

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Випускна бакалаврська робота

на тему:

«Управління якістю на торгівельному підприємстві»

Виконала: студентка групи Бмн 2-19

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми: Менеджмент

Крочак Анастасія Віталіївна

Керівник: к.е.н. доцент Бондаренко С М.

Київ 2023

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ
Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри УСІ

_____ проф. Касич А.О
01 червня 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Крочак Анастасії Віталіївни

1. Тема дипломної бакалаврської роботи Управління якістю на торгівельному підприємстві
Науковий керівник роботи кен.доцент Бондаренко Світлана Михайлівна
затверджені наказом КНУТД від 08.11.2022 року № 224 уч.
2. Строк подання студентом дипломної роботи 01 червня 2023 р.
3. Вихідні дані до дипломної бакалаврської роботи Законодавчо-нормативні акти України, статистичні щорічники, монографії, словники, дані статистичної та бухгалтерської звітності «Under Armour»
4. Зміст дипломної бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні та організаційні засади формування механізму управління якістю на торгівельному підприємстві . 1.1 Сутність якості на торгівельному підприємстві. 1.2. Основні механізми управління якістю на торгівельному підприємстві. Розділ 2. Аналіз управління якістю на торгівельному підприємстві. 2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії «Under Armour». 2.2. Аналіз управління якістю на ТОВ «Under Armour».
Розділ 3. Удосконалення механізму управління якістю на торгівельному підприємстві 3.1. Оцінка якості торгівельних послуг. 3.2. Формування концептуальної моделі управління якістю на торгівельному підприємстві.

5. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Бондаренко С.М. к.е.н. доцент		
Розділ 1	Бондаренко С.М. к.е.н. доцент		
Розділ 2	Бондаренко С.М. к.е.н. доцент		
Розділ 3	Бондаренко С.М. к.е.н. доцент		
Висновки	Бондаренко С.М. к.е.н. доцент		

6. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної бакалаврської роботи	Терміни виконання Етапів	Примітка про Виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2023	Виконано
2	Розділ 1. Теоретичні та організаційні засади формування механізму управління якістю на торговельному підприємстві	21.03- 15.04.2023	Виконано
3	Розділ 2. Аналіз управління якістю на торговельному підприємстві	16.04-31.04.2023	Виконано
4	Розділ 3. Удосконалення механізму управління якістю на торговельному підприємстві	02.05 – 26.05.2023	Виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2023	Виконано
6	Оформлення бакалаврської роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2023	Виконано
7	Здача бакалаврської роботи на кафедрі для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	Виконано
8	Перевірка бакалаврської роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	Виконано
9	Подання випускної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 05.06.2023	Виконано

Студент

Крочак А.В.

(підпис)

(ініціали та прізвище)
Бондаренко С.М.

Науковий керівник роботи

(ініціали та прізвище)

(підпис)

Гарант освітньої програми

Цалко Т.Р.

(підпис)

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Крочак А.В. Управління якістю на торговельному підприємстві. – Рукопис.

Бакалаврська робота за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Випускню бакалаврську роботу присвячено питанням управління якістю на торговельному підприємстві. Розглянуто теоретичні основи управління якістю підприємства. Проаналізовано діяльність, представлено характеристику господарської діяльності та досягнутого рівня управління якістю «Under Armour». З метою удосконалення управління якістю на досліджуваному підприємстві запропоновано такі заходи, як проведення оцінки досягнутого рівня якості продукції, впровадження системи управління якістю.

Ключові слова: якість, управління якістю, торговельне підприємство, оцінка якості, торговельні послуги, система управління якістю.

ABSTRACT

Krochak AV Quality management at the enterprise. - Manuscript.

Bachelor's thesis in specialty 073 - "Management". - Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2023.

The final bachelor's thesis is devoted to issues of quality management at a commercial enterprise. The theoretical foundations of enterprise quality management are considered. The activity was analyzed, the characteristics of economic activity and the achieved level of quality management of "Under Armour" were presented. In order to improve quality management at the investigated enterprise, such measures as assessment of the achieved level of product quality, implementation of a quality management system.

Key words: quality, quality management, trading company, quality assessment, trading services, quality management system.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ТОРГІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1 Сутність якості на торгівельному підприємстві	8
1.2 Основні механізми управління якістю на торгівельному підприємстві ...	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ТОРГІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії «Under Armour»	21
2.2. Аналіз управління якістю на ТОВ «Under Armour»	31
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ТОРГІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	47
3.1. Оцінка якості торгівельних послуг	47
3.2. Формування концептуальної моделі управління якістю на торгівельному підприємстві.....	54
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Проблема якості продукції і послуг була і залишається актуальною. Вона є стратегічною проблемою, від рішення якої залежить стабільність економіки нашої держави. Процес поліпшення якості, що поєднує діяльність багатьох виробництв, колективів конструкторів, сфери послуг, необхідний не тільки для одержання прибутку при збуті товарів і послуг, але головне – суспільству в цілому.

Якісні товари, що мають відповідну прибутковість, повинні знаходити постійний збут. Купуючи товари, ми оплачуємо їхню вартість не тільки тому, що вони необхідні, але і тому, що вони нам сподобалися. Оскільки зовнішній вигляд цих товарів, зручність у користуванні, термін служби, технічні характеристики, умови гарантійного обслуговування – вирішальні моменти при визначенні їхньої ціни, то ми оплачуємо покупку відповідно до фактора «покладених надій» чи «ступеня корисності товару». Таким чином, необхідними умовами, що визначають збут товару, є переконаність споживача в його гарантованій якості і його справедливій ціні.

В епоху глобалізації у зв'язку з загостренням конкуренції на ринку споживчих товарів між виробниками за переваги споживачів цінові методи конкуренції вже не є пріоритетними та активізуються нецінові. У таких умовах саме управління якістю діяльності надає підприємству торгівлі можливість значно підвищити свою конкурентоспроможність. Тому тема дослідження ефективності управління якістю на торгівельному підприємстві є актуальною.

Дослідженням теоретичних та практичних аспектів обґрунтування забезпечення управління якістю на торгівельному підприємстві займаються такі автори як: Боєнко О. Ю., Бойчик І. М., Вдовічена О. В., Зубко Д. О., Касич А. О., Кендюхов О. В., Слободяник А. М., Томілін О. О. та ін.

Мета випускної кваліфікаційної роботи бакалавра – дослідження особливостей управління якістю на торгівельному підприємстві та розробка заходів її підвищення.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік *завдань* для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- дослідити сутність якості на торговельному підприємстві;
- визначити основні механізми управління якістю на торговельному підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику компанії «Under Armour»;
- провести аналіз ефективності управління якістю на торговельному підприємстві;
- здійснити оцінку якості торговельних послуг;
- сформувати концептуальну модель управління якістю на торговельному підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси управління якістю на торговельному підприємстві ТОВ «Under Armour».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційні питання управління якістю на торговельному підприємстві.

Методи дослідження: індукції та дедукції, аналізі та синтезі, аналогії, системному підході, спостереженні, порівнянні, моделюванні, прикладних економіко-статистичних методах зведення та групування даних, вивченні динаміки та взаємозв'язків. Для накопичення, зберігання, обробки та представлення результатів дослідження використано сучасні комп'ютерні технології.

Інформаційною основою дослідження послужили результати фундаментальних і прикладних досліджень вчених у сфері формування системи управління якістю на торговельному підприємстві; інформація, представлена в мережі Internet на офіційних сайтах, законодавчі та нормативно-правові акти України, а також результати проведеного автором дослідження системи управління якістю в ТОВ «Under Armour».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ТОРГІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність якості на торговельному підприємстві

Система управління якістю може бути визначена як координація діяльності в організації з метою контролю організації та підвищення ефективності та результативності її діяльності. Якість діяльності є одним із важливих критеріїв успішної діяльності будь-якої організації. Вимоги до якості споживчих товарів стали значно суворішими. У сучасному конкурентному середовищі все частіше застосовують ефективний інструмент для забезпечення успіху – систему якості. Вони відповідають міжнародним вимогам міжнародних та європейських стандартів якості та сертифікації товарів та послуг. Ефективність цього інструменту зростає у зв'язку з ухваленням у світі нового законодавства. Він встановлює суворі вимоги до безпеки продукції, захищає правничий та інтереси споживачів та інших зацікавлених осіб [1, с. 133].

Якість як категорія управління – це цілісна концепція, яке характеризує ефективність всіх аспектів життєдіяльності підприємства, починаючи з процесу розробки стратегії, маркетингу, включаючи всі етапи життєвого циклу товарів та послуг. Саме тому останніми роками стала поширена система управління якістю, яка охоплює як конкретні торговельні процеси для підприємства. Якість діяльності підприємства торгівлі допомагає організаціям забезпечити задоволення споживачів продукцією, переконує співробітників у доцільності реалізації. Крім того, якість діяльності підприємства торгівлі забезпечує постійне покращення для збільшення ймовірності задоволення потреб споживачів [11].

Якість діяльності підприємства торгівлі в системі менеджменту – це діяльність керівництва організації, спрямована на створення таких умов

торгівлі, які необхідні та адекватні для забезпечення ефективної реалізації продукції. У процесі управління якістю на торговельному підприємстві розробляється політика якості, у яких визначаються стратегічні та тактичні цілі, розподіляється особиста відповідальність виконавців [5, с. 61]. Система управління якістю завжди має сенс, тому що вона підтримує підприємство у забезпеченні задоволеності клієнтів, підтримуючи чи покращуючи якість його продуктів та послуг.

Впровадження надійної системи управління якістю (ІСМЯ) має вирішальне значення для підтримки конкурентної переваги в тій чи іншій галузі [17, с. 43]. Склад функцій управління якістю можна представити наступним чином:

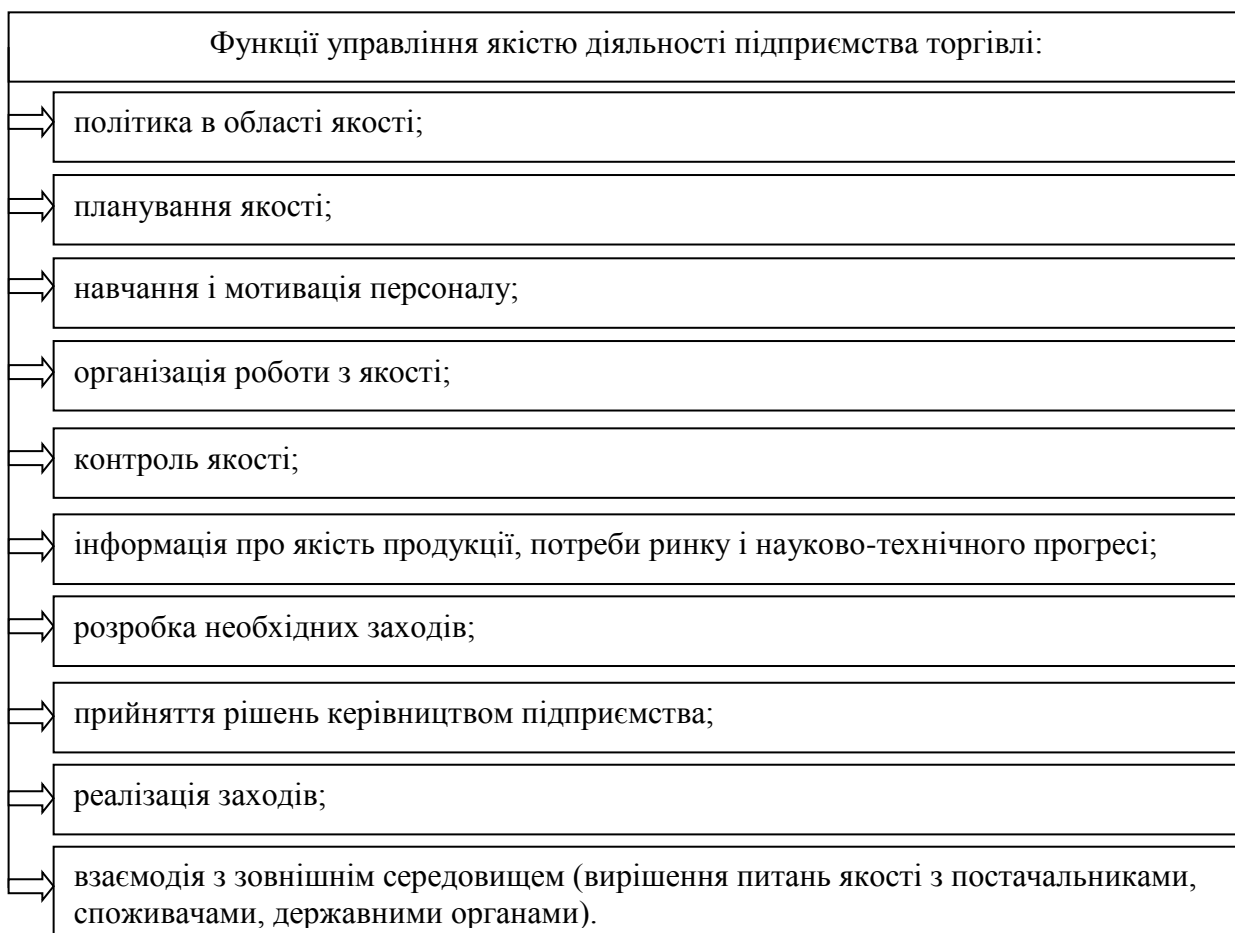


Рис. 1.1. Функції управління якістю на торговельному підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі джерела [17, с. 67]

Усередині кожної із систем всі процеси мають здійснюватися відповідно до тріади «якість – вартість – час» [6, с. 121]. Водночас рівень формалізації уявлень завжди має певні обмеження суб'єктивної та об'єктивної природи, що підлягають подоланню у процесі розвитку теорії та практики управління якістю на торгівельному підприємстві.

Існуючі підходи до визначення категорії «якість менеджменту» недостатньо розкривають її зміст з позиції можливостей та критеріїв вимірювання рівня якості та оцінки інвестицій у його підвищення, що знижує можливості обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на покращення управління. У зв'язку з цим автор пропонує наступний варіант трактування: «якість менеджменту – це ступінь розвитку людського потенціалу (менеджерів вищої ланки та службовців, працівників), задоволення потреб суспільства (органів державної та муніципальної влади, соціальних та громадських груп), економічних партнерів (споживачів, дилерів), постачальників) та фінансуючих сторін (акціонерів, власників, інвесторів, фінансово-кредитних організацій) за допомогою сукупності характеристик менеджменту». Дане визначення, на відміну від наявних, містить у собі склад зацікавлених сторін та головний результат якісного управлінського впливу – розвиток людського потенціалу. Таким чином, дослідники одержують можливість побудови системи показників оцінки якості менеджменту з урахуванням специфіки організації як об'єкта управління [36].

Для задоволення потреб необхідно отримати певні результати, у яких зацікавлені власники, персонал, партнери та ін. Природно, що досягнуті результати мають перевищувати витрати у поточному чи довгостроковому (проектному) періоді. Ключові чинники, що визначають ефективність управління підприємством – це використання ресурсів, облік часу, цілеустановка. Але для якісного управління, крім цього, оскільки організаційні ресурси фірми обмежені, потрібна розстановка пріоритетів

серед зацікавлених сторін і узгодження інтересів різних груп впливу задля досягнення максимально можливої задоволеності.

При діагностиці якості менеджменту кожному етапі необхідно використовувати показники ефективності (з метою оцінки задоволеності чи відмінних властивостей), тобто якість менеджменту вимірюється через ефективність. І, нарешті, ефективний менеджмент передбачає лише ефективне використання людського потенціалу, а якісний – його розвиток, що включатиме формування, використання та збільшення. Найуспішніші підприємства вимагають максимальної віддачі від співробітників, але при цьому не бажають інвестувати у розвиток. За високої якості менеджменту такого дисбалансу не виникає [10, с. 261].

Культура торговельного обслуговування входить у ширше комплексне поняття – «якість торговельного обслуговування» і пов'язані з такими поняттями, як «культура торгівлі», «рівень обслуговування». В основі цих понять лежить турбота про покупця, який повинен мати можливість з найменшими витратами часу та найбільшими зручностями придбати у торгівлі все необхідне» [18, с. 16].

При характеристиці «культури торгівлі» говориться: «Покупець має зробити все покупки з найменшими витратами часу». Очевидно, що організація торговельного обслуговування покупців – «складова культура обслуговування» – адекватна стану матеріально-технічної бази та застосуванню прогресивних форм продажу та методів обслуговування (що становлять «якість торговельного обслуговування») [11]. А можливість покупців «робити покупки з найменшими витратами часу» (складова поняття «культури торгівлі») невідривно пов'язана як зі станом матеріально-технічної бази, застосуванням прогресивних форм, так і з організацією обслуговування покупців. Основною умовою високої культури торгового обслуговування є постійна наявність у продажі всіх необхідних населенню товарів. Зростання матеріального добробуту народу та його купівельної спроможності викликає необхідність розширення асортименту, підвищення якості товарів [27, с. 115].

Розподіл трьох наведених понять стосується діяльності певних торгових підприємств та характерно для торгівлі в цілому. Так, М. І. Баканов розглядає якість торговельного обслуговування з позиції швидкості торговельного обслуговування населення, широти та стабільності асортименту товарів, впровадження прогресивних форм продажу товарів, завершеності купівлі [9, с. 60]. Портер зазначає, що «в сучасних умовах якість торговельного обслуговування – найважливіша характеристика торгівлі» [16, с. 263]. На рівні господарюючого суб'єкта доцільно зберегти певні якості торговельного обслуговування. Вони включають ступінь задоволення попиту на окремі товари, дотримання асортиментного мінімуму, широту асортименту, завершеність купівлі, культуру торгівлі, розвиток прогресивних форм торговельного обслуговування покупців, надання додаткових послуг, а так само мінімальний час на обслуговування займаються вивченням якості торговельного обслуговування.

