінити інтенсивність кадрових заходів у сфері якості.

7. Коефіцієнт повторюваності недоліків відображає, яка частина недоліків або невідповідностей повторилася після впровадження коригувальних дій. Його зміст полягає в оцінці профілактичної результативності системи якості. Якщо недоліки повторюються часто, це свідчить про недостатню глибину коригувальних заходів і потребу в системнішому підході до усунення причин проблем. Чим менше значення, тим ефективніше працює система профілактики та корекції.

8. Рівень досягнення планових показників якості характеризує співвідношення між фактично досягнутими результатами та запланованими орієнтирами у сфері якості. Це узагальнюючий показник, який дозволяє оцінити, наскільки підприємство наблизилося до поставлених цілей, наприклад щодо виконання стандартів, скорочення скарг, підвищення задоволеності клієнтів або поліпшення сервісних параметрів. Дає змогу оцінити ступінь досягнення запланованого результату за конкретним напрямом.

Отже, наведені показники результативності дають змогу комплексно оцінювати дієвість заходів з управління якістю на торговельному підприємстві. Вони відображають різні аспекти функціонування системи якості — від дотримання стандартів і підготовки персоналу до оперативності реагування на скарги та стабільності сервісу. Саме використання такої системи показників забезпечує більш повне розуміння того, наскільки успішно підприємство впроваджує та підтримує якість у своїй діяльності.

Для наочного узагальнення логіки оцінювання результативності заходів з управління якістю доцільно подати послідовність цього процесу у вигляді схеми (рис. 9.1).



Рисунок 9.1 - Послідовність оцінки ефективності заходів з управління якістю

На схемі відображено взаємозв'язок між етапами збору інформації, розрахунку показників, оцінювання результатів і прийняття рішень щодо подальшого вдосконалення системи якості.



Завдання для прикладу:

Торговельне підприємство впровадило комплекс заходів з управління якістю: розробило нові стандарти сервісу, провело навчання персоналу, запровадило контроль дотримання стандартів, удосконалило систему розгляду скарг та здійснило коригувальні дії за результатами аудиту.

За місяць отримано наступні дані:

- перевірено 120 випадків обслуговування, з них у 102 випадках стандарти виконано повністю;

- під час аудиту виявлено 25 невідповідностей, з них 20 усунуто;
 - надійшло 40 скарг, із них 34 розглянуто у встановлений строк;
 - сумарний час обслуговування 200 покупців становив 1600 хв;
 - проведено 30 перевірок якості сервісу, з них 24 дали позитивний результат;
 - із 45 працівників, які повинні були пройти навчання, пройшли його 39 осіб;
 - зафіксовано 18 недоліків, із них 4 повторилися після коригувальних заходів;
 - плановий рівень виконання стандартів становив 95%, фактичний — 85%.
- Необхідно визначити показники результативності заходів з управління якістю:

Методика розв'язання

1. Рівень виконання стандартів обслуговування: $R_{вс} = 102 / 120 \times 100 = 85\%$
2. Коефіцієнт усунення невідповідностей: $K_{ун} = 20 / 25 = 0,8$
3. Частка своєчасно розглянутих скарг: $Ч_{рс} = 34 / 40 \times 100 = 85\%$
4. Середній час обслуговування покупця: $T_{с} = 1600 / 200 = 8$ хв
5. Коефіцієнт стабільності якості обслуговування: $K_{ст} = 24 / 30 = 0,8$
6. Рівень охоплення персоналу навчанням: $R_{н} = 39 / 45 \times 100 = 86,7\%$
7. Коефіцієнт повторюваності недоліків: $K_{пн} = 4 / 18 \approx 0,22$
8. Рівень досягнення планового показника виконання стандартів:
 $R_{дп} = 85 / 95 \times 100 \approx 89,5\%$

Висновок за завданням: Результати розрахунків свідчать, що впроваджені заходи з управління якістю дали позитивний, але не повністю завершений результат. Підприємство забезпечило досить високий рівень виконання стандартів обслуговування — 85 %, усунуло 80 % виявлених невідповідностей, своєчасно розглянуло 85 % скарг та охопило навчанням 86,7 % персоналу. Водночас коефіцієнт повторюваності недоліків на рівні 0,22 показує, що частина проблем залишається невирішеною системно. Рівень досягнення планового показника виконання стандартів — 89,5 % — свідчить про наближення до цілі, але не про її повне досягнення.

Отже, оцінка ефективності заходів з управління якістю в торгівлі повинна ґрунтуватися не лише на фінансових результатах, а насамперед на аналізі того, як змінилися самі процеси забезпечення якості. Для цього доцільно використовувати показники виконання стандартів, усунення невідповідностей, своєчасності розгляду скарг, стабільності сервісу, охоплення персоналу навчанням, повторюваності недоліків та досягнення планових орієнтирів. Саме така система показників дозволяє більш точно оцінити результативність управлінських заходів і виявити напрями подальшого вдосконалення системи якості на торговельному підприємстві.

9.4. Якість як чинник конкурентоспроможності

У сучасній торгівлі конкурентоспроможність підприємства формується під впливом багатьох чинників, серед яких важливе місце займають ціна, асортимент, місце розташування, маркетингова активність, зручність торговельного середовища, цифрові канали продажу та рівень сервісу. Проте саме **якість** поєднує значну частину цих складових у єдину систему, оскільки впливає як на сприйняття товарної пропозиції споживачами, так і на внутрішню результативність торговельних процесів.

