

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

**07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Удосконалення управління якістю послуг бізнес-організацій»

здобувача **Бакала Володимира Віталійовича**

Науковий керівник: к.е.н., доцент, Решетняк Т.І.

**Робота допущена до захисту перед
екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА **Менеджмент бізнес-організацій**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ **07 Управління та адміністрування**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ **073 Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО:
Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

 **Олена ШАТІЛОВА**
«26» лютого 2024 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри

 **Михайло САГАЙДАК**
«26» лютого 2024р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Бакалу Володимиру Віталійовичу
очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Удосконалення управління якістю послуг бізнес-організації»
«Improving the quality management of business organization services»
Тему затверджено наказом ректора Університету від «01» березня 2024 р. № 483-ст
Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ПП «АВТОТРАНЗИТ»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні аспекти удосконалення управління якістю послуг бізнес-організації
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 2	Аналітична оцінка та напрями удосконалення управління якістю послуг бізнес-організації
<i>(назва розділу)</i>	

Об'єкт дослідження:	Забезпечення стійких конкурентних переваг за умов підсилення галузевої конкуренції
Предмет дослідження:	Теоретичні засади та прикладний інструментарій удосконалення управління якістю послуг бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Розробка практичних рекомендацій з удосконалення управління якістю послуг ПП «АВТОТРАНЗИТ»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:
У розділі 1

визначити зміст, цілі та формалізувати структуру управління якістю послуг бізнес-організації;
 з'ясувати показники результативності управління якістю послуг бізнес-організації;
 узагальнити основні підходи та способи удосконалення управління якістю послуг бізнес-організації;

У розділі 2

оцінити економічний стан ПП «АВТОТРАНЗИТ» та структуру конкуренції в галузі пасажироперевезень в Україні;
 визначити результативність управління якістю послуг ПП «АВТОТРАНЗИТ»;
 розробити практичні рекомендації з удосконалення управління якістю послуг ПП «АВТОТРАНЗИТ»

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Тетяна РЕШЕТНЯК

«23» лютого 2024 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Володимир БАКАЛ

«23» лютого 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 69 сторінок, 7 таблиць, 26 рисунків, перелік джерел посилання з 61 найменувань, додатки.

«Удосконалення управління якістю послуг бізнес-організації»

(назва кваліфікаційної бакалаврської роботи)

Об'єктом дослідження виступає забезпечення стійких конкурентних переваг за умов підсилення галузевої конкуренції.

Предметом дослідження є теоретичні засади та прикладний інструментарій удосконалення управління якістю послуг бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – є розробка практичних рекомендацій з удосконалення управління якістю послуг ПП «АВТОТРАНЗИТ». Для досягнення мети роботи необхідно виконати такі завдання:

- визначити зміст, цілі та формалізувати структуру управління якістю послуг бізнес-організації;
- з'ясувати показники результативності управління якістю послуг бізнес-організації;
- узагальнити основні підходи та способи удосконалення управління якістю послуг бізнес-організації;
- оцінити економічний стан ПП «АВТОТРАНЗИТ» та структуру конкуренції в галузі пасажироперевезень в Україні;
- визначити результативність управління якістю послуг ПП «АВТОТРАНЗИТ»;
- розробити практичні рекомендації з удосконалення управління якістю послуг ПП «АВТОТРАНЗИТ».

Практичне значення отриманих результатів. Проведений аналіз результативності управління якістю послуг ПП «АВТОТРАНЗИТ» дозволив розробити практичні рекомендації з удосконалення управління якістю послуг підприємства.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2023-2024.

Рік захисту роботи 2024.

Ключові слова: *якість послуг, бізнес –організація, управління якістю, удосконалення якості.*

Відгук
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Бакала В.В.

на тему:

«Удосконалення управління якістю послуг бізнес-організацій»

Логіко-структурний рівень роботи: логічна формула дослідження витримана, предмет, об'єкт, мета, завдання й висновки відповідають темі та принципам власних співвідношень – 5 балів

Рівень пошукової глибини: опрацьовано 61 джерело, в т.ч. актуальні українські та зарубіжні публікації, опрацьовано джерела внутрішньої та зовнішньої інформації про компанію (додаток Г) 10 б.