Якість торговельного обслуговування є важливим показником успішності підприємства і відіграє величезну роль у його розвитку. Адже основне враження у покупців про підприємство складається саме виходячи з наданої ним якості обслуговування покупців та впливає на настрій і задоволеність покупців, оскільки 90% всіх їхніх потреб задовольняється у торгівлі [28, с. 623].

Забезпечення високого рівня торговельного обслуговування покупців у магазинах є однією з дієвих форм участі торговельного підприємства в конкуренції на споживчому ринку, формування його конкурентної переваги. подати інформацію, дати пораду (консультацію) покупцю, досконале володіння різними операціями, пов'язаними з продажем товарів, гарне зовнішнє та внутрішнє оформлення магазину, охайний зовнішній вигляд продавця, вміння тримати себе, бути ввічливою, доброзичливою, тактовною [31, с. 18]. Необхідною умовою підвищення рівня торговельного обслуговування є також дотримання правил торгівлі; встановлення постійного контролю за схоронністю товарно-матеріальних цінностей,

організація праці та трудової дисципліною. роль у формуванні оцінки якості торговельного обслуговування. Отже, чим вище підприємство надає якість торговельного обслуговування, тим привабливіше воно для покупців і є лідируючим серед конкурентів. Останніми роками інтерес до цієї проблеми багато в чому зріс як з боку органів державного регулювання галузі, так і з боку багатьох вчених економістів, наукові інтереси яких лежать у сфері торгового менеджменту [29, с. 43].

Регулюючий вплив на торговельно-підприємницьке середовище надають зараз дві сили – держава і споживач, під впливом яких знаходиться торгова організація. Споживач, придбавши або відкидаючи запропоновані торгівлею товари та послуги, постійно вносить своїми діями корективи в комерційну діяльність підприємців і торгове обслуговування. виробництва предметів споживання країни та наявних ресурсів на його задоволення і виявляється у кількості та якості товарів, умовах їх придбання, витратах часу покупців та якості послуг, культурі обслуговування.

Культура торговельного обслуговування визначається ступенем розвитку прогресивних форм і методів продажу, якістю умов, створених для покупців, якістю управління торговим обслуговуванням, рекламою та інформацією, що вміло підноситься, професіоналізмом кадрів, виконанням обов'язків продавцями, культурою спілкування, організацією вивчення попиту [20, с. 191].

З усього вищесказаного слід висновок у тому, що основним завданням торговельного обслуговування є висока якість функціонування торгівлі по якнайповнішому задоволенню попиту покупців на необхідні їм товари за високої культури обслуговування. І важлива роль відводиться саме якості торговельного обслуговування адже покупець не тільки бажає придбати товар, але й щоб йому надали таке обслуговування, яке хоче бачити саме він.

Отже, якість діяльності підприємства торгівлі є однією з найважливіших складових рентабельності та ефективності бізнес-структур. Система управління якістю на торговельному підприємстві повинна стати

безперервною діяльністю, спрямованою на підвищення рівня обслуговування, удосконалення технологічних процесів, а також включати ефективні управлінські та технічні методи, спрямовані на забезпечення найкращих, найбільш практичних і взаємовигідних способів взаємодії персоналу підприємства, його постачальників та клієнтів. Таким чином, сучасні тенденції менеджменту у торгівлі дозволяють говорити, що ефективність сьогодні – це лише необхідна характеристика будь-яких процесів: якщо вони неефективні, отже, мають бути змінені чи скасовані, оскільки ведуть до зниження конкурентоспроможності підприємства торгівлі. Потрібен перехід на якість менеджменту, центральним критерієм рівня якого є розвиток людського потенціалу.

1.2 Основні механізми управління якістю на торговельному підприємстві

Система управління якістю на підприємстві характеризується як взаємодія організаційної структури, процесів, ресурсів, заходів, які необхідні для того, щоб продукція відповідала конкретним вимогам до якості [25, с. 47]. У ринковій економіці торговельне підприємство та споживач самі знаходять себе на ринку, їх мотивації базуються на фінансовому вигаши та максимізації споживчого ефекту. При цьому слід відзначити важливу особливість – між якістю та ефективністю торговельної діяльності підприємства існує прямий зв'язок. Підвищення якості сприяє підвищенню ефективності торговельної діяльності, призводячи до зниження витрат та підвищення частки ринку.

Управління якістю на торговельному підприємстві розглядається як ефективний метод задоволення не тільки поточних, а й перспективних вимог до структур, що представляють всі зацікавлені сторони, що далеко не завжди обґрунтовано у формі зазначених стандартів [30]. У дослідженні [31, с. 18]

виокремлено перелік джерел, які формують якість діяльності підприємства торгівлі в системі менеджменту:

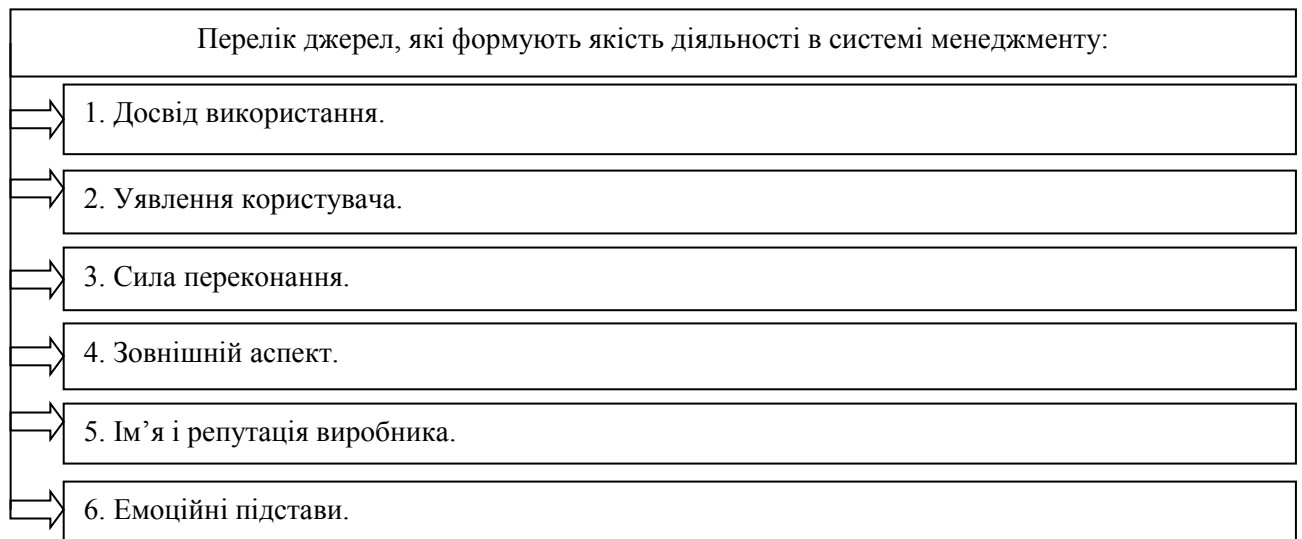


Рис. 1.2. Перелік джерел, які формують якість діяльності підприємства торгівлі в системі менеджменту

Джерело: побудовано автором на основі джерела [12, с. 67]

Українське підприємництво перебуває у стадії становлення, оскільки минулі двадцять років є достатнім терміном на формування підприємницької культури та етики. Бракує вітчизняним бізнесменам і досвіду, у тому числі в галузі менеджменту. Це, своєю чергою, обумовлює перспективи зростання українських компаній, і орієнтири їхнього подальшого розвитку. Багатофункціональність підприємства торгівлі визначає його важливу роль як з позиції клієнтів, так і з позиції самого торговельного підприємства. Від того, наскільки успішним є торговельне підприємство, залежить прибутковість та результативність діяльності підприємства [14, с. 53].

Проблема якості є найважливішим фактором підвищення рівня життя, економічної, соціальної та екологічної безпеки [10, с. 265]. Проблема менеджменту якості в Україні набуває актуальності у світлі діяльності нашої країни у складі СОТ та появою конкуренції з боку іноземних виробничих компаній. Якість діяльності в системі менеджменту виражається не лише через інформаційний прояв, а й через цілий спектр функцій [24, с. 163]:

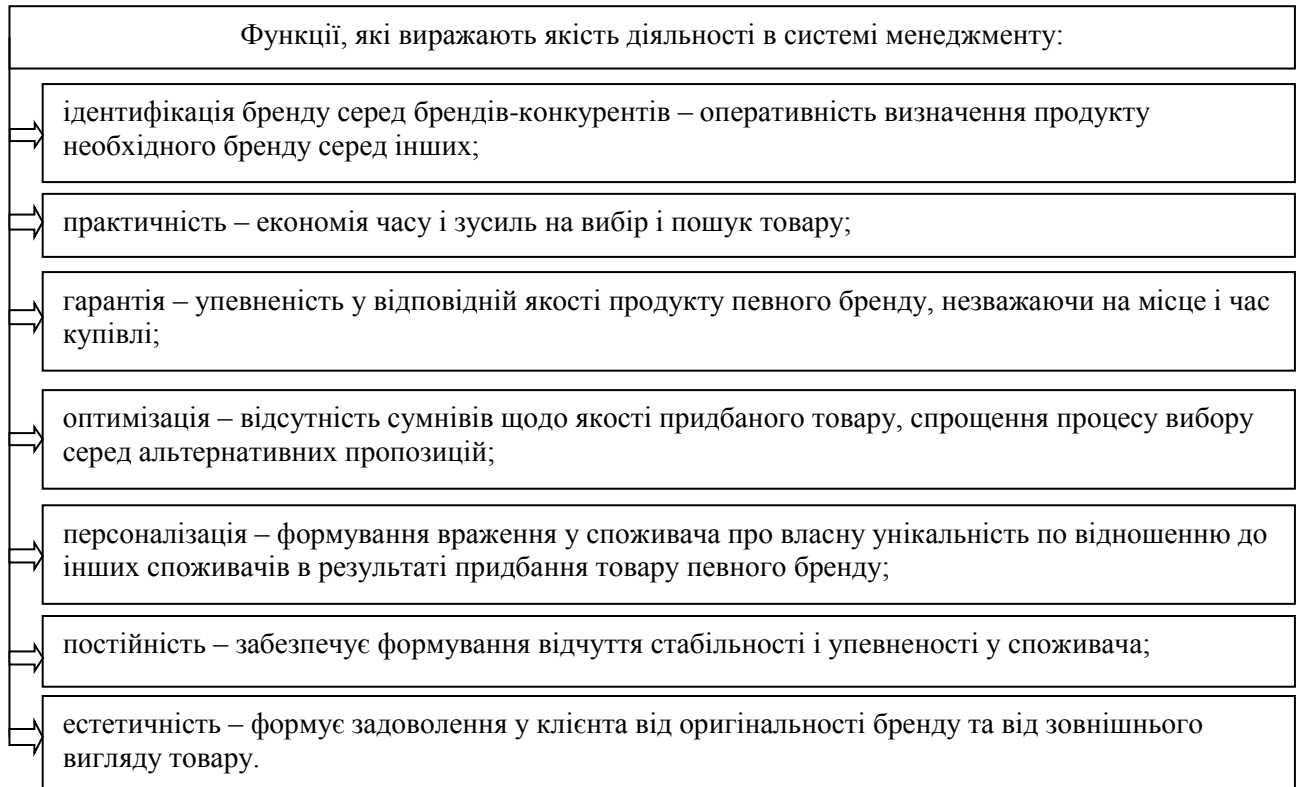


Рис. 1.3. Функції, які виражають якість діяльності підприємства торгівлі

Джерело: побудовано автором на основі джерела [17, с. 98]

Дедалі більша кількість керівників з кожним роком бачать стабільність своїх підприємств у налагодженій системі управління, що відповідає світовим стандартам. Завдання керівників українських компаній і просте і складне одночасно – поступово і цілеспрямовано переймати більш ніж піввіковий досвід управління у зарубіжних компаній, враховуючи національну специфіку, а також вчитися на прикладах вітчизняних підприємств-лідерів. Українські підприємства поки що відстають у сфері застосування сучасних методів управління якістю. Тим часом, підвищення якості має воістину колосальний потенціал. Однак підвищення якості неможливе без зміни ставлення до якості на всіх рівнях. У сучасному бізнесі конкурентоспроможність підприємства залежить від управління якістю організації. Сучасні світові ринки вимагають від компаній впровадження систем управління (ІСУ) для збереження їх конкурентоспроможності в умовах, що безперервно змінюються. Традиційно різні структури та

підрозділи в організаціях управляють системами менеджменту якості, екології, управління безпекою та гігієною праці. Сертифікація стандартів систем менеджменту, таких як ISO (ISO) 9000 та ISO (ISO) 9001, QS9000, ISO/TU 16949 для систем менеджменту якості (СМК); ISO (ISO) 14000 та ISO (ISO) 14001 для систем екологічного менеджменту (СЕМ); СМПБіВТ (OHSAS) 18000 для системи менеджменту професійної безпеки та охорони праці [13, с. 397]. Розробляючи та впроваджуючи ІСУ, підприємства можуть значно скоротити обсяг паперової роботи, мінімізувати витрати, усунути суперечливість чи надмірність інформації та зрештою підвищити ефективність та результативність діяльності організації [22, с. 243]. Алгоритм упровадження

системи управління якістю (ІСУЯ) ISO 9001 на підприємстві представлено в Додатку А. Процес управління якістю діяльності допомагає підприємствам торговельної галузі забезпечити задоволення споживачів продукцією, переконують співробітників у доцільності реалізації. Крім того, системи якості забезпечують постійне покращення для збільшення ймовірності задоволення потреб споживачів.

Якість продукції – найважливіше завдання розвитку економік усіх країн. У світі накопичено великий досвід щодо вдосконалення управління якістю. На багатьох підприємствах розвинутих країн діють системи керування якістю. Це системи за міжнародними стандартами ISO 9000 та загальнофірмові системи. Відповідно до стандартів ISO 9000 головною метою системи є задоволення потреб споживача на необхідному рівні якості продукції. З цього погляду підприємство може залишатися на тому самому рівні, якщо його продукція відповідає запитам споживачів. Цільовою установкою загальнофірмових систем TQM (тотальне управління якістю) є постійні поліпшення якості продукції, що виробляється, і зниження витрат. Принципи TQM: нуль дефектів, попередження, а не усунення дефектів, мінімальна система контролю, відносини між персоналом та між підрозділами розглядаються як відносини між споживачами та

постачальниками. У Японії ці системи орієнтовані на людину, в Америці нагору бере адміністративний початок. Особливостями управління якістю в Америці є розробка планів виробництва та суворий контроль за їх виконанням, контроль якості продукції з використанням методів математичної статистики, удосконалення управління всією компанією [36].

На підприємствах Японії та багатьох інших країн діють гуртки якості (добровільні об'єднання працівників організації, які збираються у вільний від роботи час з метою пошуку шляхів підвищення якості). До найпоширеніших організаційних методів удосконалення відносять ідеалізацію, структурування функцій якості, спрощення, аналіз робочих осередків, статистичне управління, бенчмаркінг, реінжиніринг бізнес-процесу, «шість сигм». Дані методи вдосконалення використовуються колективом навчених зацікавлених людей, які вболівають за свою організацію і прагнуть підвищити якість продукції. Широке поширення у десятках країн набула програма «20 ключів», розроблена в 1982 році Івао Кобаясі. Гаслом цієї програми є: «краще», «швидше», «дешевше». Програма «20 ключів» включає такі напрямки [38]:

- 1) наведення чистоти та порядку;
- 2) раціоналізацію системи управління;
- 3) діяльність малих груп;
- 4) скорочення матеріально-виробничих запасів у незавершеному виробництві;
- 5) технологію швидкого переналагодження;
- 6) вартісний аналіз виробничих операцій;
- 7) виробництво без постійного нагляду;
- 8) пов'язані виробництва;
- 9) технічне обслуговування машин та обладнання;
- 10) облік та розподіл робочого часу;
- 11) систему забезпечення якості;
- 12) допомога постачальникам у підвищенні якості їхньої продукції;

- 13) усунення втрат;
- 14) наділення робітників повноваженнями проводити поліпшення;
- 15) навчання суміжним професіям;
- 16) планування виробництва;
- 17) управління продуктивністю праці;
- 18) використання мікропроцесорів;
- 19) енергозбереження та економія матеріалів;
- 20) загальну технологію та технологію виробництва.

Ключ має 5 рівнів, подолання кожного їх оцінюється в 1 бал. Для отримання одного ключа необхідно отримати 5 балів. Максимальна кількість балів, яку може набрати підприємство, 100. Як показує практика, на початку роботи за цією програмою підприємства мають 20-30 балів та за кожні наступні 3-4 роки набирають по 20 балів. Головним завданням цієї програми є виявлення слабких місць у діяльності компанії та їх усунення. Її використання дозволило вдосконалювати робочі місця, підвищити продуктивність праці співробітників та підприємства, знизити шлюб та підвищити прибуток [35].

У Японії набула поширення і програма «П'ять нулів». Її суть у тому, що кожен робітник не винен: 1) приймати дефектну продукцію із попередньої операції; 2) створювати умови появи дефектів; 3) передавати дефектну продукцію наступну операцію; 4) вносити зміни до технології; 5) повторювати помилки. Програму «П'ять нулів» забезпечує програма Just-in-Time (JIT), – роби все вчасно, що дозволяє скоротити час від отримання замовлення до постачання продукції споживачеві. Суть JIT – робити все в тій кількості, якості та в той час, що потрібна споживачам [12, с. 49].