Конкурентоспроможність торговельного підприємства являє собою здатність ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, забезпечувати вищий або більш стабільний рівень задоволення потреб споживачів порівняно з іншими суб'єктами ринку, утримувати клієнтів, адаптуватися до змін зовнішнього середовища й досягати належних економічних результатів. У межах такого підходу якість виступає стратегічним ресурсом, що формує стійкість підприємства, підвищує довіру до нього та впливає на довгострокову ефективність діяльності.

У системі торговельної діяльності якість має комплексний зміст: охоплює відповідність товару нормативним вимогам і очікуванням покупця, а також якість логістичних процесів, надійність постачання, точність комплектування, зручність вибору, професійність персоналу, швидкість обслуговування, коректність комунікації та ефективність післяпродажного супроводу.

З економічного й управлінського погляду якість формує конкурентні переваги через здатність підприємства стабільно забезпечувати споживачеві очікуваний результат взаємодії. Якщо підприємство пропонує якісний товар, підтримує належний рівень сервісу, оперативно реагує на звернення покупців і мінімізує кількість помилок у процесі обслуговування, це створює для нього більш вигідну позицію порівняно з конкурентами.

Для торговельного підприємства *конкурентні переваги*, пов'язані з якістю, *формуються* насамперед через такі *напрями*:

- стабільну відповідність товарної пропозиції очікуванням покупця;
- здатність забезпечувати належний рівень сервісу;
- меншу кількість дефектів, скарг, повернень і рекламацій;
- вищу довіру до підприємства;
- більш передбачуваний результат покупки;
- нижчий рівень ризику для споживача.

У межах торговельної діяльності якість виступає системною характеристикою. Наприклад, висока якість товарів без належного рівня сервісу не забезпечує повного конкурентного ефекту. Водночас якісне обслуговування

не може компенсувати системні недоліки товарної пропозиції. Отже, конкурентоспроможність на основі якості формується лише тоді, коли якість забезпечується комплексно - у товарі, процесах, логістиці та обслуговуванні.

Важливо також ураховувати, що якість формує конкурентні переваги не лише на рівні окремої покупки, а й у межах загального споживчого досвіду. Якщо підприємство забезпечує стабільну якість упродовж тривалого часу, споживач починає сприймати це як характерну ознаку саме цього суб'єкта торгівлі. Саме така стабільність перетворює якість на чинник ринкової переваги.

Для узагальнення логіки впливу якості на формування конкурентних переваг торговельного підприємства доцільно розглянути їх взаємозв'язок в схемі «вхід – процес – результат». Даний підхід відображає трансформацію наявних якісних ресурсів і організаційних передумов у належне функціонування торговельних процесів, а в подальшому - у позитивні ринкові результати. Відповідну структурну модель наведено на рис. 9.2.



Рисунок 9.2 - Якість в системі формування конкурентних переваг: «вхід-процес-результат»

Схема відображає причинно-наслідковий зв'язок між складовими якості та конкурентоспроможністю торговельного підприємства:

- на етапі «вхід» зосереджено базові передумови формування якості: якісні товари, підготовлений персонал, стандарти сервісу та ефективна логістика;
- блок «процес» характеризує практичну реалізацію цих передумов у діяльності підприємства через стабільне обслуговування, контроль якості, швидке реагування на скарги та підтримання належного рівня сервісу;
- блок «результат» відображає підсумкові ефекти, що проявляються у зростанні задоволеності клієнтів, довіри, лояльності, продажів і загальної конкурентоспроможності підприємства.

Стратегічна роль якості полягає в тому, що вона впливає не лише на поточні результати діяльності торговельного підприємства, а й на його довгострокову ринкову стійкість. Якщо окремі інструменти конкуренції, наприклад цінові знижки чи короткострокові акції, здатні забезпечити лише тимчасове зростання продажів, то якість формує основу для тривалого закріплення підприємства на ринку. Саме тому її доцільно розглядати як чинник стратегічного значення.

У торговельній практиці **якість виконує кілька стратегічних функцій:**

- ✓ *репутаційна функція* - формує загальне уявлення споживачів про підприємство. Репутація надійного продавця, який пропонує якісні товари, дотримується стандартів обслуговування, не допускає системних порушень і відповідально ставиться до звернень клієнтів, є важливим нематеріальним активом підприємства. У конкурентному середовищі саме репутація часто визначає, до якого продавця повернеться покупець у майбутньому.
- ✓ *функція формування довіри*: для споживача якість означає зменшення невизначеності. Якщо покупець упевнений, що товар буде належного стану, інформація про нього буде достовірною, персонал надасть кваліфіковану консультацію, а у разі проблеми підприємство коректно відреагує, рівень довіри до такого продавця суттєво зростає. Довіра, своєю чергою, є основою довгострокових відносин зі споживачем.
- ✓ *стримуально-стратегічна функцію* - сприяє стабілізації клієнтської бази. У торгівлі залучення нового клієнта, як правило, потребує більших ресурсів, ніж утримання вже існуючого. Якщо підприємство систематично забезпечує належний рівень якості, воно знижує ризик переходу покупців до конкурентів, а отже, зміцнює свої ринкові позиції.
- ✓ *адаптаційна функція якості* - торговельні підприємства, які мають налагоджену систему управління якістю, легше реагують на зміни споживчих запитів, появу нових форматів торгівлі, цифровізацію продажів, зростання вимог до сервісу та посилення конкурентного тиску. Це пояснюється тим, що система якості за своєю природою передбачає наявність стандартів, контролю, аналізу результатів, роботи з відхиленнями та постійного вдосконалення.