Теоретико-методичний рівень роботи: ґрунтовно розглянуто теоретичні основи поняття управління якістю, принципи та критерії оцінювання якості послуг, теоретичний аналіз достатній, 10 б.

Діагностичний рівень – копії матеріалів звітності ПП «АВТОТРАНЗИТ» відсутні, але інструменти конкурентного аналізу та показників діяльності застосовані коректно. Р.2.2 містить аналіз відгуків споживачів, але не діагностику управління якістю, 8 б.

Конструктивний рівень роботи: пропозиції обґрунтовані міркуваннями автора, спірним є впливовість введення КРІ водіїв на підвищення якості обслуговування. Не деталізована управлінська складова пропозицій, лише загально описові принципи впровадження. Однак інструментарій економічного обґрунтування застосовано коректно, висновки і припущення автора логічні – 8 б.

Рівень наукової етики: автор дотримується норм етики посилань в тексті, таблицях та рисунках, 10 б.

Організаційний рівень проведення дослідження: регламент не порушувався, 5 б.

Публікації автора: відсутні

Кількість балів за якість КБР: 56 балів

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»: здатність до проведення досліджень на відповідному рівні, генерувати нові ідеї (креативність), аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: заслуговує на присвоєння кваліфікація «бакалавр менеджменту».

Науковий керівник



Т.І.Решетняк, к.е.н., доцент

«05» червня 2024

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти
Бакал Володимира Віталійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема: **Удосконалення управління якістю послуг бізнес-організації**

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що удосконалення управління якістю послуг для бізнес-організацій визначається постійно зростаючими вимогами клієнтів та змінами на ринку. Ретельне вивчення потреб споживачів дозволяє підприємствам адаптувати свою стратегію та послуги до реальних очікувань клієнтів. Впровадження ефективних методів контролю та покращення якості послуг сприяє збільшенню задоволення клієнтів і підвищенню їх лояльності. Крім того, оптимізація процесів управління якістю дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність бізнесу. У результаті, компанії можуть зайняти більш сильну позицію на ринку та досягти більшого успіху в своїй діяльності. Постійний наголос на удосконаленні управління якістю послуг дозволяє бізнес-організаціям не лише зберегти свою конкурентоспроможність, а й зайняти лідируючі позиції на ринку. Зокрема, вдосконалення процесів відповідно до змін потреб споживачів може принести значні переваги у вигляді збільшення обсягу продажів та залучення нових клієнтів. Такий підхід сприяє створенню довгострокових відносин з клієнтами та позитивному іміджу компанії в очах споживачів.

Якість проведеного дослідження. Проведений аналіз характеризується високою якістю та насиченістю інформацією, тому рекомендовано до високого балу на захисті.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота в повному обсязі відповідає змістовному аспекту та тематиці дослідження.

Зауваження. В роботі відсутні суттєві недоліки, усі аспекти розглянуті відповідно до методологічних рекомендацій.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Проведений аналіз результативності управління якістю послуг ПП «Автотранзит» дозволив розробити практичні рекомендації з удосконалення управління якістю послуг підприємства.

Місце роботи та посада рецензента
Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

Бакал Сергій Васильович
Директор ПП «Автотранзит»



Підпис засвідчую:

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Зміст, цілі та структура управління якістю послуг бізнес-організації	6
1.2 Показники результативності управління якістю послуг бізнес-організації ..	12
1.3 Підходи та способи удосконалення управління якістю послуг бізнес- організації	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	29
2.1 Економічний стан ПП «АВТОТРАНЗИТ» та структура конкуренції в галузі пасажироперевезень в Україні.....	29
2.2 Оцінка результативності управління якістю послуг ПП «АВТОТРАНЗИТ»	42
2.3 Практичні рекомендації з удосконалення управління якістю послуг ПП «АВТОТРАНЗИТ»	48
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження обумовлена тим, що удосконалення управління якістю послуг для бізнес-організацій визначається постійно зростаючими вимогами клієнтів та змінами на ринку. Ретельне вивчення потреб споживачів дозволяє підприємствам адаптувати свою стратегію та послуги до реальних очікувань клієнтів. Впровадження ефективних методів контролю та покращення якості послуг сприяє збільшенню задоволення клієнтів і підвищенню їх лояльності. Крім того, оптимізація процесів управління якістю дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність бізнесу. У результаті, компанії можуть зайняти більш сильну позицію на ринку та досягти більшого успіху в своїй діяльності. Постійний наголос на удосконаленні управління якістю послуг дозволяє бізнес-організаціям не лише зберегти свою конкурентоспроможність, а й зайняти лідируючі позиції на ринку. Зокрема, вдосконалення процесів відповідно до змін потреб споживачів може принести значні переваги у вигляді збільшення обсягу продажів та залучення нових клієнтів. Такий підхід сприяє створенню довгострокових відносин з клієнтами та позитивному іміджу компанії в очах споживачів.