Практично у всіх організаціях існує величезний розрив в оплаті праці керівників та співробітників (у десятки та сотні разів). Така несправедливість не може мотивувати працівників до високоякісної праці, гордості за вироблену продукцію, прояву ініціативності. В управлінні колективами буксує зворотний зв'язок. Керівництво не дослухається думки своїх

співробітників, не враховує їх інтереси. Забутий дух існуючого соціалістичного змагання, що відіграв велику роль у підвищенні якості продукції.

Отже, система управління якістю на торгівельному підприємстві характеризується як взаємодія організаційної структури, процесів, ресурсів, заходів, які необхідні для того, щоб продукція відповідала конкретним вимогам до якості. Умови ринкового середовища зумовлюють необхідність реалізації товарів, продуктів та надання послуг, що володіють конкурентоспроможними параметрами, а це насамперед висока їх якість. В систему управління якістю на торгівельному підприємстві включені процеси та фактори, які описують формалізовані системи управління персоналом; фінансами; безпекою; довкіллям та іншими необхідними складовими елементами для розвитку менеджменту підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ТОРГІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії «Under Armour»

«Under Armour», Inc. – американська компанія з виробництва спортивного одягу та аксесуарів. Окрім товарів спортивного призначення компанія випускає одяг в стилі кежуел. У 2006 році також було налагоджено виробництво взуття. Головний офіс підприємства знаходиться в місті Балтимор, штат Мериленд. Європейський офіс знаходиться в Олімпійському стадіоні Амстердама. Також є відділення у Денвері, Гонконгу, Гуанчжоу (Китай), Джакарті та Торонто [40]. Використовуючи фінансову звітність підприємства (Додаток Б), складемо аналітичний баланс «Under Armour» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Аналітичний баланс «Under Armour» за період 2019-2021 рр.
(тис. грн)**

Показники	Станом на 31.12.2019 р.		Станом на 31.12.2020 р.		Станом на 31.12.2021 р.		2021 / 2019 рр.	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Активи								
Необоротні активи	9505144	35,64	21740959	53,39	27282960	67,58	+17777816	+187,03
Оборотні активи	17167158	64,36	18977535	46,61	13088076	32,42	-4079082	-23,76
- запаси	1364314	5,12	1909386	4,69	636092	1,58	-728222	-53,38
- дебіторська заборгованість	14829434	55,6	15584701	38,27	11537142	28,58	-3292292	-22,20
- грошові кошти	830397	3,11	1291641	3,17	704950	1,75	-125447	-15,11
- інші оборотні активи	143013	0,54	191807	0,47	209892	0,52	+66879	+46,76
Всього активів	26672302	100	40718494	100	40371036	100	+13698734	+51,36
Пасиви								
Власний капітал	-	-	-7279509	-	-6292661	-	+8749103	+58,17
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	15523849	58,2	16997285	41,74	21248138	52,63	+5724289	+36,87

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Поточні зобов'язання	26190217	98,19	31000718	76,13	25415559	62,95	-774658	-2,96
- короткострокові кредити банків	1223674	4,59	1869426	4,59	270000	0,67	-953674	-77,94
- поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	3893780	14,6	3752135	9,21	2773800	6,87	-1119980	-28,76
- кредиторська заборгованість	16001291	59,99	18571434	45,61	12596876	31,2	-3404415	-21,28
- інші поточні зобов'язання	5071472	19,01	6807723	16,72	9774883	24,21	+4703411	+92,74
Всього пасивів	26672302	100	40718494	100	40371036	100	+13698734	+51,36

Джерело: побудовано автором на основі джерела [40]

Так, протягом 2019-2021 рр. відбулося зростання валюти балансу на 13698734 тис. грн, або на 51,36%. Варто відзначити, що зростання валюти балансу було спричинено збільшенням величини необоротних активів на 17777816 тис. грн. або на 187,03% (рис. 2.1).

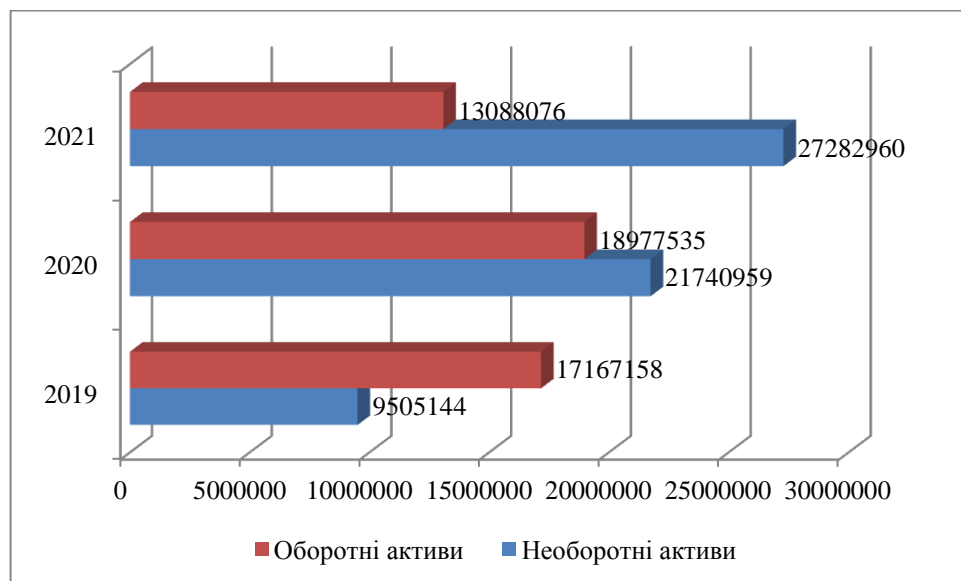


Рис. 2.1. Динаміка оборотних та необоротних активів «Under Armour» продовж 2019-2021 рр. (тис. грн)

Джерело: побудовано автором на основі джерела [40]

Упродовж 2019-2021 рр. спостерігаємо зменшення величини оборотних активів на 4079082 тис. грн. або на 23,76%, що було спровоковане скороченням запасів на 728222 тис. грн. або на 53,38%; дебіторської

заборгованості підприємства на 3292292 тис. грн. або на 22,20% та грошових коштів на 125447 тис. грн. або на 15,11%. Матеріальною базою підприємницької діяльності «Under Armour» є необоротні активи. Вони впливають на вдосконалення засобів праці, визначають потужність виробничого персоналу та сприяють підвищенню технічної оснащеності господарюючого суб'єкта. Від забезпеченості підприємства необоротними активами та ефективності їх використання багато в чому залежить господарська діяльність та фінансовий стан підприємства. В складі майна підприємства саме необоротні активи створюють основу для його функціонування і значною мірою визначають подальші перспективи розвитку. Протягом 2019-2021 рр. спостерігаємо зростання необоротних активів «Under Armour» на 17777816 тис. грн. або на 187,03%. Збільшення частки необоротних активів свідчить про поліпшення матеріально-технічного устаткування підприємства.

У структурі активів найбільша частка припадає на необоротні активи (рис. 2.2).

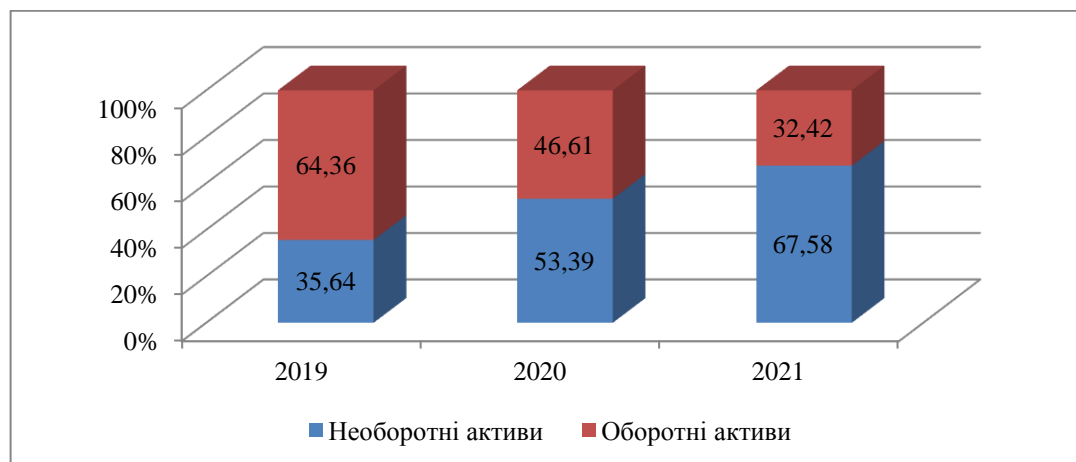


Рис. 2.2. Структура активів «Under Armour» упродовж 2019-2021 рр. (%)

Джерело: побудовано автором на основі джерела [40]

Таким чином, на основі структури активів «Under Armour» протягом досліджуваного періоду можна зробити висновок про те, що найбільшу частку у структурі активів займали необоротні й оборотні активи. Основні

засоби є матеріально-технічною базою підприємства, фундаментом його вдосконалення і розвитку.

Упродовж 2019-2021 рр. спостерігаємо збільшення загального капіталу «Under Armour» на 13698734 тис. грн. або на 51,36%, що сталося за рахунок збільшення довгострокових зобов'язань та забезпечення на 5724289 тис. грн. або на 36,87%. Варто відзначити, що упродовж 2019-2021 рр. власний капітал «Under Armour» мав від'ємне значення, що спровоковано наявністю непокритого збитку. У 2021 р., порівняно з 2019 р., відбулося скорочення поточних зобов'язань «Under Armour» на 774658 тис. грн. або на 2,96%, що було зумовлено зменшенням таких його складових як: короткострокових кредитів банків на 953674 тис. грн. або на 77,94%; поточної заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями на 1119980 тис. грн. або на 28,76% та кредиторської заборгованості на 3404415 тис. грн. або на 21,28%.

Упродовж 2019-2021 рр. найбільша частка у структурі капіталу «Under Armour» припадає на позиковий капітал підприємства. Це негативна тенденція, адже наявність саме власного капіталу є одним з головних індикаторів кредитоспроможності підприємства, основою для визначення фінансової незалежності підприємства, його фінансової стійкості та стабільності.

Використовуючи фінансову звітність підприємства (Додаток Б), проведемо дослідження особливостей формування фінансового результату «Under Armour» за 2019-2021 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз основних статей Звіту про сукупний дохід в «Under Armour» за 2019-2021 рр. (тис. грн.)

Показники	2019	2020	2021	2021 / 2019	
				Тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (дохід) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10762742	12724865	17849182	+7086440	+65,84
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8285361	9629379	13118292	+4832931	+58,33
Валовий прибуток	2477381	3095486	4730890	+2253509	+90,96
Інші операційні доходи	14104542	7372760	13398606	-705936	-5,01

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
Адміністративні витрати	944935	882786	1339817	+394882	+41,79
Витрати на збут	1316217	1747148	2037403	+721186	+54,79
Інші операційні витрати	19192043	9633612	14107664	-5084379	-26,49
Фінансові результати від операційної діяльності	-4871272	-1795300	644612	+5515884	+113,23
Інші фінансові доходи	20340	249360	44716	+24376	+119,84
Інші доходи	39518	119270	93134	+53616	+135,67
Фінансові витрати	1726184	1994562	2144444	+418260	+24,23
Інші витрати	39457	137887	440657	+401200	+1016,80
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	26456	7629	501	-25955	-98,11
Чистий збиток	-6550599	-3551490	-1802138	+4748461	+72,49
Елементи операційних витрат					
Матеріальні затрати	505664	335041	574385	+68721	+13,59
Витрати на оплату праці	478953	634858	974788	+495835	+103,52
Відрахування на соціальні заходи	108584	96948	128275	+19691	+18,13
Амортизація	743437	848323	713321	-30116	-4,05
Інші операційні витрати	1698277	1735392	2073899	+375622	+22,12
Всього операційних витрат	3534915	3650562	4464668	+929753	+26,30

Джерело: побудовано автором на основі джерела [40]

Так, варто відзначити, що протягом 2019-2021 рр. у фінансовій діяльності «Under Armour» відбулося збільшення доходу від реалізації продукції на 7086440 тис. грн. або на 65,84%, що сталося за рахунок зростання доходу від реалізації товарів, робіт та послуг. Також упродовж 2019-2021 рр. спостерігаємо збільшення собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт та послуг) на 4832931 тис. грн. або на 58,33%. Зростання доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) вплинуло на збільшення валового прибутку на 2253509 тис. грн. або на 90,96%. Варто відзначити, що негативним моментом у діяльності «Under Armour» є від'ємний фінансовий результат підприємства до оподаткування. Чистий збиток підприємства склав -6550599 тис. грн. у 2019 р., -3551490 тис. грн. у 2020 р. та -1802138 тис. грн. у 2021 р.

Упродовж 2019-2021 рр. відбулося зростання операційних витрат «Under Armour» на 929753 тис. грн. або на 26,30%, що сталося у зв'язку зі збільшенням матеріальних витрат на 68721 тис. грн, або на 13,59%, витрат на оплату праці на 495835 тис. грн, або на 103,52%, відрахувань на соціальні

заходи на 19691 тис. грн, або на 18,13% та інших операційних витрат на 375622 тис. грн, або на 22,12%.

Отже, розглянутий фінансовий стан «Under Armour» свідчать про те, що підприємство є фінансово нестійке, але незважаючи на це в діяльності організації є певні проблеми, пов'язані із наявністю дебіторської та кредиторської заборгованості, збільшенням собівартості реалізованої продукції та операційних витрат підприємства. Також негативно на діяльність підприємства впливає зростання залученого капіталу, що значно зменшує рівень фінансової незалежності «Under Armour». Досліджуваному підприємству слід здійснити пошук альтернативних джерел оптимізації фінансових ресурсів підприємства.

Проведемо аналіз фінансового стану «Under Armour» на основі розрахунку коефіцієнтів фінансового стану, використовуючи дані фінансової звітності за 2016 – 2020 рр. (Додаток Б). У табл. 2.3 проаналізовані показники ліквідності в «Under Armour».

Таблиця 2.3

Аналіз показників ліквідності в «Under Armour» за 2019-2021 рр.

Показники	Формула для розрахунку	2019	2020	2021	2021 / 2019
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,032	0,042	0,028	-0,004
Коефіцієнт проміжної ліквідності	(Оборотні активи - товарно-матеріальні запаси) / Поточні зобов'язання	0,603	0,551	0,49	-0,113
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	0,655	0,612	0,515	-0,14
Власний оборотний капітал	Власний капітал - Необоротні активи	-9023059	-12023183	-12327483	-3304424

Джерело: побудовано автором на основі джерела [40]

Так, протягом 2019-2021 рр. спостерігаємо скорочення коефіцієнта абсолютної ліквідності на 0,004. Упродовж досліджуваного періоду значення

коефіцієнта недостатнє, адже воно менше 0,2. «Under Armour» немає можливості негайно погасити свої борги, тому що малоімовірно, щоб всі кредитори підприємства одночасно пред'явили б йому свої вимоги. За 2019-2021 рр. коефіцієнт проміжної ліквідності зменшився на 0,113. Підприємство упродовж 2019-2021 рр. неспроможне погасити свої зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Упродовж 2016 та 2020 рр. значення коефіцієнта вважається достатнім, адже воно перевищує 0,6. Протягом 2019-2021 рр. коефіцієнт загальної ліквідності скоротився на 0,14. Підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. З позиції кредиторів підприємства такий варіант формування оборотних коштів є найбільш прийнятним. Одночасно, з погляду менеджера, значне нагромадження запасів на підприємстві, відволікання коштів у дебіторську заборгованість може бути пов'язане з неефективним управлінням активами. У той же час підприємство, можливо, не повністю використовує свої можливості з одержання кредитів. Також, варто відзначити, що власний оборотний капітал упродовж 2019-2021 рр. зменшився на 3304424 тис. грн., що вказує на відсутність достатнього рівня оборотного капіталу, який необхідний «Under Armour» для підтримки його фінансової стійкості та рівноваги. Також «Under Armour» не тільки не має змоги погасити свої короткострокові зобов'язання, але і має резерви для розширення діяльності.

У табл. 2.4 проаналізовані показники ділової активності в «Under Armour».