У стратегічному вимірі доцільно також розрізняти *короткострокові* та *довгострокові* конкурентні переваги. До короткострокових належать переваги, які можуть бути швидко скопійовані конкурентами: акційні пропозиції, тимчасові знижки, ситуативні маркетингові кампанії. Натомість якість, особливо якщо вона підтримується на системній основі, формує довгострокові переваги, оскільки вона пов'язана з внутрішньою культурою підприємства, підготовкою персоналу, налагодженістю процесів, стабільністю стандартів і довірою клієнтів.

Такі характеристики неможливо швидко відтворити без серйозних організаційних змін.

Отже, стратегічна роль якості полягає у тому, що вона створює основу для стійкої конкурентоспроможності, репутаційної надійності, збереження клієнтської бази й довгострокового розвитку торговельного підприємства.

Вплив якості на конкурентоспроможність торговельного підприємства проявляється *через систему конкретних напрямів*, які мають як ринковий, так і внутрішньо-організаційний характер.

➤ *зростання довіри споживачів* - якість товарів і обслуговування формує впевненість покупця у тому, що підприємство здатне забезпечити належний результат взаємодії. Для споживача це означає менший ризик помилки під час вибору товару, вищу передбачуваність покупки та більшу готовність до повторного звернення. Для підприємства зростання довіри є основою стабільної ринкової позиції.

➤ *підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів* - задоволеність є безпосередньою реакцією на якість товару, сервісу, умов покупки та післяпродажного супроводу. Якщо підприємство систематично забезпечує позитивний споживчий досвід, це сприяє формуванню лояльності, тобто стійкої прихильності клієнта до конкретного продавця. Лояльність, своєю чергою, зменшує чутливість покупця до пропозицій конкурентів.

➤ **зменшення втрат, реклаमाцій і повернень** – зменшення помилок у прийманні товарів, зберіганні, комплектуванні замовлень, консультуванні та сервісі, призводить до мінімізації непродуктивних витрат. Це підвищує внутрішню стійкість підприємства, що також є елементом конкурентоспроможності.

➤ *посилення сервісного іміджу підприємства* - характер взаємодії зі споживачем. Підприємство, яке асоціюється з належною культурою обслуговування, професійністю персоналу, оперативністю й відповідальністю, має більш сильні позиції в конкуренції навіть у тому випадку, якщо його асортимент або цінова політика є подібними до інших учасників ринку.

➤ *забезпечення стабільності товарообороту й ринкової стійкості* -якість дозволяє підприємству менше залежати від випадкових коливань попиту, оскільки підтримується за рахунок сформованої довіри, лояльної клієнтської бази і позитивної репутації. Саме тому якість слід розглядати як чинник не лише зростання, а й стабілізації діяльності.

➤ *підвищення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища* - якісно організовані процеси, наявність стандартів, системи контролю та механізмів зворотного зв'язку дозволяють підприємству швидше реагувати на нові вимоги споживачів, зміни в асортиментній політиці, цифровізацію торгівлі

та зростання конкуренції. У цьому полягає один із найбільш важливих сучасних аспектів конкурентоспроможності.

У практиці торгівлі зазначені напрями впливу проявляються по-різному залежно від формату діяльності. У продовольчій роздрібній торгівлі вирішального значення набувають свіжість і безпечність товарів, швидкість обслуговування, зручність покупки, чіткий контроль строків придатності. У спеціалізованій торгівлі технікою, меблями, косметикою або товарами для дому важливішими стають компетентність консультацій, надійність післяпродажного супроводу, точність комплектування і гарантійна підтримка. В електронній комерції якість формує конкурентоспроможність через зручність інтерфейсу, точність інформації, швидкість доставки, простоту повернення і якість дистанційної комунікації.

9.5. Сучасні тенденції управління якістю в торгівлі

Управління якістю в торгівлі в сучасних умовах зазнає істотних змін під впливом цифровізації, трансформації споживчої поведінки, посилення конкуренції, розвитку електронної комерції, підвищення вимог до безпечності товарів і зростання ролі соціальної та екологічної відповідальності бізнесу. Унаслідок цього система управління якістю перестає бути лише сукупністю процедур контролю товарів або дотримання стандартів обслуговування. Вона набуває більш широкого змісту й охоплює цифрові інструменти, клієнтоорієнтовані підходи, аналітичні механізми, управління ризиками та інтеграцію принципів сталого розвитку в повсякденну діяльність торговельного підприємства.

Під сучасними тенденціями управління якістю в торгівлі доцільно розуміти відносно стійкі напрями розвитку підходів, методів, інструментів і організаційних рішень, які визначають новий зміст забезпечення якості товарів, сервісу, логістичних процесів і взаємодії зі споживачами. Їх значення полягає в тому, що вони відображають перехід від традиційного контролю якості до комплексного управління якістю як стратегічною функцією торговельного підприємства.

На сучасному етапі присутні три показових напрямів управління якістю в торгівлі:

- ✓ цифровізація процесів управління якістю;
- ✓ орієнтації на клієнтський досвід і персоналізацію сервісу;
- ✓ інтеграція якості, безпечності та сталого розвитку в діяльність торговельного підприємства.