Таблиця 2.4

**Аналіз показників ділової активності в «Under Armour»
за 2019-2021 роки**

Показники	Формула для розрахунку	2019	2020	2021	2021 / 2019
Оборотність дебіторської заборгованості	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість дебіторської заборгованості	2,335	2,288	3,509	+1,174

Продовження табл. 2.4

Показники	Формула для розрахунку	2019	2020	2021	2021 / 2019
Оборотність кредиторської заборгованості	Собівартість реалізованої продукції / Середньорічна вартість кредиторської заборгованості	0,577	0,624	0,972	+0,395
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	Кількість днів у періоді / Оборотність дебіторської заборгованості	156	159	104	-52
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	Кількість днів у періоді / Оборотність кредиторської заборгованості	632	585	375	-257
Оборотність постійних активів	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість постійних активів	1,132	0,814	0,728	-0,404
Оборотність активів	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість активів	0,404	0,378	0,44	+0,036
Оборотність чистих активів	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість чистих активів	22,325	1,695	1,87	-20,455
Оборотність товарно-матеріальних запасів	Собівартість реалізованої продукції / Середньорічна вартість товарно-матеріальних запасів	6,073	5,883	10,307	+4,234
Період обороту товарно-матеріальних запасів, днів	Кількість днів у періоді / Оборотність товарно-матеріальних запасів	60	62	35	-25
Тривалість операційного циклу, днів	Період погашення дебіторської заборгованості + Період обороту товарно-матеріальних запасів	216	222	139	-77
Тривалість фінансового циклу, днів	Період погашення дебіторської заборгованості + Період обороту товарно-матеріальних запасів - Період погашення кредиторської заборгованості	-416	-363	-236	+180
Оборотність активів	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість активів	0,404	0,378	0,44	+0,036
Оборотність чистих активів	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість чистих активів	22,325	1,695	1,87	-20,455
Оборотність товарно-матеріальних запасів	Собівартість реалізованої продукції / Середньорічна вартість товарно-матеріальних запасів	6,073	5,883	10,307	+4,234
Період обороту товарно-матеріальних запасів, днів	Кількість днів у періоді / Оборотність товарно-матеріальних запасів	60	62	35	-25
Тривалість операційного циклу, днів	Період погашення дебіторської заборгованості + Період обороту товарно-матеріальних запасів	216	222	139	-77
Тривалість фінансового циклу, днів	Період погашення дебіторської заборгованості + Період обороту товарно-матеріальних запасів - Період погашення кредиторської заборгованості	-416	-363	-236	+180

Джерело: побудовано автором на основі джерела [40]

Можна сказати, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом 2019-2021 рр. збільшився на 1,174; також спостерігаємо зростання оборотності кредиторської заборгованості на 0,395. У зв'язку зі збільшенням оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей, спостерігаємо скорочення середнього періоду погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей на 52 і 257 днів. Збільшення доходу від реалізації продукції вплинуло на зростання оборотності активів на 0,036. Позитивною тенденцією господарської діяльності «Under Armour» є зростання оборотності товарно-матеріальних запасів на 4,234. Також, варто відзначити, що протягом 2019-2021 рр. відбулося скорочення тривалості операційного циклу на 77 днів та зростання фінансового циклу на 180 днів.

У табл. 2.5 проаналізовані показники фінансової стійкості та платоспроможності в «Under Armour».

Таблиця 2.5

**Аналіз показників фінансової стійкості та платоспроможності в
«Under Armour» за 2019-2021 рр.**

Показники	Формула для розрахунку	2019	2020	2021	2021 / 2019
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал / Активи	-0,564	-0,179	-0,156	+0,408
Коефіцієнт фінансової залежності	Активи / Власний капітал	-1,773	-5,594	-6,416	-4,643
Коефіцієнт заборгованості	Позикові кошти / Активи	1,564	1,179	1,156	-0,408
Відношення довгострокових кредитів до капіталізації	Довгострокові кредити / Капіталізація	32,201	1,749	1,421	-30,78
Відношення довгострокових кредитів до власного капіталу	Довгострокові кредити / Власний капітал	-1,032	-2,335	-3,377	-2,345
Відношення заборгованості до власного капіталу	Позичені кошти / Власний капітал	-2,773	-6,594	-7,416	-4,643

Джерело: побудовано автором на основі джерела [40]

Протягом 2019-2021 рр. відбулося збільшення обсягу поточних зобов'язань підприємства та від'ємне значення власного капіталу, що вплинуло на негативну динамку коефіцієнта автономії, коефіцієнта залежності підприємства, показника довгострокових кредитів до власного капіталу та коефіцієнта відношення заборгованості до власного капіталу підприємства.

У табл. 2.6 проаналізовані показники рентабельності в «Under Armour».

Таблиця 2.6

**Аналіз показників рентабельності в «Under Armour» за
2019-2021 роки**

Показники	Формула для розрахунку	2019	2020	2021	2021 / 2019
Рентабельність активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів	-24,56	-10,54	-4,445	+20,115
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Середньорічна вартість власного капіталу	43,549	31,822	26,556	-16,993
Рентабельність продажу	Операційний прибуток / Чиста виручка	-45,261	-14,109	3,611	+48,872
Рентабельність чистих активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість чистих активів	-1358,806	-69,638	-14,608	+1344,198
Рентабельність оборотних активів	Операційний прибуток / Середньорічна вартість оборотних активів	-28,376	-9,934	4,021	+32,397

Джерело: побудовано автором на основі джерела [40]

За 2019-2021 рр. відбулося зростання рентабельності активів на 20,115%, що свідчить про налагоджену систему управління активами «Under Armour». Також протягом 2019-2021 рр. спостерігаємо зменшення рентабельності власного капіталу на 16,993%, що свідчить про те, що протягом 2019-2021 рр. підприємство неефективно використовує власний

капітал. Також цей показник використовується при оцінці вартості акцій підприємства, адже рентабельність власного капіталу дозволяє визначити, на які дивіденди можуть розраховувати власники акцій або на скільки зросте вартість їх акцій. Позитивним моментом у діяльності «Under Armour» стало збільшення показника рентабельності чистих активів – це пов'язано із зменшенням чистого збитку на підприємстві.

Отже, результати аналізу фінансового стану «Under Armour» свідчать про те, що підприємство є фінансово нестійке, але незважаючи на це в діяльності організації є певні проблеми, пов'язані із наявністю дебіторської та кредиторської заборгованості, збільшенням собівартості реалізованої продукції та операційних витрат підприємства. Також негативно на діяльність підприємства впливає зростання залученого капіталу, що значно зменшує рівень фінансової незалежності «Under Armour». Досліджуваному підприємству слід здійснити пошук альтернативних джерел оптимізації фінансових ресурсів підприємства.

2.2. Аналіз управління якістю на ТОВ «Under Armour»

Компанія «Under Armour» в Україні об'єднала більше 200 офіційних магазинів і більше 100 брендів по всій Україні на одному зручному сайті, щоб зробити шопінг приємним та зручним. Компанія «Under Armour» – це вертикально мережа роздрібною торгівлі [40].

Протягом періоду свого розвитку компанія «Under Armour» [40]:

- стає офіційним брендом футбольної ліги XFL (2003 р.);
- запускає власну взуттєву лінію (2006 р.);
- надає звіт про прибутковість, згідно з яким прибуток бренду становить 250 млн. доларів США (2006 р.);
- розширює зону впливу та заручається підтримкою бейсбольного альянсу Кела Ріпкена молодшого;

- одержує інвестиції від Rosewood Capital на суму 12 мільйонів доларів США (2013 р.);
- стає офіційним постачальником форми для ковзанярів олімпійської збірної США (2014 р.);
- укладає 10-річний контракт з Університетом Нотр-Дам на постачання форми для їхніх спортсменів (2016 р.);
- стає офіційним партнером North American Soccer League (2016 р.);
- укладає 15-річний контракт із UCLA вартістю 280 мільйонів доларів США;
- укладає 10-річну угоду з MLB, яка припускає, що «Under Armour» стане брендом офіційної спортивної форми ліги, змінивши Majestic (2016 р.).

Поки медіа повідомляють про зростання ринкової частки adidas та наростаючу загрозу для Nike, «Under Armour» повільно, але впевнено нарощує позиції. За підсумками 2021 року компанія посіла шосте місце у списку найбажаніших кросівок (за версією Statista), а також знаходиться на аналогічному місці у списку найбільш значущих та прибуткових брендів спортивного одягу та взуття. Журнал Fortune, у свою чергу, помістив «Under Armour» на 42-е місце у списку брендів світу, що швидко зростають [40].

Тепер «Under Armour» спонсорує понад 40 студентських баскетбольних команд, понад 50 атлетів у різних видах спорту по всьому світу, актора Дуейна «Скелю» Джонсона та бразильську супермодель Жизель Бюндхен, шведську групу Amon Amarth, яка грає в стилі мелодік метал American Ballet Theatre, першу в історії темношкіру приму-балерину [40].

На відміну від старших конкурентів, «Under Armour» донедавна відрізнялися кришталево чистою репутацією, проте нещодавно ситуація кардинально змінилася. «Under Armour» опинилися серед кількох великих американських компаній, які підтримали кандидатуру Дональда Трампа на президентських виборах у США. Ключовим мотивом підтримки була низка законопроектів, що стосуються локальних виробників, проте для L.L. Bean та New Balance абсолютно природне бажання зміцнити свої позиції та

збільшити кількість робочих місць обернулося кошмаром. У випадку з останнім мали місце навіть показові знищення речей і кросівок, які супроводжували гнівні промови противників Трампа [40].

«Under Armour» відбулися легким переляком: невеликий галас у пресі та соціальних мережах не спричинили гучних скандалів і обвалів на біржі. Проте частина спортсменів, які спонсорують бренд, стала у відкриту опозицію політичним поглядам Планка і висловила протест щодо його позитивних коментарів на адресу новообраного президента.

Всупереч очікуванням представників преси, Кевін Планк не відмовився від своєї позиції (висловленої, треба сказати, дуже шляхетно) і акуратно натякнув на те, що свого часу багато хто також відвернувся від Тома Бреді, який, незважаючи на думку абсолютної більшості, зумів повернутися до NFL. Після кількох років перерви був визнаний найціннішим гравцем і отримав п'ятий за рахунком перстень чемпіона NFL [40].

В табл. 2.7 доцільно побудувати матрицю SWOT-аналізу на основі даних, отриманих на підприємстві.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз компанії «Under Armour»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - багаторічний досвід роботи на ринку - значна кількість постійних замовників - позитивний імідж фірми 	<ul style="list-style-type: none"> - невисока кваліфікація персоналу - організаційна структура не повністю відповідає типу стратегії підприємства - відсутність агресивного маркетингу - недостатня кількість сучасних спеціалізованих програм - необхідність закуповувати матеріали для виготовлення модного одягу на не вигідних умовах
	Можливості	Загрози
Зовнішні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення ринкової частки - ринкова потреба в послугах - нові контакти з партнерами - можливість завоювання нових ринків та нових сегментів ринку 	<ul style="list-style-type: none"> - нестача обігових коштів - зростання собівартості виробництва - активність конкурентів - невикористання інформації про ринок і конкурентів для діяльності

Джерело: побудовано автором на основі джерела [40]

Таким чином, за результатами проведеного SWOT-аналізу варто відзначити, що компанія «Under Armour» має ряд сильних сторін і можливостей на ринку продажу спортивного одягу та взуття. Діяльність компанії орієнтована на клієнта, що є значним внеском в розвитку «Under Armour».

Процес управління якістю ТОВ «Under Armour» (Додаток В) демонструє важливу роль споживача у визначенні вхідних вимог до продукції та процесам, на виході яких аналізується ступінь його задоволення. Висока кон'юнктура роздрібного ринку продажу спортивного одягу та аксесуарів має тенденцію до збереження переваги попиту на продукцію над його пропозицією, починається вирівнювання їх балансу, ціна на товар і число торговельних операцій сягають свого максимуму, зростають прибутки підприємства.

Кон'юнктуруотворюючі фактори розвитку ринку продажу спортивного одягу та аксесуарів, які продаються в ТОВ «Under Armour», поділяються на циклічні і позациклічні. Циклічні фактори ринку продажу спортивного одягу та аксесуарів відносяться до розряду постійно діючих, а позациклічні можуть бути як постійно діючими, так і непостійними. Найважливішим кон'юнктуруотворюючим фактором ринку продажу спортивного одягу та аксесуарів є циклічність розвитку економіки окремих країн і, як наслідок цього, всього вітчизняного господарства. Незважаючи на всі зусилля усунути кризи і спади продажу спортивного одягу та аксесуарів, вони залишаються, продовжують існувати такі фази циклу, як пожвавлення і бум. Іншим кон'юнктуруотворюючим фактором є державне втручання в економіку.

Для проведення стратегічного аналізу ТОВ «Under Armour» скористуємося методом PEST-аналізу, який допоможе визначити ті фактори макросередовища, які можуть вплинути ефективність процесу управління якістю діяльності ТОВ «Under Armour». За цим методом, прийнято групувати чотири головні групи факторів макросередовища: політичні, економічні, соціокультурні та технологічні. Важливо наголосити на тому, що сума

впливів факторів в кожній з чотирьох груп має дорівнювати 1. Відповідна, кожен фактор має не перевищувати одиничний показник. В табл. 2.8 представляється можливим ознайомитися з чотирма групами факторів, про які йшлося раніше, та факторами, що містяться в кожній з цих груп.

Таблиця 2.8

**Значимість показників факторів впливу на процес управління
якістю діяльності ТОВ «Under Armour»**

Політичні фактори		Економічні фактори	
Назва фактору	Вплив фактору	Назва фактору	Вплив фактору
Зміни у нормативно-правових документах	0,2	Зміни курсу гривні	0,2
Державний тиск чи вплив на сферу діяльності досліджуваного підприємства	0,4	Ціни на енергоресурси	0,2
Зміни у податковій політиці	0,3	Збільшення/зменшення цін на сировину і матеріали	0,35
Політична стабільність в Україні	0,1	Фінансовий стан партнерів	0,25
Соціальні фактори		Технологічні фактори	
Назва фактору	Вплив фактору	Назва фактору	Вплив фактору
Зміни у ставленні до сфери праці	0,3	Швидкість зношування технічного обладнання	0,3
Демографічні зміни	0,1	Рівень НТР у даній галузі	0,3
Ставлення до спортивного одягу та аксесуарів досліджуваного підприємства	0,4	Витрати на дослідження і розробки	0,2
Рівень грамотності населення	0,2	Загальний розвиток ІТ	0,2

Джерело: побудовано автором на основі джерела [40]

Розглянемо групу факторів макросередовища «Політичні фактори». У цій групі було визначено чотири фактори. Але у більш ретельному дослідженні варто не обмежуватися тільки зазначеними. Існує прямий вплив фактору зміни законодавства на діяльність досліджуваного нами підприємства, позаяк, наприклад, незначні правки, що стосуються зменшення кількості підприємств на території країни, нові вимоги про оплату праці працівників підприємств галузі можуть вплинути на напрямок та характер стратегічної політики ТОВ «Under Armour». Що стосується посилення чи

послаблення державного контролю за всією сферою продажу спортивного одягу та аксесуарів, то цей фактор важить достатньо високо, оскільки навіть несуттєва зміна відношення державного сектору до підприємств такого типу може кардинально змінити вектор діяльності будь-якого підприємства, що займається розвитком сфери роздрібного продажу спортивного одягу та аксесуарів, включаючи і ТОВ «Under Armour». Звісно, що зміни у системі оподаткування відображається безпосередньо на стратегічних планах підприємства. Керівництву прийдеться розробляти відповідну стратегічну програму, що допоможе зберегти продуктивність праці, прибуто на належному рівні тощо, враховуючи зміни у податковій системі. Політичне ж становище в країні також здійснює прямий вплив на стратегічні політики різних підприємств. Наприклад, небажаний політичний режим диктатори чи радикальної автократії може обмежити не тільки стратегічні можливості досліджуваного нами підприємства, але й зовсім пригнітити можливості в напрямку збуту на ринок, ресурсні, фінансові та інші можливості.

Також доцільно приділити увагу групі зовнішніх економічних факторів. Насамперед зауважимо, що, оскільки ТОВ «Under Armour» має досить тісні робочі зв'язки з міжнародними партнерами, зокрема, з Молдовою, Румунією, Польщею, особливо важливо врахувати зміну курсу гривні. Наприклад, зменшення вартості нашої валюти потенційно може вплинути на рівень оплати праці працівників ТОВ «Under Armour», кількість штату працівників, продуктивність праці, прибуток підприємства, імідж бренду тощо. Щодо фінансового становища партнерів ТОВ «Under Armour», то його зміна на користь нестабільності і спаду показників може обумовити передумови несприятливого стану самої досліджуваної організації. Може бути створена ситуація, в якій досліджуваному підприємству примусово прийдеться занижувати вартість свого товару, щоб вона відповідала поточним можливостям вітчизняних та закордонних бізнесових партнерів.

Тепер приступимо до оцінки факторів, що належать до соціально сфери. Щоб пояснити особливість фактору «Зміни у ставленні до сфери

праці», важливо, наприклад, зауважити тенденції усіх країн світу до розвитку сервісної сфери (про це говорять основні постулати постіндустріального суспільства). У разі, якщо значна кількість населення надасть перевагу працевлаштуванню в підприємствах, зокрема, галузей консалтингу чи айті-технологій, сервісного обслуговування тощо, то існує висока ймовірність, що у торгівельних підприємств бракуватиме кваліфікованого штату працівників. Демографічний показник теж доволі вагомий: наприклад, наявність демографічного вибуху в країні буде, хоча й опосередковано, але все ж впливати на розробку стратегічних рішень. Рівень освіти населення також може слугувати зовнішнім фактором, що впливає на стратегічні діяльність і можливості досліджуваного підприємства.

З моменту укладення контракту на транспортування та збереження спортивного одягу та аксесуарів логістичної службі ТОВ «Under Armour» слід виконати цілий комплекс операцій з організації майбутнього зберігання цих товарів на складі, а саме роботу з транспортною службою, роботу зі зберігання, роботу з вантажною службою. З комерційного відділу логістичні службі на початку організації зберігання повинна бути передана інформація: про товари, які будуть доставлені на склад підприємства, їх фізичні параметри, габарити, вагу, обсяг, вид тари та упаковки, термін зберігання; обсяг товарів, обсяг партій, очікувані терміни прибуття товарів; комплект товаросупровідних документів, отриманих від клієнта.

Оцінивши значимості факторів впливу зовнішнього середовища на підприємство, можна побачити, що найбільш вагомими є такі фактори як: державний вплив на сферу роздрібного продажу спортивного одягу та аксесуарів, рівень доходів потенційних клієнтів, ставлення населення до товарів даного підприємства, рівень технологічного розвитку в галузі та швидкості зношування технічного обладнання на досліджуваному підприємстві.

Аналіз стратегічних ресурсів розуміє під собою оцінку їх якісних параметрів. Також існує ще один теоретичний метод оцінки ресурсів –

використання VRIO-аналіз ресурсів підприємства (Додаток Д). На основі проведеного VRIO-аналізу ресурсів ТОВ «Under Armour» прийшли до висновку, що імпорт товарів ($VRIO = 1$) являється основним конкурентоутворюючим фактором і висуває ТОВ «Under Armour» на перші місця. Конкурентний паритет формують оборотні активи, будівлі і споруди ($VRIO = -0,5$). Обладнання та інтелектуальний капітал є не менш сильними чинниками щодо управління системи управління якістю підприємства.

Перейдемо до аналізу макросередовища підприємства. Аналітична характеристика STEEPLE-факторів макросередовища ТОВ «Under Armour» представлена в Додатку Ж. Найбільш впливовими факторами на стратегічний розвиток ТОВ «Under Armour» є фактори з боку макросередовища. Також вагомим слід вважати вплив економічного середовища на діяльність організації. Чинник зниження інфляційних процесів має сприятливий характер (+7) балів, а скорочення економічних доходів населення – негативний (-8) балів.

Фактор який дозволяє підприємству випереджати більшість своїх конкурентів це – технологічний прогрес, він сприяє розвитку інноваційних процесів у сфері продовольчих товарів та використання новітніх технологій.

Також у макросередовищі слід виділити екологічну складову, яка в час загострення екологічної ситуації в країні та обмежені можливості у використанні відновлювальних джерел енергії створює загрози у збалансованому екологічно орієнтованому розвитку підприємства.

У рамках вивчення даної організації проведемо оцінку стратегічної гнучкості ТОВ «Under Armour». Для оцінки створена експертна група у складі 5 осіб. До неї увійшли провідні фахівці підприємства, а також зовнішні експерти, які володіють відповідними знаннями та досвідом. Розрахунок загального показника гнучкості підприємства отримано як сумарний показник впливу всіх стратегічних несподіванок на компанію в короткостроковій перспективі до 5 років (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка стратегічної гнучкості ТОВ «Under Armour»

Стратегічні тенденції (несподіванки)	Експертна оцінка					Сума оцінок експертів	Середньозважена оцінка
	1	2	3	4	5		
1. Вступ на нові ринки товарного збуту	5	7	6	4	5	I = 27	+5,4
2. Поглиблення товарного асортименту	3	4	3	3	3	I = 16	+3,2
3. Сприйняття інновацій	10	10	10	9	10	I = 49	+9,8
4. Старіння технічного обладнання	-1	-4	-3	-2	-1	I = -11	-2,2
5. Недолік стратегічних ресурсів	-3	-3	-5	-5	-2	I = -18	-3,6
6. Підвищення вимог до охорони навколишнього середовища	-2	-3	-1	-2	-1	I = -9	-1,8

Джерело: побудовано автором на основі джерела [40]

Стратегічна гнучкість ТОВ «Under Armour» оцінюється як негативними балами (-7,6 балів) так і позитивними – (18,4 балів) по всьому переліку можливих дій. В часовому відрізку від 0 до 5 років ТОВ «Under Armour» є стратегічно гнучким підприємством. Дефіцит стратегічних ресурсів має серйозний вплив на конкурентні позиції організації. Тому необхідно розробити заходи щодо зменшення впливу даних подій, які спрямовані на підвищення стратегічної гнучкості підприємства, створити цільову групу для поглибленого вивчення впливу даної проблеми, яку слід включити в систему управління стратегічними завданнями.

Основними напрямками розвитку управління якістю підприємства є: дії конкурентів, постачальників сировини і матеріалів; зміни кон'юнктури; нестабільність національної валют та рівня інфляції; технологічних помилок у сфері продажу спортивного одягу та аксесуарів; нестійкій політико-економічної, соціальної чи навіть воєнної обстановці в країні тощо. Розглянемо оцінку важливості ключових факторів управління якістю

підприємства з боку дії конкурентів, постачальників сировини і матеріалів у ТОВ «Under Armour» (рис. 2.3).

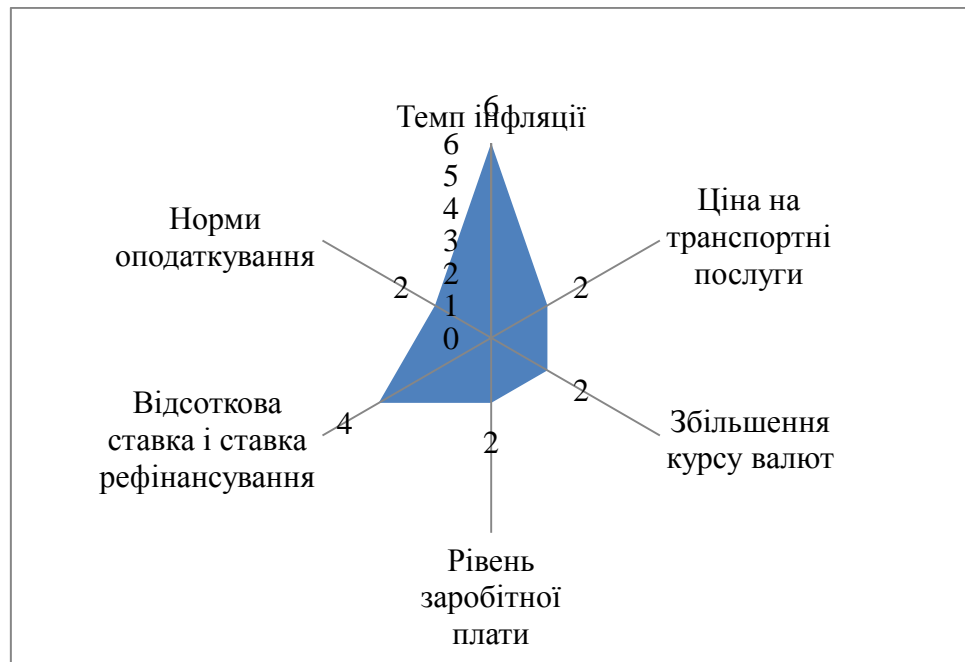


Рис. 2.3. Оцінка важливості ключових факторів управління якістю ТОВ «Under Armour» з боку дії конкурентів, постачальників товарів

Джерело: побудовано автором на основі джерела [40]

Отже, ключовими факторами впливу на управління якістю підприємства з боку дії конкурентів, постачальників сировини і матеріалів у ТОВ «Under Armour» є: темп інфляції, збільшення курсу валют, відсоткова ставка і ставка рефінансування.

Аналіз якості торговельного обслуговування проводився в ТОВ «Under Armour» за допомогою самих покупців, було проведено анкетне опитування, що дозволяє виявити не тільки загальне враження від обслуговування, а й оцінку його складових. Особливий інтерес надають опитування осіб, що тільки що відвідали магазин, так як в даному випадку отримуємо досить точні відповіді на ряд питань. Це впливає з того, що в момент відвідування та виходу з магазину у покупця формується певне відношення до того, як його обслужили. Є можливість як визначити якість обслуговування, а й точніше встановити причини цільової реакції покупця рівень і якість обслуговування.

Розглянемо оцінку важливості ключових факторів впливу на розвиток управління якістю ТОВ «Under Armour» в технологічній сфері (рис. 2.4).

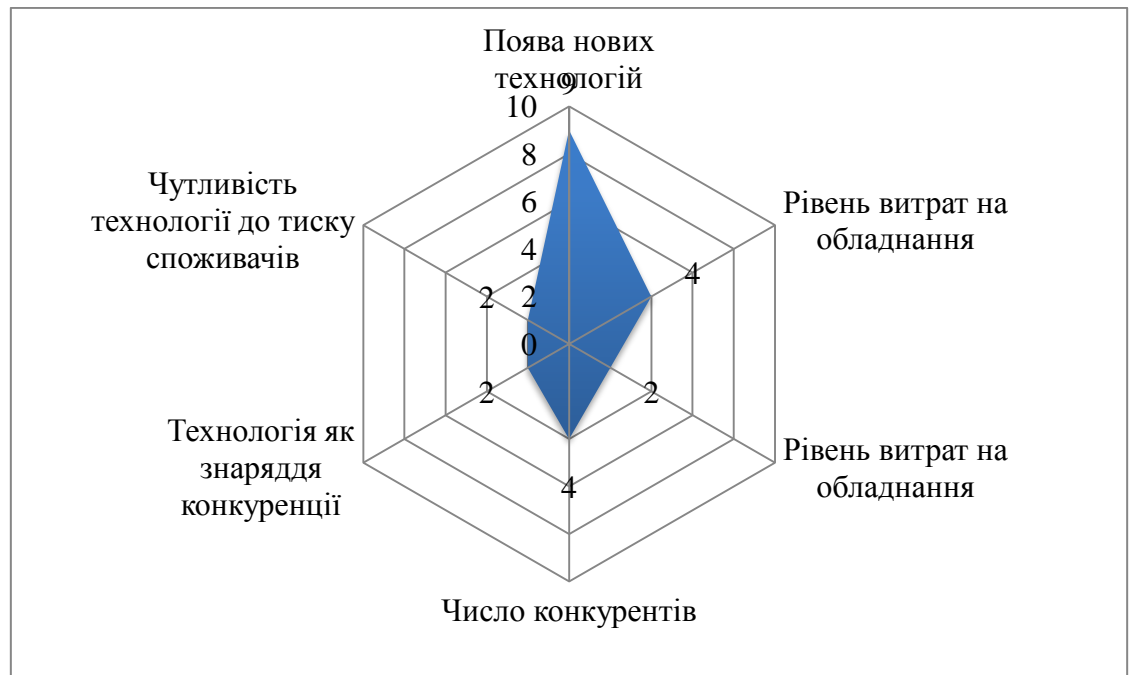


Рис. 2.4. Оцінка важливості ключових факторів впливу на розвиток управління якістю ТОВ «Under Armour» в технологічній сфері

Джерело: побудовано автором на основі джерела [40]

Отже, ключовими факторами ризику розвитку управління якістю ТОВ «Under Armour» в технологічній сфері є: поява нових технологій, рівень витрат на обладнання та число конкурентів.

Розглянемо оцінку важливості ключових факторів впливу на розвиток управління якістю ТОВ «Under Armour» за силою покупця (рис. 2.5).

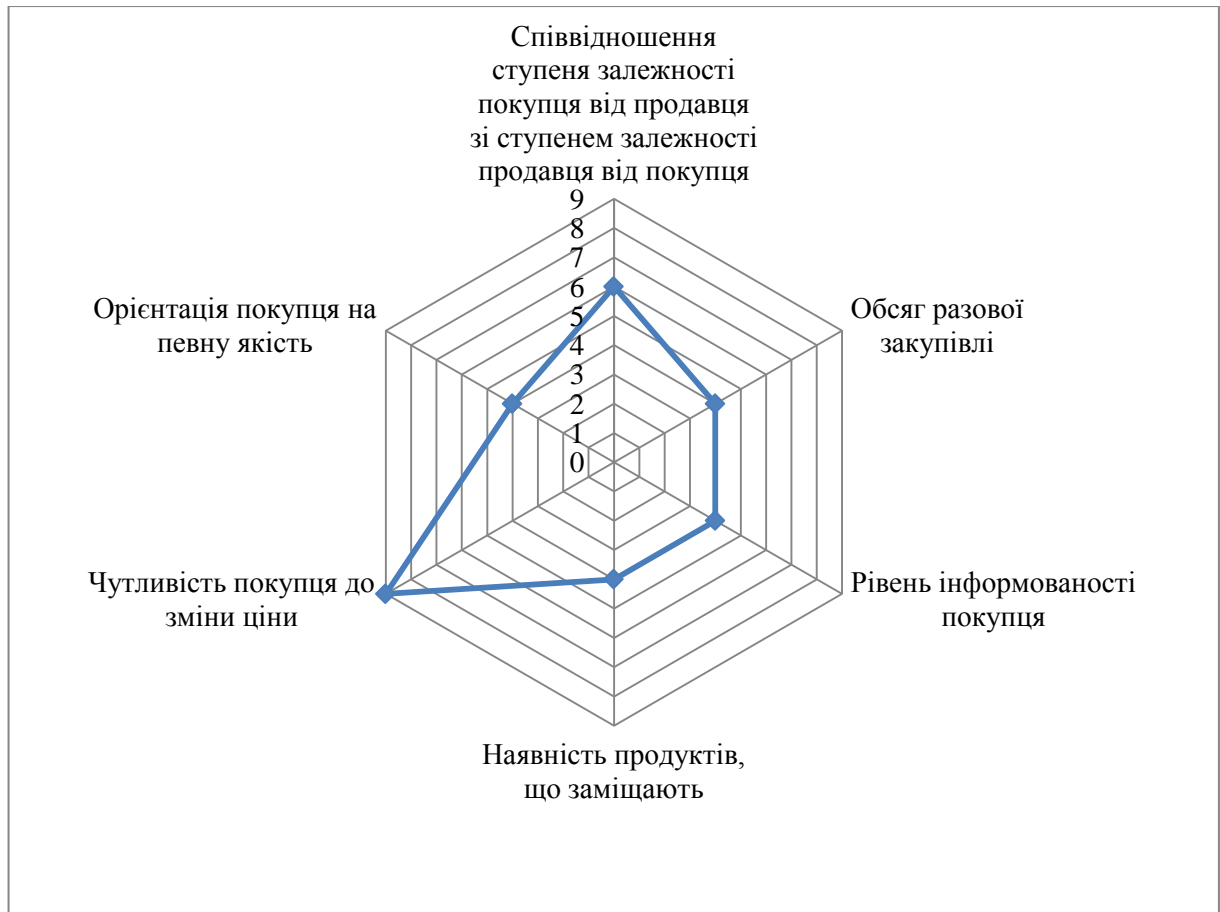


Рис. 2.5. Оцінка важливості ключових факторів впливу на розвиток управління якістю ТОВ «Under Armour» за силою покупця

Джерело: побудовано автором на основі джерела [40]

Отже, ключовими факторами ризику розвитку управління якістю ТОВ «Under Armour» за силою покупця є: співвідношення ступеня залежності покупця від продавця зі ступенем залежності продавця від покупця; чутливість покупця до зміни ціни, чутливість покупця до зміни ціни та орієнтація покупця на певну якість.

Розглянемо оцінку важливості ключових факторів впливу на розвиток управління якістю ТОВ «Under Armour» по силі постачальників (рис. 2.6).

Отже, ключовими факторами ризику розвитку управління якістю ТОВ «Under Armour» по силі постачальників є: число постачальників, собівартість та гарантія якості.

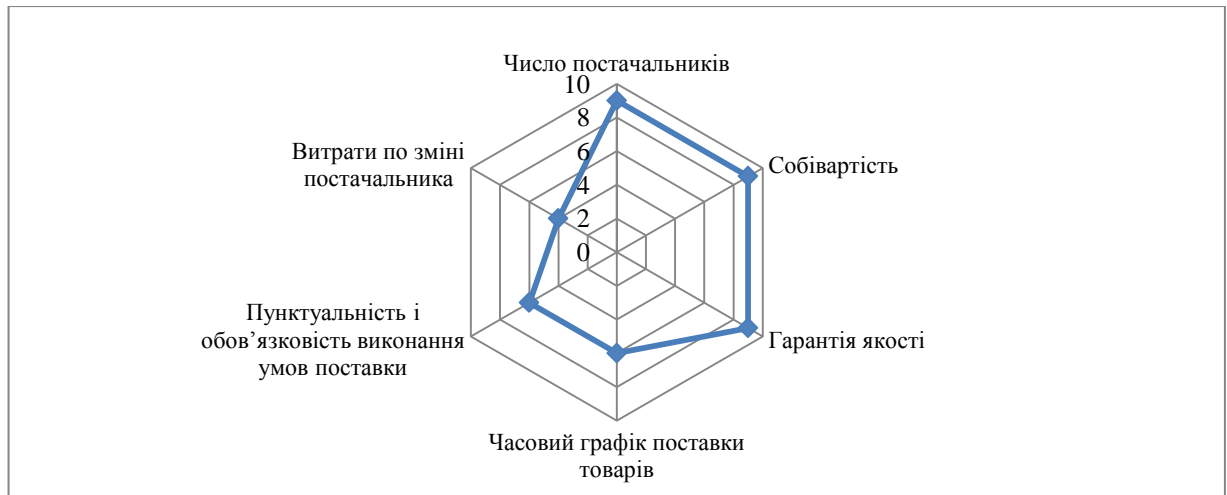


Рис. 2.6. Оцінка важливості ключових факторів впливу на розвиток управління якістю ТОВ «Under Armour» по силі постачальників

Джерело: побудовано автором на основі джерела [40]

Розглянемо оцінку важливості ключових факторів впливу на розвиток управління якістю ТОВ «Under Armour» по силі конкурентів (рис. 2.7).

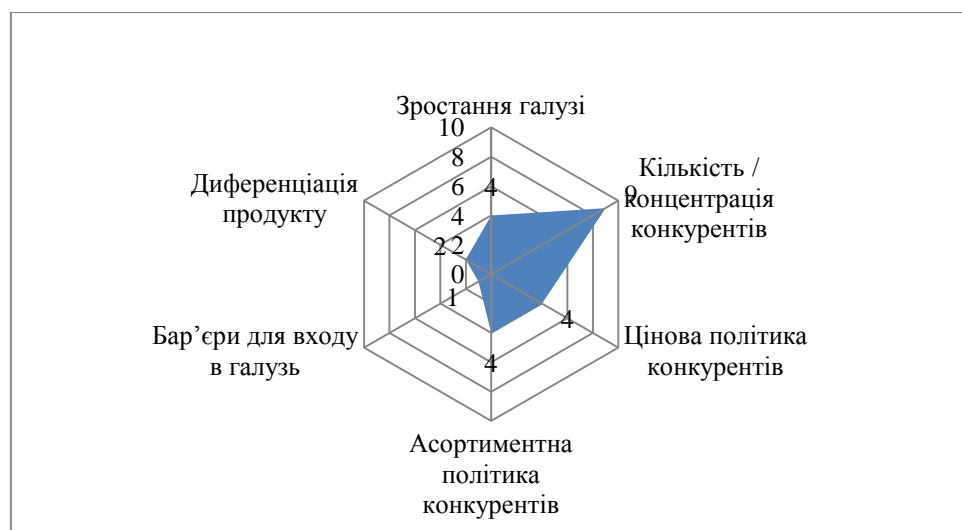


Рис. 2.7. Оцінка важливості ключових факторів впливу на розвиток управління якістю ТОВ «Under Armour» по силі конкурентів

Джерело: побудовано автором на основі джерела [40]

Отже, ключовими факторами ризику розвитку управління якістю ТОВ «Under Armour» по силі конкурентів є: концентрація конкурентів, цінова та асортиментна політика конкурентів.