Однією з найважливіших сучасних тенденцій є **цифровізація процесів управління якістю** - впровадження цифрових технологій, автоматизованих систем і електронних інструментів у всі основні етапи забезпечення якості. У торгівлі цифровізація має особливе значення, оскільки діяльність підприємства пов'язана з великим обсягом товарних потоків, значною кількістю операцій обліку, необхідністю постійного контролю залишків, строків придатності, логістичних процесів, звернень споживачів і показників сервісу.

Цифровізація управління якістю проявляється через:

- *автоматизацію обліку товарів і запасів* - використання електронних систем дозволяє оперативно відстежувати рух товарів, їх наявність, строки придатності, умови зберігання, залишки на складі та в торговельному залі. Для управління якістю це означає зменшення ризику реалізації прострочених товарів, скорочення обсягу втрат і підвищення точності логістичних рішень.
- *цифровий моніторинг логістичних процесів* - можливість відстежувати час доставки, маршрут переміщення товарів, температурний режим під час перевезення, коректність комплектування замовлень, виконання графіків постачання з'являється завдяки електронним системам контролю. Це підвищує прозорість процесів та дозволяє швидше виявляти відхилення, які можуть впливати на якість товарів і послуг.
- *використання CRM-систем і цифрових платформ взаємодії з клієнтами* - інструменти дають змогу накопичувати інформацію про споживчу поведінку, звернення, скарги, частоту покупок, реакцію на сервісні пропозиції. У результаті підприємство отримує ширші можливості для оцінки якості обслуговування, аналізу причин незадоволеності клієнтів і формування адресних заходів щодо поліпшення сервісу.
- *електронний збір та аналіз зворотного зв'язку* – збір інформації з застосуванням онлайн-анкет, рейтингів, оцінки в мобільних застосунках, QR-кодів для збору відгуків, автоматичну фіксацію скарг і коментарів у цифрових каналах. Це дозволяє отримувати актуальну інформацію про рівень задоволеності споживачів у режимі, близькому до реального часу.

Для сфери якості цифровізація має кілька *ключових наслідків*.

По-перше, вона підвищує оперативність контролю, оскільки скорочує час між виникненням проблеми та її виявленням.

По-друге, забезпечує точність і достовірність інформації, зменшуючи вплив людського чинника.

По-третє, формує умови для аналітичного управління якістю, коли рішення приймаються не інтуїтивно, а на основі масиву фактичних даних.

По-четверте, вона підвищує контрольованість торговельних процесів, що є важливою передумовою стабільної якості.

У практиці торгівлі цифровізація може проявлятися через автоматичний контроль строків придатності в супермаркетах, електронне відстеження статусу онлайн-замовлень, використання систем аналізу повернень, цифрові інструменти моніторингу стандартів обслуговування та інформаційні панелі для керівників магазинів або торговельних мереж. Таким чином, цифровізація є не лише технічною модернізацією, а новим підходом до управління якістю на основі даних, швидкості та системності.

Орієнтація на клієнтський досвід і персоналізація сервісу. Раніше якість у торгівлі часто розумілася передусім як відповідність товару вимогам стандартів або правильність виконання торговельних операцій, проте сьогодні більшого значення набуває те, як саме споживач сприймає взаємодію з підприємством на всіх етапах купівельного процесу.

Клієнтський досвід - це сукупність вражень, оцінок і реакцій споживача, що формуються під час усіх контактів із торговельним підприємством: від першого пошуку інформації до покупки, доставки, користування товаром і післяпродажного супроводу. У такому підході якість оцінюється не лише за формальними параметрами, а й через комфорт, простоту, швидкість, емоційне сприйняття та загальну зручність для клієнта.

Управління якістю орієнтується саме на *персоналізацію сервісу*, тобто врахування індивідуальних потреб, уподобань і поведінки споживача. Для торговельного підприємства це означає відхід від однакових підходів до всіх клієнтів і перехід до більш гнучких моделей взаємодії. Персоналізація може виявлятися у формуванні індивідуальних пропозицій, рекомендацій, адаптованих програм лояльності, персоніфікованого інформування про замовлення або спрощених процедур комунікації з постійними клієнтами.

Орієнтація на клієнтський досвід безпосередньо пов'язана з розвитком **омніканальної взаємодії** - наскрізної, єдиної комунікації з клієнтом, яка зберігає суть діалогу незалежно від того, де він відбувається. Сучасний споживач очікує, що якість сервісу буде однаково високою незалежно від каналу контакту: у фізичному магазині, на сайті, у мобільному застосунку, у телефонному спілкуванні чи в месенджерах.

Управління якістю задля ефективності комунікації з клієнтом має охоплювати всі точки з клієнтом і забезпечувати їх узгодженість. Це можливо за рахунок *швидкості реагування на звернення споживачів* - оперативна змістовна відповідь на запит, скаргу або проблему, та швидкістю її надання. Це особливо важливо для електронної комерції, де саме оперативність комунікації часто визначає загальне враження від сервісу.

Важливим в аспекті орієнтації на споживача є *розвиток післяпродажного сервісу* - прагнення підтримувати високий рівень якості, гарантійної підтримки,

зручності повернення, можливості консультації після покупки, контролю задоволеності доставкою та підтриманню контакту з клієнтом після завершення основної операції продажу.

Для торговельного підприємства ця тенденція має стратегічне значення. Орієнтація на клієнтський досвід сприяє підвищенню задоволеності, зростанню лояльності, збільшенню частки повторних покупок і зміцненню репутації. У підсумку якість перестає бути лише внутрішньою характеристикою процесу та перетворюється на інструмент управління відносинами зі споживачем.