Розглянемо оцінку важливості ключових факторів впливу на розвиток управління якістю ТОВ «Under Armour» за силою інвесторів і банків (рис. 2.8).

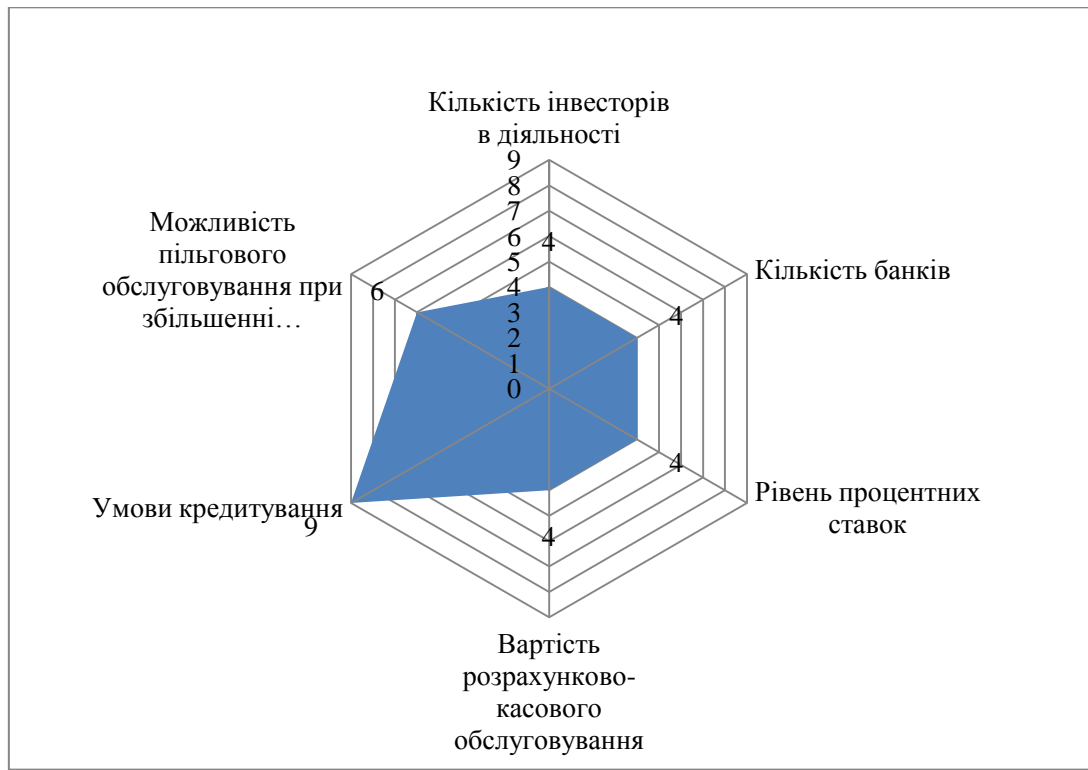


Рис. 2.8. Оцінка важливості ключових факторів впливу на розвиток управління якістю ТОВ «Under Armour» за силою інвесторів і банків

Джерело: побудовано автором на основі джерела [40]

Отже, ключовими факторами ризику розвитку управління якістю ТОВ «Under Armour» по силі конкурентів є: рівень процентних ставок, умови кредитування, можливість пільгового обслуговування при збільшенні оборотів підприємства.

Матриця оцінки розвитку управління якістю ТОВ «Under Armour» представлено на рис. 2.9.

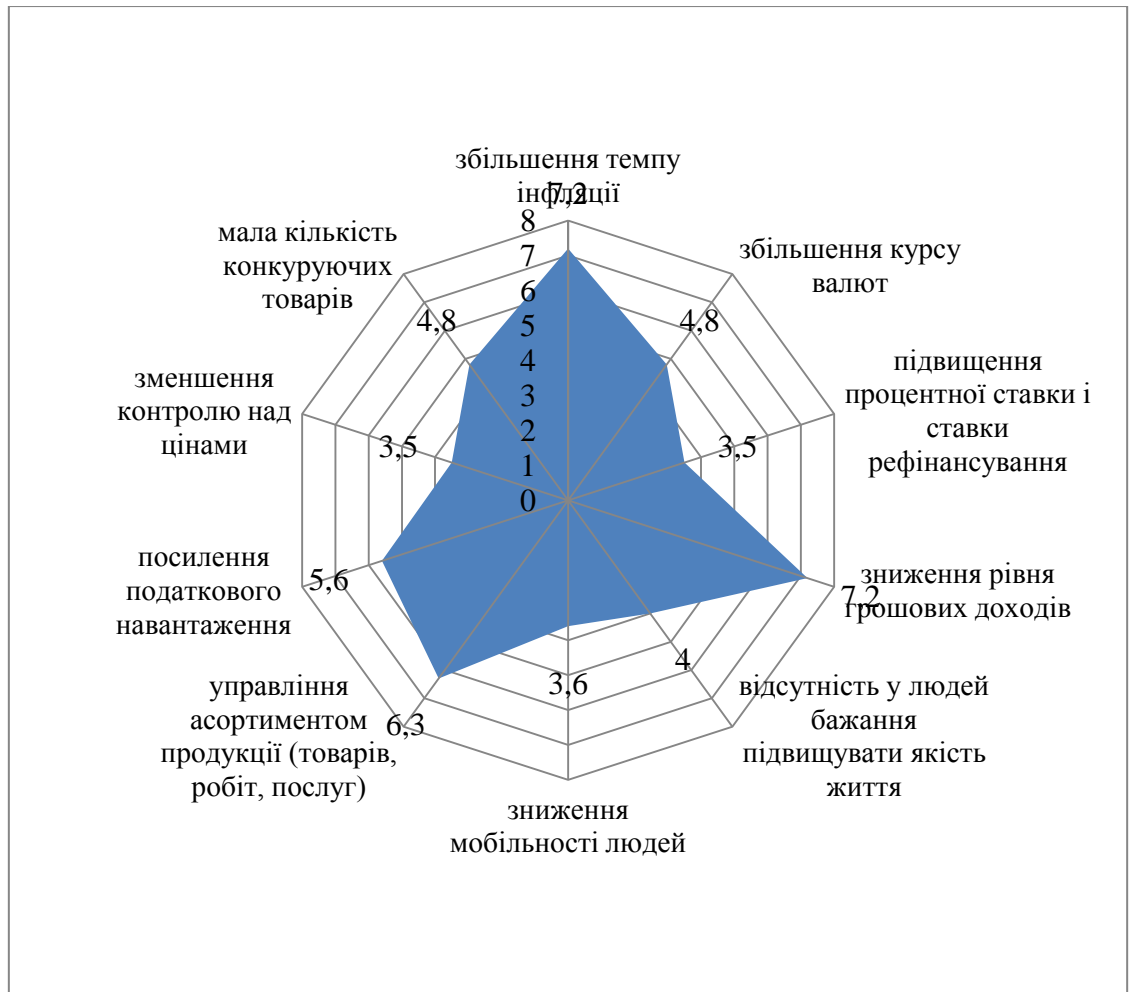


Рис. 2.9. Матриця оцінки результативності розвитку процесу управління управління якістю ТОВ «Under Armour»

Джерело: побудовано автором на основі джерела [40]

Підводячи підсумок проведеному аналізу, можна зробити висновок, що найбільший вплив на ефективність розвитку процесу управління якістю ТОВ «Under Armour» є показник темпу інфляції (7,2 бала) та ризику, пов'язані зі зниженням рівня доходів (7,2 бала).

Основні елементи, що визначають рівень обслуговування покупців у ТОВ «Under Armour»:

- Наявність у ТОВ «Under Armour» широкого та стійкого асортименту.
- Застосування сучасних технологій продажу.
- Надання покупцям додаткових торгових послуг.
- Широке використання засобів внутрішньомагазинної реклами.

- Висока професійна кваліфікація персоналу.
- Повне дотримання встановлених правил продажу товарів ТОВ «Under Armour».

Отже, ключовими механізмами обґрунтування шляхів підвищення ефективності розвитку управління якістю підприємства є: підвищення якості спортивного одягу та аксесуарів, вихід на нові ринки, розширення асортименту послуг, збільшення розміру власного капіталу, оптимізація затрат, зниження цін, проведення рекламної кампанії. У результаті оцінки альтернативних варіантів обґрунтування шляхів підвищення ефективності розвитку управління якістю ТОВ «Under Armour» були виявлені найбільш оптимальні механізми, для формування стратегії обґрунтування шляхів підвищення ефективності розвитку управління якістю підприємства. Тому, підвищення ефективності розвитку управління якістю ТОВ «Under Armour» нами пропонується використати на підприємстві наступні напрямки: розширення асортименту; вдосконалення цінової політики; співпраця з постачальниками; впровадження інновацій; вдосконалення роботи з персоналом.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ТОРГІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Оцінка якості торгівельних послуг

Оцінимо рівень якості сервісу торгівельних послуг на прикладі продажу чоловічих спортивних костюмів, які реалізує ТОВ «Under Armour». Для проведення оцінки на об'єкті дослідження створено групу експертів.

Необхідну кількість експертів для проведення оцінювання параметрів визначимо за формулою:

$$n = \frac{t^2 \cdot p \cdot q}{\Delta^2 x},$$

p – питома вага абсолютно кваліфікованих експертів;

q – питома вага менш кваліфікованих експертів;

t – довірчий коефіцієнт;

$\Delta^2 x$ – похибка вибіркового спостереження.

$$n = \frac{2^2 \cdot 0,9 \cdot 0,1}{(0,19)^2} = 10 \text{ експертів}$$

Експерти оцінювали на прикладі дизайну за 100-бальною шкалою.

Таблиця 3.1

Експертна оцінка дизайну виробів чоловічих спортивних костюмів

Експерти	Конкуренти			
	ТОВ «Under Armour»	ТОВ «Nike»	ТОВ «Puma»	ТОВ «Спортмастер – Україна»
1	82	76	73	45
2	86	71	69	48
3	80	75	71	45
4	81	74	70	47
5	73	71	68	46
6	82	78	72	43
7	83	71	68	44
8	80	73	65	45
9	84	75	70	48
10	79	71	69	49
Сума	810	735	695	460
Середнє	81,0	73,5	69,5	46,0

Джерело: побудовано автором на основі проведеного експертного оцінювання.

За даними таблиці 3.2 проведена перевірка узгодженості думок експертів.

Таблиця 3.2

Перевірка узгодженості думок експертів, статистичні характеристики

	Середнє значення	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації
1	0,98	0,00	0,00
2	0,68	0,42	0,15
3	0,88	0,52	0,15
4	1,00	0,52	0,15

Джерело: побудовано автором на основі проведеного експертного оцінювання.

Суперечливість думок експертів – суперечливих думок експертів немає.

Коефіцієнт конкордації: $X^2_{\text{розрахункове}} = 23,451$; $X^2_{\text{табличне}} = 0,352$

Коефіцієнт конкордації значимий: узагальнена оцінка

У таблиці 3.3 наведені середні нормативні оцінки експертів.

Таблиця 3.3

Середні нормовані оцінки, вага параметрів

1	2	3	4
0,900	0,600	0,700	0,800

Джерело: побудовано автором на основі проведеного експертного оцінювання.

Найбільшу перевагу отримав параметр 1

Далі розглянемо метод ранжування, дані наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Метод ранжування, вага параметрів

1	2	3	4
0,830	0,620	0,735	0,815

Найбільшу перевагу отримав параметр 1

У таблиці 3.5 оцінимо метод парних порівнянь.

Таблиця 3.5

**Метод парних порівнянь, нормована відносна вагомість оцінок,
вага параметрів**

1	2	3	4
0,341	0,175	0,183	0,301

Джерело: побудовано автором на основі проведеного експертного оцінювання.

Найбільшу перевагу отримав параметр 1

Максимальне відхилення – 0,480

Три середніх відхилення – 0,652

Далі оцінимо індивідуальні та групові показники якості та конкурентоспроможності чоловічих спортивних костюмів ТОВ «Under Armour» порівнюючи їх з трьома конкурентами, вихідні дані наведені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Зведена таблиця споживчих та економічних параметрів чоловічих
спортивних костюмів**

№ п\п	Показник	Одиниці виміру	Питома вага параметру	Значення показника			
				№1 ТОВ «Under Armour»	№2 ТОВ «Nike»	№3 ТОВ «Puma»	№4 ТОВ «Спортмасте р - Україна»
1	Вітрини магазину (в.м.)	бал	5	52	50	48	46
2	Сервіс (с.)	бал	20	96	80	85	73
3	Дизайн виробів (д.)	бал	15	81	73,5	69,5	46
4	Імідж компанії (і.к.)	бал	50	93,95	89,9	83,50	77,09
5	Технологічні якості товару (т.я.т.)	бал	10	83,7	75,5	68,8	64,3
6	Ціна (ц.)	грн	100	3690,00	5200,00	4500,00	2700,00

Джерело: побудовано автором на основі проведеного експертного оцінювання.

За даними маркетингових досліджень частка продукції конкурентів на ринку складає:

ТОВ «Nike» – 0,45;

ТОВ «Puma» – 0,32;

ТОВ «Спортмастер-Україна» – 0,23.

1. Оцінимо індивідуальні та групові показники якості та конкурентоспроможності чоловічих спортивних костюмів ТОВ «Under Armour» відносно зразка, яким є чоловічі спортивні костюми ТОВ «Nike»:

1.1. Індивідуальні показники споживчих параметрів якості та конкурентоспроможності розрахуємо за формулами:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i\delta}} \quad (3.1)$$

$$q_i = \frac{P_{i\delta}}{P_i} \quad (3.2)$$

q_i - одичний показник конкурентоспроможності;

P_i - значення параметру виробу, що оцінюється;

$P_{i\delta}$ - значення параметру зразка.

Якщо із зростанням значення споживчого параметра зростає конкурентоспроможність, використовуємо формулу 1. Якщо зниження значення споживчого параметра призводить до зростання конкурентоспроможності, використовуємо формулу 3.2.

$$q_{i \text{ в.м.}} = \frac{52}{50} = 1,04,$$

$$q_{i \text{ і.к.}} = \frac{93,95}{89,9} = 1,045,$$

$$q_{i \text{ с.}} = \frac{96}{80} = 1,2,$$

$$q_{i \text{ т.я.т.}} = \frac{83,7}{75,5} = 1,109,$$

$$q_{i \text{ д}} = \frac{81,0}{73,5} = 1,102$$

1.2. Індивідуальні показники економічних параметрів конкурентоспроможності розрахуємо за формулою (3.1):

$$q_{i \text{ ц}} = \frac{3690,00}{5200,00} = 0,710$$

1.3. Груповий показник конкурентоспроможності за споживчими параметрами розрахуємо за формулою:

$$I_{c.n.} = \sum_{i=1}^n a_i q_i \quad (3.3)$$

де a_i – вага i – го споживчого параметра

$$I_{c.n.} = 1,04 \cdot 0,05 + 1,2 \cdot 0,20 + 1,102 \cdot 0,15 + 1,045 \cdot 0,50 + 1,109 \cdot 0,10 = 1,091$$

1.4. Груповий показник конкурентоспроможності за економічними параметрами $I_{e.n.}$ розрахуємо за формулою (3.3). Оскільки в даній задачі тільки один економічний параметр – ціна, груповий показник за економічними параметрами співпадає з індивідуальним показником за економічними параметрами.

$$I_{e.n.} = q_{ц} = 0,710$$

1.5. Інтегральний показник конкурентоспроможності K розраховується за формулою:

$$K = \frac{I_{c.n.}}{I_{e.n.}} \quad (3.4)$$

Якщо $K > 1$ вироб, що оцінюється, випереджає зразок за якістю та конкурентоспроможністю, якщо $K < 1$ – поступається йому. При $K = 1$ якість та конкурентоспроможність виробу і зразка є однаковими.

$$K = \frac{1,091}{0,710} = 1,537 > 1$$

Отже, чоловічі спортивні костюми ТОВ «Under Armour» випереджають конкурентів виробництва ТОВ «Nike» за якістю та конкурентоспроможністю.

2. Оцінимо індивідуальні та групові показники якості та конкурентоспроможності спортивних костюмів чоловічих ТОВ «Under

Armour» відносно зразка, яким є чоловічі спортивні костюми виробництва ТОВ «Puma»:

$$2.1. Q_{i \text{ в.м.}} = \frac{52}{48} = 1,083,$$

$$Q_{i \text{ і.к.}} = \frac{93,95}{83,5} = 1,125,$$

$$Q_{i \text{ с.}} = \frac{96}{85} = 1,129,$$

$$Q_{i \text{ т.я.т.}} = \frac{83,7}{68,8} = 1,217,$$

$$Q_{i \text{ д}} = \frac{81}{69,5} = 1,166$$

$$2.2. Q_{i \text{ ц}} = \frac{3690,00}{4500,00} = 0,820$$

2.3.

$$I_{c.n.} = 1,083 \cdot 0,05 + 1,129 \cdot 0,20 + 1,166 \cdot 0,15 + 1,125 \cdot 0,50 + 1,217 \cdot 0,10 = 1,139$$

$$2.4. I_{e.n.} = 0,820$$

$$2.5. K = \frac{1,139}{0,820} = 1,389 \quad K > 1$$

Чоловічі спортивні костюми ТОВ «Under Armour» випереджають ТОВ «Puma» за конкурентоспроможністю.

3. Оцінимо індивідуальні та групові показники якості та конкурентоспроможності чоловічих спортивних костюмів ТОВ «Under Armour» відносно зразка, яким є чоловічі спортивні костюми ТОВ «Спортмастер – Україна»:

$$3.1. Q_{i \text{ в.м.}} = \frac{52}{46} = 1,130,$$

$$Q_{i \text{ і.к.}} = \frac{93,95}{77,09} = 1,219,$$

$$Q_{i \text{ с.}} = \frac{96}{73} = 1,315,$$

$$Q_{i \text{ т.я.т.}} = \frac{83,7}{64,3} = 1,302,$$

$$Q_{i \text{ д}} = \frac{81}{46} = 1,761$$

$$3.2. Q_i \text{ ц} = \frac{3690,0}{2700,0} = 1,367$$

3.3.

$$I_{c.n.} = 1,130 \cdot 0,05 + 1,315 \cdot 0,20 + 1,761 \cdot 0,15 + 1,219 \cdot 0,50 + 1,302 \cdot 0,10 = 1,323$$

$$3.4. I_{e.n.} = 1,367$$

$$3.5. K = \frac{1,323}{1,367} = 0,968 < 1$$

Чоловічі спортивні костюми ТОВ «Under Armour» поступаються чоловічим спортивним костюмам ТОВ «Спортмастер – Україна» за конкурентоспроможністю.

4. Розрахуємо загальний показник якості та конкурентоспроможності чоловічих спортивних костюмів ТОВ «Under Armour» на ринку одягу як середньоарифметичне значення із інтегральних показників відносно кожного зразка:

$$K_{заг} = \sum_{j=1}^m K_j b_j \quad (3.5)$$

m – кількість підприємств – конкурентів;

b_j – питома вага чоловічих спортивних костюмів j -го виробника;

K_j – інтегральний показник конкурентоспроможності j -го виробника.

$$K_{заг} = 1,537 \cdot 0,45 + 1,389 \cdot 0,32 + 0,968 \cdot 0,23 = 1,359 > 1$$

Отже, результати оцінки якості сервісу торгівельних послуг на прикладі продажу чоловічих спортивних костюмів, які реалізує ТОВ «Under Armour» показали, що вони випереджають конкурентів за якістю, бо $K_{заг} = 1,359 > 1$. Такі спортивні костюми випереджають аналогічну продукцію ТОВ «Nike» та ТОВ «Puma». Проте вони поступаються спортивним костюмам ТОВ «Спортмастер – Україна», внаслідок того, що ці спортивні костюми в силу низки чинників є дешевшими.

3.2. Формування концептуальної моделі управління якістю на торговельному підприємстві

Війна в Україні, будучи масштабною гуманітарною катастрофою, також принесла численні негативні наслідки для економіки та бізнесу країни. На початку війни було закрито кожне третє українське підприємство (у квітні 2022 р. не працювало 17% підприємств), а близько 60% підприємств знизили навантаження, в основному через втрату ринків збуту, матеріально-технічні проблеми, бойові дії, відтік працівників, збільшення витрат тощо [36].

Таким чином, щоб адаптувати свій бізнес до таких кардинальних змін, більшість українських підприємств, які не припинили свою діяльність, змушені змінити спосіб її організації, що вимагає підвищеної гнучкості. Це означає, що проблема збереження або отримання гнучкості бізнесу є досить актуальною для вітчизняних підприємств.

Сьогодні існує велика кількість підходів до управління якістю діяльності підприємства [33]. Одним із найбільш використовуваних є процесний підхід, який базується на ідеї, що для ефективного та результативного управління компанією необхідно зосередитися на процесах (бізнес-процесах), які є будівельними блоками її діяльності. Процесний підхід рекомендований до використання міжнародним стандартом ISO 9001:2015 [21, с. 11]. Існує кілька причин для впровадження процесного підходу до управління якістю діяльності ТОВ «Under Armour», переходу від управління окремими функціями до управління якістю діяльності ТОВ «Under Armour» (BPM). Перш за все, слід зазначити, що процесний підхід базується на детальному описі бізнес-процесів. У свою чергу, опис є основою для стандартизації процесу, яка має такі переваги:

1. Стандартизація допомагає ТОВ «Under Armour» зафіксувати найбільш оптимальний спосіб виконання процесу з точки зору якості, продуктивності, витрат тощо, роблячи компанію більш привабливою для клієнтів і більш прибутковою.

2. Стандартизація зменшує мінливість виходів процесу, таким чином, продукти та послуги компанії отримують більш передбачувані характеристики (якість, терміни доставки тощо), що знову ж таки допомагає встановити довірливі відносини з клієнтами та зберегти їх лояльність.

3. Стандартизовані бізнес-процеси можна легко й ефективно автоматизувати.

Процесний підхід допомагає виявити та усунути надлишкові процеси, дублювання функцій і вузькі місця, підвищити продуктивність компанії. Управління якістю діяльності ТОВ «Under Armour» створює умови для постійного вдосконалення процесів в організації та полегшує можливість впровадження цих вдосконалень. Впровадження процесного підходу дозволяє краще контролювати результати діяльності підприємства.

Надаючи засоби вимірювання ефективності процесу в масштабі всієї організації, Business Process Management покращує видимість наскрізних процесів, роблячи результати прозорими для тих співробітників, які відповідають за ці процеси. Відстежуючи продуктивність процесу, працівник може відповідним чином реагувати та усувати будь-які перешкоди чи проблеми набагато швидше. Потім отримані дані використовуються для пошуку першопричини збоїв бізнес-процесів, наприклад затримок або високих витрат, щоб усунути цю причину. У той же час BPM прагне забезпечити кількісну оцінку результатів операційної діяльності (вартість, кількість, тривалість циклу, якість, задоволеність клієнтів або будь-який інший параметр) за допомогою певних інструментів вимірювання. Ефективне вимірювання замикає цикл зворотного зв'язку в циклі управління процесом і надає менеджерам важливу інформацію, яку вони можуть використовувати для подальшого вдосконалення.

Управління якістю діяльності ТОВ «Under Armour» забезпечує більш чітке визначення та розподіл обов'язків, ролей і відповідальності в компанії завдяки детальному опису та вимірюванню процесів. Документування бізнес-

процесів допомагає компанії створити систему стримувань і противаг, мінімізуючи таким чином можливості шахрайства, помилок або збитків.

Управління якістю діяльності ТОВ «Under Armour» значно покращує управління знаннями. Завдяки ефективній системі моніторингу бізнес-процесів, BPM дозволяє відстежувати та локалізувати необхідну інформацію та готувати звіти для вищого керівництва, які дають можливість аналізувати ефективність цих процесів. Забезпечуючи глибокий і детальний опис процесів, управління якістю діяльності ТОВ «Under Armour» створює основу для ефективного навчання нових співробітників і створення всебічної бази даних організаційних знань.

Нарешті, управління якістю діяльності ТОВ «Under Armour» є стабільною основою для комплексного аудиту компанії та оцінки дотримання певних норм і правил. У сучасному бізнес-середовищі існує широкий спектр державних постанов, норм і вимог місцевих громад, яких організації повинні дотримуватися. Успішне впровадження процесного підходу створює умови для досягнення ефективності та злагодженості управління на кожному рівні процесу. BPM включає інструменти, процедури, політики та бізнес-метрики для всієї компанії, які допомагають організації контролювати виконання зобов'язань і гарантувати відповідність операцій чинним стандартам.

У той же час існує точка зору, що стандартизація як один із основних напрямів управління якістю діяльності ТОВ «Under Armour» робить процеси більш жорсткими, менш гнучкими та чуйними [36]. Таким чином, можна припустити, що компанії, які вже використовують управління якістю діяльності ТОВ «Under Armour» або знаходяться в процесі його впровадження, повинні відмовитися від нього в умовах війни, оскільки це знижує гнучкість бізнесу – властивість, яка життєво необхідна. Але, варто відзначити, що управління якістю діяльності ТОВ «Under Armour» може забезпечити гнучкість процесів (а отже – гнучкість бізнесу, що складається з гнучких процесів). Причина в тому, що гнучкість є однією з характеристик

будь-якого процесу управління якістю діяльності, і залежно від вимог рівень гнучкості процесу може бути збільшеним або зменшеним [38]. Дійсно, гнучкість процесу управління якістю діяльності залежить від двох характеристик: кількості сценаріїв, між якими можна перемикаєти бізнес-процес (чим більше сценаріїв, тим вищий рівень гнучкості процесу управління якістю діяльності) і часу, необхідного для переходу від одного сценарію до іншого (чим коротший такий час, тим більший рівень гнучкості бізнес-процесів) [36]. Такі характеристики можна певною мірою змінити для будь-якого процесу управління якістю діяльності. Таким чином, управління якістю діяльності ТОВ «Under Armour» збільшить гнучкість бізнесу за рахунок підвищення здатності компанії відчувати потенційні можливості чи загрози та допоможе визначити пріоритети стратегії реагування.

Правильно розроблений бізнес-процес повинен містити не тільки альтернативні сценарії, а й механізм визначення умов, коли необхідно змінити сценарій, процедури і правила. Крім того, належним чином розроблені процеси повинні бути перевірені та оцінені аналітиками з точки зору ризику, і в той же час ефективні засоби контролю та запобігання ризикам вбудовані в усі процеси, як того вимагає міжнародний стандарт ISO 9001:2015 [21, с. 15]. При цьому ТОВ «Under Armour» все ж не варто відмовлятися від процесного підходу, якщо він використовується в процесі впровадження. Виділимо рекомендації, якими керівництво ТОВ «Under Armour» може керуватися в процесі адаптації своїх бізнес-процесів до війни в Україні:

1. Актуалізація ключових орієнтирів у діяльності ТОВ «Under Armour». У разі різких змін, викликаних війною, компанія може змінити свої пріоритети. Безпосередній контакт із ключовими зацікавленими сторонами може надати керівництву необхідну інформацію про їхні пріоритети та проблеми, що може допомогти повторно актуалізувати поточні цілі, контракти, зобов'язання, продукти тощо.

2. Бізнес-процеси в ТОВ «Under Armour» тісно взаємопов'язані і утворюють мережу. Таким чином, проблеми в одному бізнес-процесі можуть порушити діяльність всієї компанії.

3. Доцільно переглянути вимоги до вихідних і вхідних даних бізнес-процесів. Актуалізуючи цілі, клієнтів, контракти та зобов'язання, ТОВ «Under Armour» може побачити, що її вимоги до її продукції змінилися. Відповідно вимоги до вхідних даних процесу можуть бути змінені. Такі вимоги повинні бути чітко сформульовані, щоб керувати виконавцями процесу та тими, хто контролює його результати, особливо у випадку, якщо деякі бізнес-процеси будуть передані аутсорсингу.

Варто відзначити, що в умовах війни українські компанії повинні прагнути дотримуватися наукового підходу до управління, в тому числі процесного підходу як одного з найбільш широко використовуваних і наполегливо рекомендованих за міжнародним стандартом ISO 9001:2015. Для того, щоб зробити це ефективно, автори рекомендують актуалізувати ключові орієнтири в діяльності ТОВ «Under Armour»; визначити найбільш проблемні бізнес-процеси, які постраждали від війни; створювати або змінювати описи бізнес-процесів; переглянути вимоги до виходів і входів бізнес-процесів; переглянути бізнес-правила, пов'язані зі змінами в бізнес-процесах. Подальші дослідження в цій галузі повинні бути спрямовані на розробку точних методів і управлінського інструменту реалізації вищезазначених положень в умовах війни.

Проблеми якості в сьогоdnішніх економічних умовах набувають все більшого значення. У сучасних умовах питання якості споживача є першочерговими, часто переважаючи над ціновими. Діюча система менеджменту якості може стати реальним інструментом безперервного вдосконалення діяльності ТОВ «Under Armour» та джерелом економічних вигод. За рахунок документованості, контролю, аналізу та періодичного перегляду ключових управлінських процесів відповідно до вимог

міжнародного стандарту забезпечують прозорість, кращу керованість та безперервне вдосконалення діяльності підприємства.

Отже, впровадження системи управління якістю позитивно впливає на внутрішні чинники діяльності ТОВ «Under Armour» та надає переваги, що стосуються, насамперед, поліпшення прийняття управлінських рішень та посилення рівня контролю діяльності у сфері використання системи управління. Крім цього, впровадження систем управління якістю позитивно впливає на зовнішні фактори діяльності ТОВ «Under Armour», такі як підвищення конкурентоспроможності підприємства або збільшення рівня задоволеності споживачів.

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Досліджено сутність якості на торговельному підприємстві. Якість діяльності підприємства торгівлі є однією з найважливіших складових рентабельності та ефективності бізнес-структур. Система управління якістю на торговельному підприємстві повинна стати безперервною діяльністю, спрямованою на підвищення рівня обслуговування, удосконалення технологічних процесів, а також включати ефективні управлінські та технічні методи, спрямовані на забезпечення найкращих, найбільш практичних і взаємовигідних способів взаємодії персоналу підприємства, його постачальників та клієнтів.

Визначено основні механізми управління якістю на торговельному підприємстві. Варто відзначити, що система управління якістю на торговельному підприємстві характеризується як взаємодія організаційної структури, процесів, ресурсів, заходів, які необхідні для того, щоб продукція відповідала конкретним вимогам до якості. Умови ринкового середовища зумовлюють необхідність реалізації товарів, продуктів та надання послуг, що володіють конкурентоспроможними параметрами, а це насамперед висока їх якість. В управління якістю на торговельному підприємстві включені процеси та фактори, які описують формалізовані системи управління персоналом; фінансами; безпекою; довкіллям та іншими необхідними складовими елементами для розвитку менеджменту підприємства.

Надано організаційно-економічну характеристику компанії «Under Armour». Результати аналізу фінансового стану «Under Armour» свідчать про те, що підприємство є фінансово нестійке, але незважаючи на це в діяльності організації є певні проблеми, пов'язані із наявністю дебіторської та кредиторської заборгованості, збільшенням собівартості реалізованої продукції та операційних витрат підприємства. Також негативно на

діяльність підприємства впливає зростання залученого капіталу, що значно зменшує рівень фінансової незалежності «Under Armour». Досліджуваному підприємству слід здійснити пошук альтернативних джерел оптимізації фінансових ресурсів підприємства.

Проведено аналіз ефективності управління якістю на торговельному підприємстві. Ключовими механізмами обґрунтування шляхів підвищення ефективності розвитку управління якістю підприємства є: підвищення якості спортивного одягу та аксесуарів, вихід на нові ринки, розширення асортименту послуг, збільшення розміру власного капіталу, оптимізація затрат, зниження цін, проведення рекламної кампанії. У результаті оцінки альтернативних варіантів обґрунтування шляхів підвищення ефективності розвитку управління якістю ТОВ «Under Armour» були виявлені найбільш оптимальні механізми, для формування стратегії обґрунтування шляхів підвищення ефективності розвитку управління якістю підприємства. Тому, підвищення ефективності розвитку управління якістю ТОВ «Under Armour» нами пропонується використати на підприємстві наступні напрямки: розширення асортименту; вдосконалення цінової політики; співпраця з постачальниками; впровадження інновацій; вдосконалення роботи з персоналом.

Проведно оцінку якості торговельних послуг. Результати оцінки якості сервісу торговельних послуг на прикладі продажу чоловічих спортивних костюмів, які реалізує ТОВ «Under Armour» показали, що вони випереджають конкурентів за якістю, бо $K_{заг} = 1,359 > 1$. Такі спортивні костюми випереджають аналогічну продукцію ТОВ «Nike» та ТОВ «Puma». Проте вони поступаються спортивним костюмам ТОВ «Спортмастер – Україна», внаслідок того, що ці спортивні костюми в силу низки чинників є дешевшими.

Виявлено особливості формування концептуальної моделі підвищення ефективності управління якістю на торговельному підприємстві. Варто відзначити, що впровадження системи управління якістю позитивно впливає

на внутрішні чинники діяльності ТОВ «Under Armour» та надає переваги, що стосуються, насамперед, поліпшення прийняття управлінських рішень та посилення рівня контролю діяльності у сфері використання системи управління. Крім цього, впровадження систем управління якістю позитивно впливає на зовнішні фактори діяльності ТОВ «Under Armour», такі як підвищення конкурентоспроможності підприємства або збільшення рівня задоволеності споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боєнко О. Ю. Формування бачення сучасного глобального брендингу: концептуальний аспект. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3 (23). С. 125-133.
2. Бойчик І. М., Собко О. М., Спяк Г. І. Рівень та якість торговельного обслуговування: сутність та співвідношення понять. *Інноваційна економіка*. 2021. № 3-4. С. 118-123.
3. Бочко О.Ю., Кожушок Н. Дослідження поведінки споживачів в умовах COVID-19 та вплив на них трендів маркетингу – 2021. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Випуск 2 (25). С. 66-71.
4. Бондаренко С.М. Екологізація управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1591> (дата звернення: 27.04.2023).
5. Бондаренко С. М. Застосування процесного підходу в системах управління якістю на підприємствах взуттєвого виробництва. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 60-1. С. 59-63.
6. Бондаренко С.М. Документація системи управління, націленої на якість продукції підприємства індустрії моди. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 47. 2019. С. 118 – 121.
7. Григор'єв О. В., Щербакова Ю. О. Особливості проведення добровільної і обов'язкової сертифікації поліграфічних підприємств. АСУ та прилади автоматики. 2019. № 176. С. 31-36.
8. Зубко Д. О. Теоретичні аспекти планування стратегії бренду. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: Матеріали міжнар. наук.- практ. конф.* 31 травня – 1 червня 2018 р. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 59–60.
9. Зубко Д. О. Теоретичні аспекти планування стратегії бренду. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: Матеріали міжнар. наук.-*

практ. конф. 31 травня – 1 червня 2018 р. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 59–60.