Інтеграція якості, безпеки та сталого розвитку. Споживачі, партнери оцінюють підприємство не лише за асортиментом або швидкістю обслуговування, а й за рівнем дотримання вимог безпеки товарів, відповідального поводження з ресурсами, скороченням втрат та побудові діяльності на засадах сталого розвитку.

Інтеграцію якості та безпеки - це поєднання вимог до споживчих властивостей товару з вимогами до його безпечного використання, належного зберігання, транспортування, маркування та достовірного інформування покупця. Контроль строків придатності, умов зберігання, товарного сусідства, цілісності упаковки, наявності супровідної інформації та дотримання правил реалізації відбувається перед передачею товару споживачеві і є останньою ланкою в процесі просування товару від виробника до споживача.

Інтеграція якості та сталого розвитку проявляється через:

- *прозорість постачання товарів* - означає підвищення вимог до постачальників, відстежуваність походження товарів, контроль документального супроводу, перевірку відповідності продукції встановленим вимогам і наявність належних підтверджень якості та безпеки. У результаті якість перестає обмежуватися межами самого магазину чи складу і поширюється на всю систему постачання.
- *скорочення втрат і раціональне використання ресурсів* - це зменшення списань товарів, оптимізацію запасів, підвищення точності логістики, удосконалення пакування, зниження обсягів непродуктивних витрат і поліпшення організації процесів зберігання. У такому підході якість розглядається як інструмент економного й відповідального ведення діяльності.
- *екологічні аспекти торговельної діяльності* - використання більш екологічного пакування, зменшення обсягів харчових і матеріальних відходів, вдосконалення логістики з метою скорочення перевезень, впровадження рішень, що знижують ресурсомісткість процесів. У сучасному розумінні такі дії розглядаються як частина ширшої системи відповідального управління торговельним підприємством.

➤ *соціальна складова* поєднання з з етичністю поведінки підприємства, прозорістю відносин зі споживачами, чесністю інформації про товари, доступністю сервісу, коректністю розгляду скарг і дотриманням прав покупців. Якість у торгівлі об'єднує товарну, сервісну, безпекову, екологічну та соціальну складові.

Розглянуті тенденції мають безпосереднє практичне значення для всіх форматів торгівлі. У продовольчому ритейлі цифровізація допомагає контролювати строки придатності та втрати, клієнтоорієнтованість підвищує лояльність щоденних покупців, а інтеграція безпечності та якості знижує ризики реалізації неналежної продукції. У спеціалізованій торгівлі технікою, меблями чи товарами для дому цифрові інструменти підвищують точність обліку й комплектування, персоналізація сервісу посилює довіру, а відповідальний підхід до якості та гарантійного супроводу зміцнює репутацію продавця. В електронній комерції всі три тенденції стають фактично базовими: цифровізація визначає основу процесів, клієнтський досвід формує рівень лояльності, а якість у поєднанні з прозорістю та надійністю визначає довгострокову конкурентоспроможність



ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМУ ТА ПОВТОРЕННЯ

1. У чому полягає економічний зміст витрат на якість у торговельному підприємстві?
 2. Які групи витрат на якість доцільно виділяти в торгівлі?
 3. Чому витрати на попередження і контроль можуть зменшувати витрати на втрати?
 4. Які економічні результати може забезпечити підвищення якості?
 5. Як якість впливає на товарооборот і валовий дохід підприємства?
 6. У чому полягає вплив якості на прибуток і рентабельність?
 7. Як підвищення якості впливає на оборотність товарних запасів?
 8. Чому якість слід розглядати як чинник конкурентоспроможності торговельного підприємства?
 9. Які показники використовують для оцінки ефективності заходів з управління якістю?
- Які сучасні тенденції управління якістю в торгівлі мають найбільше економічне значення?



СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ

Ситуація 1. Мережа супермаркетів упродовж року скоротила витрати на навчання персоналу, перевірку постачальників і контроль строків придатності, пояснюючи це необхідністю зменшення витрат обігу. У короткостроковому періоді адміністрація зафіксувала економію коштів, однак через шість місяців зросли обсяги списань, кількість рекламаций, втрати від повернень, а також зменшилася частка повторних покупок. Визначте, які групи витрат на якість були скорочені; поясніть, чому скорочення профілактичних і контрольних витрат може призвести до зростання втрат; визначте, які економічні показники підприємства можуть погіршитися внаслідок такого рішення; запропонуйте управлінські висновки.

Ситуація 2. Спеціалізований магазин електроніки та онлайн-платформа його конкурента працюють у тому самому ціновому сегменті. Конкурент має нижчі витрати на сервіс, але частіше отримує скарги на точність комплектації, строки доставки та післяпродажну підтримку. Дослідження показало, що магазин із вищими витратами на якість має кращі оцінки сервісу, більшу частку повторних покупок і стабільніший середній чек. Поясніть, як якість у цій ситуації впливає на конкурентоспроможність; визначте, які економічні результати можуть бути пов'язані з вищими витратами на якість; обґрунтуйте, чому нижчі поточні витрати не завжди означають вищу ефективність; запропонуйте показники, за якими слід оцінювати конкурентний ефект якості.

Завдання 1. У торговельному підприємстві за квартал зафіксовано витрати, наведені в таблиці.

Показник	Сума, грн
Навчання персоналу та оновлення стандартів сервісу	48000
Оцінювання постачальників і профілактика втрат	32000
Вхідний контроль товарів і перевірка строків придатності	44000
Аудит якості обслуговування та моніторинг задоволеності	36000
Списання зіпсованих товарів	58000
Компенсації покупцям і витрати на рекламації	27000
Втрати від повернень товарів	35000

Товарооборот за квартал становив 6400 тис. грн.

Розрахуйте:

- загальну суму витрат на якість;

2. суму витрат на попередження;
3. суму витрат на контроль;
4. суму витрат на втрати;
5. частку кожної групи в загальній сумі витрат на якість;
6. рівень витрат на якість у товарообороті.

Завдання 2. Дані до і після впровадження заходів з підвищення якості наведено в таблиці

Динаміка показників впровадження заходів підвищення якості

Показник	До впровадження	Після впровадження
Товарооборот, тис. грн	8200	9020
Прибуток, тис. грн	756	918
Витрати від втрат і рекамацій, тис. грн	184	116
Кількість покупок, од.	34500	36080
Кількість повторних покупок, од.	12075	14432
Сума повернених товарів, грн	221400	171380
Витрати на заходи з підвищення якості, грн	-	96 000

Розрахуйте:

1. приріст товарообороту;
2. приріст прибутку;
3. зниження витрат від втрат і рекамацій;
4. середній чек до і після впровадження;
5. зміну середнього чека;
6. частку повторних покупок до і після впровадження;
7. частку повернень до і після впровадження;
8. економічний ефект від підвищення якості;
9. рентабельність заходів із підвищення якості.

Завдання 3. Торговельне підприємство після поліпшення якості сервісу і товарної пропозиції отримало такі результати: товарооборот зріс з 5600 тис. грн до 6048 тис. грн; середній рівень торговельної надбавки підвищився з 22% до 23,5% за рахунок зміни структури продажів; витрати обігу зросли з 1048 тис. грн до 1086 тис. грн.

Розрахуйте:

1. валовий дохід до і після змін;
2. приріст валового доходу;
3. прибуток до і після змін;
4. прибутковість продажів до і після змін;
5. зміну прибутковості продажів у відсоткових пунктах.

Завдання 4. У магазині після поліпшення якості управління запасами та контролю строків придатності середній залишок товарних запасів зменшився з

1480 тис. грн до 1360 тис. грн, а товарооборот зріс з 7200 тис. грн до 7680 тис. грн.

Розрахуйте:

1. коефіцієнт оборотності товарних запасів до і після змін;
2. тривалість одного обороту в днях до і після змін, якщо період становить 360 днів;
3. прискорення оборотності в днях;
4. суму умовно вивільнених оборотних коштів унаслідок прискорення оборотності.

Завдання 5. Підприємство оцінило результативність заходів з управління якістю за 6 показниками. Дані наведено в таблиці.

Показники результативності діяльності торговельного підприємства

Показник	Фактичне значення	Планове або нормативне значення	Коефіцієнт вагомості
Рівень виконання стандартів обслуговування, %	91	95	0,20
Коефіцієнт усунення невідповідностей	0,84	1,00	0,15
Частка своєчасно розглянутих скарг, %	88	95	0,15
Коефіцієнт стабільності якості обслуговування	0,86	1,00	0,15
Рівень охоплення персоналу навчанням, %	92	100	0,15
Рівень досягнення планового показника якості, %	94	100	0,20

Розрахуйте:

1. відносний рівень виконання за кожним показником;
2. інтегральний показник результативності заходів з управління якістю;
3. визначте, які напрями найбільше стримують загальний результат.



ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Витрати на якість у системі економічного управління торговельним підприємством.
2. Економічні результати підвищення якості товарів і торговельного обслуговування.
3. Оцінка ефективності заходів з управління якістю в сучасній торгівлі.
4. Якість як стратегічний чинник конкурентоспроможності торговельного підприємства.
5. Сучасні тенденції управління якістю в торгівлі в умовах цифровізації та клієнтоорієнтованості.



ТЕСТИ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

- 1) Що найточніше характеризує витрати на якість у торговельному підприємстві?
 - а) сукупність витрат на забезпечення, підтримання, контроль і поліпшення якості товарів, послуг і процесів, а також на усунення наслідків недоліків;
 - б) лише витрати на рекламу товарів і торговельних послуг;
 - в) лише витрати на оплату праці адміністративного персоналу;
 - г) сукупність усіх витрат підприємства без поділу за призначенням.
- 2) Який поділ витрат на якість є найбільш поширеним у практиці управління якістю?
 - а) витрати на попередження, витрати на контроль і витрати на втрати;
 - б) витрати на закупівлю, витрати на збут і витрати на рекламу;
 - в) постійні, змінні та змішані витрати;
 - г) прямі, непрямі та операційні витрати.
- 3) Що належить до витрат на попередження у сфері якості?
 - а) навчання персоналу з питань якості та впровадження стандартів обслуговування;
 - б) компенсації покупцям за рекамаціями;
 - в) списання зіпсованих товарів;
 - г) витрати на повторне комплектування замовлень.
- 4) Який із наведених прикладів належить до витрат на контроль?
 - а) витрати на перевірку строків придатності та аудит якості обслуговування;
 - б) витрати на повернення товарів покупцями;
 - в) втрати від пошкодження товару під час транспортування;
 - г) витрати на заміну дефектного товару після продажу.
- 5) Що з наведеного належить до витрат на втрати?
 - а) списання прострочених товарів і компенсації за рекамаціями;
 - б) витрати на профілактичне обслуговування обладнання;
 - в) витрати на розроблення внутрішніх регламентів;
 - г) витрати на оцінювання постачальників.
- 6) У чому полягає економічно доцільний підхід до витрат на якість?
 - а) не в мінімізації всіх витрат, а в забезпеченні їх раціональної структури;
 - б) у повній відмові від витрат на попередження;
 - в) у скороченні контролю для зменшення витрат;
 - г) у збільшенні лише витрат на втрати.