10. Зубко Д. О. Роль бренд-менеджменту в стратегічному розвитку торговельних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 2. С. 260–266.

11. Касич А. О., Рафальська І. В. Імплементация концепції бренду в практику корпоративного управління: підходи та зарубіжний досвід. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/19.pdf (дата звернення: 01.04.2023).

12. Кендюхов О. В., Димитрова С. М. Маркетингова стратегія підприємства: бренд-підхід до визначення ефективності: монографія. Донецьк: ДонУЕП, 2019. 182 с.

13. Ковальчук К. В., Подорожна М. Р. Концептуальні засади формування бренду. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 396-401.

14. Козак О. А., Беженар І. М. Формування брендів регіональних продуктів як спосіб популяризації України на міжнародному ринку. *Економіка АПК*. 2017. № 6. С. 53.

15. Котлярова В. Г., Бондаренко О. Ю. Ідентифікація та облік витрат на якість на промисловому підприємстві. *Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку: матеріали доповідей VIII науково-практичної конференції з міжнародною участю* (1 листопада 2019 р.). Х. : Монограф, 2019. С. 331.

16. Кузьома В. В., Павлюк С. І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 252–258.

17. Куліков П. М., Федоренко В. Г., Рижакова Г. М. Теоретико-методологічні засади інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні: кол. монографія. Київ: 2018. 442 с.

18. Ларіна Я. С., Медведкова І. А. Брендинг як метод забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. № 1. С. 15–20.

19. Любчук В. В. Бренд-менеджмент як вид управлінської діяльності. *Соціологічні студії*. 2020. № 1. С. 57–63.

20. Маркіна І. А., Потапюк І. П., Мошенець Д. О. Теоретико-методологічні засади управління якістю продукції. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 189-193.

21. Медвідь Л. Г., Міценко Н. Г., Черкасова С. В. Класифікація витрат на якість продукції для обліку та контролю в системі управління якістю виробничого підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 66. С. 10-21.

22. Підгурська В. О. Бренд-менеджмент: визначення сутності та місця в системі пов'язаних категорій. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2021. № 7. С. 242-248.

23. Підпригора Ю. А. Якість та відповідність продукції нормативним документам: принципи організації. *Міжвузівський збірник «Наукові нотатки»*. Луцьк, 2021, № 71. С. 29-34.

24. Ревунов О., Рижасова Г., Малихіна О., Предун К., Приходько Д., Орленко І. Аналітичні інструменти діагностики систем менеджменту якості підприємств-стейкхолдерів будівельних проєктів. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 45. С. 161–169.

25. Слободяник А. М., Сиза В. О. Удосконалення моделі менеджменту якості на агропромислових підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 4. С. 45-50.

26. Томілін О. О. Впровадження системи управління якістю послуг на підприємствах.

URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.2/312.pdf> (дата звернення: 01.04.2023)

27. Траченко Л. А. Системи управління якістю підприємств сфери інжинірингу: монографія. Одеса: ОНЕУ, Видавничий дім «Гельветика». 2019. 380 с.

28. Харчук О. Г., Черевач С. А. Тенденції сучасного розвитку рекламного ринку в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 622–625.

29. Чиркова Ю. Л., Петришин Н. Я., Бортнікова М. Г. Проблеми формування системи менеджменту якості на підприємствах-суб'єктах ЗЕД. *Вісник ХДУ*. Серія Економічні науки. 2020. № 40. С. 41–45.

30. Шаманська О. І., Саветін В. Г., Марчук Ю. А. Брендинг як напрямок маркетингової діяльності підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1846> (дата звернення: 01.04.2023).

31. Шиманська К. В., Миронюк М. А. Swot-аналіз національного бренду в контексті конкурентоспроможності України на світових ринках. *Агросвіт*. 2021. № 4. С. 17–23.

32. Viet Quan. Hoang Quality Management: The importance of the collaboration between Focal Firm and First-tier Supplier(s). April School of Technology Degree Programme in Logistics Engineering. 2017. 53 p.

33. Flynn J. 16 agile statistics [2022]: what you need to know about agile project management. URL: <https://www.zippia.com/advice/agile-statistics/#:~:text=Agile%20is%20widely%20used%20by,reporting%20that%20they%20use%20it> (дата звернення: 01.04.2023).

34. Francois Knuchen. Innovation and Kaizen. Accessed: 28.04.2021. 2014. URL: <http://caterfly.co.uk/innovation-and-kaizen/> (дата звернення: 01.04.2023).

35. Kotlyk A., Gres G. (2021) Does flexible, agile, adaptive and organic organizational structure mean the same? Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka [Modern problems of enterprise management: theory and practice] : Proceedings of the international scientific and practical conference (Kharkiv, Ukraine – Torun, Poland, April 16, 2021). Dnipro: Seredniak T. K., p. 13–14. URL: https://kmib-hneu.com/wp-content/uploads/2021/04/zbirnik_tez_konferencii_suchasni-problemi-upravlinnja-pidpriemstvami_harkiv_16-kvitnja_2021.pdf (дата звернення: 01.04.2023).

36. Makroekonomichniy ta monetarniy ohliad, traven 2022 roku : Zvit Natsionalnoho banku Ukrainy [Macroeconomic and monetary review, May 2022: Report of the National Bank of Ukraine]. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/makroekonomichniy-ta-monetarniy-oglyad-traven-2022-roku> (дата звернення: 01.04.2023).

37. Manifesto for Agile Software Development / K. Beck, M. Beedle, A. van Bennekum et al. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/en/manifesto.html> (дата звернення: 01.04.2023).

38. Mohylova I., Grybyk Y. Hlivinska «Estimation of Enterprise's Investment Attractiveness in the Conditions of Development». *Special Issue: Innovation in the Economy and Society of the Digital Age*. 2021. Vol. 39 № 5. URL: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5181> (дата звернення: 01.04.2023).

39. Pererva I. M. (2021) Perevahy vprovadzhennia protsesnoho pidkhodu do upravlinnia pidpriemstvom [Advantages of implementing a process approach to enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society]. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/539> (дата звернення: 01.04.2023).

40. Офіційний сайт ТОВ «Under Armour». URL: <https://md-fashion.com.ua/store/under-armour> (дата звернення: 01.04.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

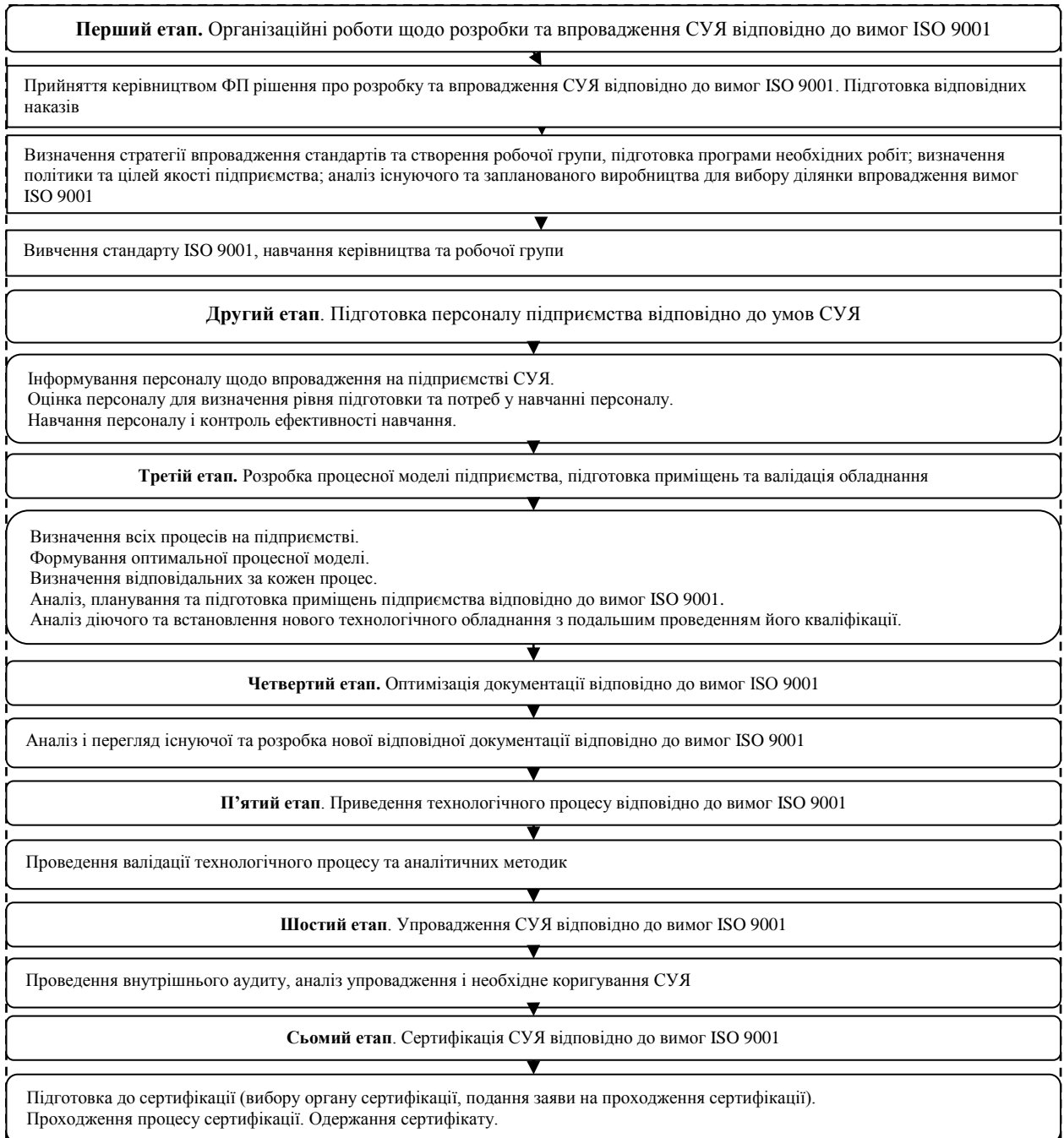


Рис. А.1. Схема етапів упровадження СУЯ на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі джерела [43, с. 19]

Додаток Б

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	13885	22602	0
первісна вартість	1001	29917	45037	0
накопичена амортизація	1002	16032	22435	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1322449	880619	0
Основні засоби:	1010	7482003	20194697	0
первісна вартість	1011	10764311	25383571	0
Знос	1012	3282308	5228874	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
Знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	579690	602459	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	44642	17816	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	62475	62766	0
Усього за розділом I	1095	9505144	21740959	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1364314	1909386	0
Виробничі запаси	1101	76213	57172	0
Незавершене виробництво	1102	97384	106097	0
Готова продукція	1103	7761	4546	0
Товари	1104	1182956	1741571	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4608541	6513284	0
Дебіторська				

заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1397358	641314	0
з бюджетом	1135	640527	409436	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	47299	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	231459	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8183008	7789208	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	830397	1291641	0
Готівка	1166	40	60	0
Рахунки в банках	1167	830357	1291581	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	143013	191807	0
Усього за розділом II	1195	17167158	18977535	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	26672302	40718494	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	786928	786928	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	11313745	0
Додатковий капітал	1410	16086	16086	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-15844778	-19396268	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	-15041764	-7279509	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	15295654	16845588	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	228195	151697	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0

Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	15523849	16997285	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	1223674	1869426	0
Векселі видані	1605	205343	205343	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	3893780	3752135	0
за товари, роботи, послуги	1615	14349730	16503481	0
за розрахунками з бюджетом	1620	4240	6613	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	4844	5358	0
за розрахунками з оплати праці	1630	19700	24937	0
за одержаними авансами	1635	859239	1267507	0
за розрахунками з учасниками	1640	558195	558195	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	5071472	6807723	0
Усього за розділом III	1695	26190217	31000718	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	26672302	40718494	0

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12724865	10762742
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві	2016	0	0

незароблених премій			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9629379)	(8285361)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	3095486	2477381
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	7372760	14104542
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(882786)	(944935)
Витрати на збут	2150	(1747148)	(1316217)
Інші операційні витрати	2180	(9633612)	(19192043)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(1795300)	(4871272)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	249360	20340
Інші доходи	2240	119270	39518
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1994562)	(1726184)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(137887)	(39457)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(3559119)	(6577055)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	7629	26459
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(3551490)	(6550596)

Продовження додатку Б

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	22602	49948	0
первісна вартість	1001	45037	90194	0
накопичена амортизація	1002	22435	40246	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	880619	2022562	0
Основні засоби:	1010	20194697	22874401	0
первісна вартість	1011	25383571	29514996	0
знос	1012	5228874	6640595	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	602459	2190150	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	1204	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	17816	74529	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	62766	71166	0
Усього за розділом I	1095	21740959	27282960	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1909386	636092	0
Виробничі запаси	1101	57172	207023	0
Незавершене виробництво	1102	106097	31003	0
Готова продукція	1103	4546	19744	0
Товари	1104	1741571	378322	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6513284	3661221	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	641314	2021658	0
з бюджетом	1135	409436	232945	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	231459	231459	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7789208	5392859	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1291641	704950	0
Готівка	1166	60	85	0

Рахунки в банках	1167	1291581	704865	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	191807	209892	0
Усього за розділом II	1195	18977535	13088076	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	40718494	40371036	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	786928	786928	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	11329831	14118817	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-19396268	-21198406	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	-7279509	-6292661	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	7056879	3856350	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9940406	17391788	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	16997285	21248138	0

III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	1869426	270000	0
Векселі видані	1605	205343	205343	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	3752135	2773800	0
за товари, роботи, послуги	1615	16503481	10477157	0
за розрахунками з бюджетом	1620	6613	7961	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	5358	10548	0
за розрахунками з оплати праці	1630	24937	27311	0
за одержаними авансами	1635	1267507	1310361	0
за розрахунками з учасниками	1640	558195	558195	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	62569	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6807723	9712314	0
Усього за розділом III	1695	31000718	25415559	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	40718494	40371036	0

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17849182	12724865
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2016	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(13118292)	(9629379)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	4730890	3095486
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	13398606	7372760
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і	2122	0	0

сіськогосподарської продукції			
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(1339817)	(882786)
Витрати на збут	2150	(2037403)	(1747148)
Інші операційні витрати	2180	(14107664)	(9633612)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сіськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	644612	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(1795300)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	44716	249360
Інші доходи	2240	93134	119270
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(2144444)	(1994562)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(440657)	(137887)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(1802639)	(3559119)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	501	7629
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(1802138)	(3551490)



Рис. В.1. Модель системи управління якістю ТОВ «Under Armour»

Джерело: побудовано автором на основі джерела [40]

Додаток Д

Ресурс	«V»	«R»	«I»	«O»	Лінгвістичне значення показника		Кількісне значення показника
					Стратегічні наслідки	Сила / слабкість	
Оборотні активи	Ні	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Слабкість	-0,5
Обладнання	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага	Сила	0,5
Будівлі і споруди	Ні	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Слабкість	-0,5
Персонал	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага	Сила	0,5
Сировина	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Сила і стійка відмінна компетенція	1
Патенти	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага	Сила	0,5
Постійна клієнтура	Так	Так	Так	Ні	Конкурентна перевага	Явна сила	0,5

Рис. Д.1. VRIO-аналіз ресурсів ТОВ «Under Armour»

Джерело: побудовано автором на основі джерела [40]

Аналітична характеристика STEEPLE-факторів макросередовища

ТОВ «Under Armour»

№	Група факторів	Прояв фактору	Характер впливу на розвиток підприємства («+» - сприяє розвитку, «-» - перешкоджає розвитку, «+/-» або «-/+» - вплив неоднозначний)	Сила впливу (за 10-бальною шкалою, де «0» - вплив відсутній, «10» - визначальний вплив)
2.1	Політичні (P – Political)	Зміна політичного устрою в країні у зв'язку з проведеними достроковими виборами до Верховної Ради (зміни у законодавстві: подовження мараторію на проведення перевірок, зниження ставок оподаткування, тощо)	+	9
2.2	Економічні (E – Economical)	Зниження інфляційних процесів в країні	+	7
		Скорочення економічних доходів населення	-	8
2.3	Соціальні (S – Social)	Зміна віку цільової аудиторії	+	4
		Скорочення рівня народжуваності та старіння нації	-	6
2.4	Технологічні (T – Technological)	Прискорення інноваційних процесів у сфері на ринку продовольчих товарів	+	8
		Розвиток технологій	+	6
2.5	Правові (L – Legal)	Розвиток законодавства у сфері франчайзингу	+	4
		Патенто-ліцензійний захист	-	3
2.6	Етичні (E – Ethical)	Незначна державна підтримка національного ринку продажу спортивного одягу та аксесуарів	-	7
		Значний рівень культурної обізнаності про роздрібний ринок продажу спортивного одягу та аксесуарів	+	5
2.7	Екологічні (E – Environmental)	Загострення екологічної ситуації в країні	-	6
		Обмежені можливості у використанні відновлювальних джерел енергії	-	5