- 7) Як визначають загальну суму витрат на якість?
- а) як суму витрат на попередження, контроль і втрати;
 - б) як різницю між товарооборотом і прибутком;
 - в) як добуток товарообороту на рівень рентабельності;
 - г) як суму витрат на закупівлю і збут.
- 8) Що показує рівень витрат на якість у товарообороті?
- а) яку частку товарообороту становлять загальні витрати на якість;
 - б) який відсоток товарів був повернений покупцями;
 - в) яку частку персоналу охоплено навчанням;
 - г) який відсоток стандартів виконано під час перевірки.
- 9) Що найточніше характеризує економічні результати підвищення якості?
- а) позитивні зміни у фінансово-господарських показниках підприємства внаслідок поліпшення якості товарів, сервісу та процесів;
 - б) лише збільшення витрат на навчання персоналу;
 - в) лише зростання кількості контрольних перевірок;
 - г) лише підвищення вимог до постачальників без змін у результатах.
- 10) На які дві групи показників найбільш безпосередньо впливає підвищення якості?
- а) на збільшення доходів і зниження втрат та непродуктивних витрат;
 - б) на збільшення податкових платежів і витрат на рекламу;
 - в) на скорочення персоналу і зменшення асортименту;
 - г) на зростання кредиторської заборгованості і митних платежів.
- 11) Який показник відображає зміну обсягу реалізації після впровадження заходів із підвищення якості?
- а) приріст товарообороту;
 - б) частка повторних покупок;
 - в) середній час обслуговування;
 - г) коефіцієнт стабільності сервісу.
- 12) Що може бути одним із результатів підвищення якості обслуговування в торгівлі?
- а) зростання частоти повторних покупок;
 - б) зменшення ролі довіри споживачів;
 - в) збільшення кількості системних помилок;
 - г) скорочення точності виконання замовлень.
- 13) Через що якість впливає на валовий дохід торговельного підприємства?
- а) через зростання обсягу реалізації та збільшення частки більш дохідних товарів у продажах;
 - б) лише через скорочення чисельності персоналу;
 - в) лише через зменшення податкового навантаження;

- г) через повну відмову від післяпродажного сервісу.
- 14) Яким чином якість впливає на прибуток торговельного підприємства?
- а) через зростання доходів і скорочення непродуктивних витрат;
 - б) лише через автоматичне підвищення ціни на товари;
 - в) лише через зменшення торговельної площі;
 - г) через відмову від роботи зі скаргами.
- 15) За якої умови підвищення якості позитивно впливає на рентабельність?
- а) коли приріст прибутку випереджає приріст витрат на заходи з поліпшення якості;
 - б) коли будь-які витрати на якість повністю усуваються;
 - в) коли зменшується кількість покупців;
 - г) коли зростають лише витрати на контроль.
- 16) Що найточніше характеризує вплив якості на оборотність товарних запасів?
- а) якісні товари, належне зберігання і краща організація продажу сприяють швидшій реалізації запасів;
 - б) якість завжди уповільнює реалізацію товарів;
 - в) якість не пов'язана з товарними запасами;
 - г) оборотність залежить лише від площі складу.
- 17) Що є одним із прямих результатів підвищення якості щодо втрат і списань?
- а) зниження обсягу псування, прострочення та пошкодження товарів;
 - б) зростання кількості рекламацій;
 - в) збільшення повторних помилок персоналу;
 - г) посилення залежалості товарних запасів.
- 18) Який показник характеризує зменшення витрат від списання товарів, повернень, компенсацій і рекламацій?
- а) зниження витрат від втрат і рекламацій;
 - б) приріст середнього чека;
 - в) рівень виконання стандартів обслуговування;
 - г) рівень охоплення персоналу навчанням.
- 19) Що показує зміна середнього чека після заходів із підвищення якості?
- а) як змінилася середня сума однієї покупки;
 - б) яку частку скарг розглянуто вчасно;
 - в) який відсоток товарів пройшов вхідний контроль;
 - г) скільки працівників пройшли інструктаж.
- 20) Який показник найбільш безпосередньо характеризує вплив якості на лояльність клієнтів?
- а) зміна частки повторних покупок;
 - б) рівень торговельної націнки;
 - в) кількість інвентаризацій;

г) коефіцієнт зносу обладнання.

21) Що найточніше характеризує економічний ефект від підвищення якості?

- а) узагальнюючий показник, що враховує приріст прибутку та зниження витрат від втрат і рекамацій;
- б) лише суму витрат на навчання персоналу;
- в) лише збільшення товарообороту без урахування витрат;
- г) різницю між закупівельною ціною і ціною реалізації.

22) Що показує рентабельність заходів із підвищення якості?

- а) скільки економічного ефекту припадає на 100 грн витрат на якість;
- б) скільки товарів було реалізовано за день;
- в) яку частку персоналу переведено на новий графік роботи;
- г) який відсоток постачальників пройшов перевірку.

23) Який із наведених показників належить до показників результативності заходів з управління якістю?

- а) рівень виконання стандартів обслуговування;
- б) обсяг статутного капіталу;
- в) коефіцієнт автономії підприємства;
- г) питома вага основних засобів у балансі.

24) Що показує коефіцієнт усунення виявлених невідповідностей?

- а) яка частина виявлених недоліків була фактично усунена;
- б) яка частина товарів була продана зі знижкою;
- в) яка частина покупців відмовилася від замовлення;
- г) яка частина працівників не пройшла навчання.

25) Яка сучасна тенденція управління якістю в торгівлі пов'язана з використанням CRM-систем, онлайн-анкет, електронного моніторингу та автоматизації обліку?

- а) цифровізація процесів управління якістю;
- б) повна відмова від зворотного зв'язку зі споживачами;
- в) скорочення ролі клієнтського досвіду;
- г) ізоляція якості від питань безпеки та сталого розвитку.



СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безродна С. М. Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці : ПБКФ «Технодрук», 2017. 174 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/2808c736-8f6a-43e4-9a0d-0e9ad78aa1b9/content>.
2. Безугла Л. С., Юрченко Н. І., Ільченко Т. В., Пальчик І. М., Воловик Д. В. Логістика : навч. посібник. Дніпро : Пороги, 2021. 252 с. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/server/api/core/bitstreams/69f4f0ad-03e2-4c7f-973a-2571e6b4ef77/content>.
3. Бойчик І. М., Собко О. М., Спяк Г. І. Економіка та управління торговим підприємством : навч. посібник. Тернопіль, 2021. 280 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/7cd80032-adcb-46d9-ba56-96eb32c89c8d>.
4. Віткін Л. М. Управління якістю (на прикладі освітньої діяльності) : навч. посібник. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2018. 134 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/vitkin_0001.pdf.
5. Данченко О. Б., Белова О. І., Сафар Х. М. Забезпечення ефективного управління якістю діяльності підприємства торгівлі через використання концепції TQM // Вчені записки Університету «КРОК». – 2019. – № 1(53). – С. 90–96. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-90-96>
6. Калашнікова Х. І. Управління якістю : конспект лекцій для студентів усіх форм навчання. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 174 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi72/0052415.pdf>.
7. Козловський В. О. Управління якістю у виробництві і комерції : електрон. навч. посібник. Вінниця : ВНТУ, 2025. 102 с. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/46557?locale-attribute=uk>.
8. Краус К. М., Краус Н. М., Манжура О. В. Електронна комерція та Інтернет-торгівля : навч.-метод. посібник. Київ : Аграр Медіа Груп, 2021. 454 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/37044/1/Kraus_Elektronna_komertsii_2021.pdf.
9. Леськів Г., Гобела В. Управління якістю : навч. посібник. Львів : Львівський держ. ун-т внутрішніх справ, 2024. 256 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/8617>.
10. Соколовський С. А., Павлов С. П., Черкашина М. В., Науменко М. О., Грабовський Є. М. Управління якістю виробництва та обслуговування : навч.

посібник. Харків : ФОП Александрова К. М., 2015. 187 с. URL: <https://surl.li/yvvdaq>.

Нормативно-правові акти

1. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1023-12>.
2. Про технічні регламенти та оцінку відповідності : Закон України від 15.01.2015 № 124-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/124-19>.
3. Про акредитацію органів з оцінки відповідності : Закон України від 22.11.2014 № 2407-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2407-14>.
4. Про загальну безпечність нехарчової продукції : Закон України від 02.12.2010 № 2736-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2736-17>.
5. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/771/97-вр>.
6. Про стандартизацію : Закон України від 05.06.2014 № 1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1315-18>.
7. Про транспортно-експедиторську діяльність : Закон України від 01.07.2004 № 1955-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1955-15>.
8. Правила перевезень вантажів автомобільним транспортом в Україні : Наказ Мінтрансв'язку від 14.10.1997 № 363. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0128-98>.
9. Про затвердження Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів : Постанова Кабінету Міністрів України від 15.06.2006 № 833. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/833-2006-п>.

Нормативні акти

10. ДСТУ EN ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. URL: <https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/dcc/standard-ISO-9001-2015-ua.pdf>.
11. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_9000_2015.pdf.
12. ДСТУ EN ISO 19011:2019. Настанови щодо проведення аудитів систем управління. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_19011_2019.pdf.
13. ДСТУ ISO 22000:2019. Системи керування безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюгу. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_22000_2019.pdf.

14. ДСТУ ISO 14001:2015. Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування. URL: https://quality.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/ДСТУ-ISO_14001-2015-.pdf.
15. ДСТУ ISO 10002:2019. Управління якістю. Задоволеність замовників. Настанови щодо розглядання скарг в організаціях. URL: <https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/10002-2019.pdf>.

Вебсайти

1. Офіційний сайт Міжнародної організації зі стандартизації (ISO). URL: <http://www.iso.org/iso/home.html>.
2. Український консультативно-методичний центр сертифікації в системах ISO. URL: <https://surl.lu/zckawk>.
3. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/>
4. Офіційний сайт Українського центру з питань сертифікації та захисту прав споживачів. URL: <https://dpss.gov.ua/diyalnist/zahist-prav-spozhivachiv>.
5. Департамент технічного регулювання Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?title=DepartamentTekhnichnogoReguliuвання>.
6. Державний комітет статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk>.