Дослідженню різних аспектів управління якістю послуг бізнес-організації присвячено багато досліджень, у тому числі це роботи авторів: Ф. Кросбі, Е. Демінга, Д. Джурана, Д. Гарвіна, А. Парасурамана, В. Зейтамль. Л. Беррі, Г. Мельса, К. Бошофа, Д. Нель, К. Гренрооса, Дж. Делвіна, Х. Донга, Дж. Шоу, Білецького Е.В., Величко В.О., Василик Н.М., Власенко І.В., Войнаренко М. П., Гринько Т.В., Денисюка О.Г., Жалінської І. В., Запорожець Г. В., Капінос Г.І., Корецької Н.І., Криворучко О. М., Машта Н.О., Поліщук О.Ю., Момот О.І., Овчаренко А. Г., Остроухової Я.Є., Поворознюк І.М., Рудніченко Є. М., Семенова В.Ф., Тимчук С.В., Томашук І.В., Траченко Л.А., Чепурда Л., Чуєва І., Шаповал М.І. та інших.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи є розробка практичних рекомендацій з удосконалення управління якістю послуг ПП «АВТОТРАНЗИТ». Для досягнення мети роботи необхідно виконати такі завдання:

- визначити зміст, цілі та формалізувати структуру управління якістю послуг бізнес-організації;
- з'ясувати показники результативності управління якістю послуг бізнес-організації;
- узагальнити основні підходи та способи удосконалення управління якістю послуг бізнес-організації;
- оцінити економічний стан ПП «АВТОТРАНЗИТ» та структуру конкуренції в галузі пасажироперевезень в Україні;
- визначити результативність управління якістю послуг ПП «АВТОТРАНЗИТ»;
- розробити практичні рекомендації з удосконалення управління якістю послуг ПП «АВТОТРАНЗИТ».

Об'єктом дослідження виступає забезпечення стійких конкурентних переваг за умов підсилення галузевої конкуренції. **Предмет дослідження:** теоретичні засади та прикладний інструментарій удосконалення управління якістю послуг бізнес-організації.

Методи дослідження: аналізу, синтезу, порівняння, спостереження для теоретичного дослідження управління якістю послуг бізнес-організації, методи аналізу, бенчмаркінгу, опитування, експертної оцінки, коефіцієнтний та динамічний аналіз та інші методи для оцінювання управління якістю послуг ПП «АВТОТРАНЗИТ».

Практичне значення результатів дослідження: проведений аналіз результативності управління якістю послуг ПП «АВТОТРАНЗИТ» дозволив розробити практичні рекомендації з удосконалення управління якістю послуг підприємства.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти, статистичні матеріали, праці провідних і зарубіжних авторів на тему управління

якістю послуг бізнес-організації, фінансова звітність ПП «АВТОТРАНЗИТ» за 2020-2022 роки, організаційна структура підприємства.

Структура роботи: робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (61 найменувань) та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Зміст, цілі та структура управління якістю послуг бізнес-організації

Людство давно турбується проблемами якості та певних загальноприйнятих і встановлених її стандартів. Один із найвідоміших філософів античності, давньогрецький мислитель Арістотель, в свій час проаналізував категорію якості з філософських позицій і вперше визначив її як здатність задовольняти потреби і очікування конкретного споживача [38].

У глобальному світі з глибокою інтеграцією науки та технологій основною вимогою для успішного розвитку економіки є виробництво продукції чи надання послуг на конкурентному рівні. Застосування інструментів управління якістю сприяє змінам у системах та процесах підприємства, що в результаті призводить до підвищення якості продукції (послуг) та формування стійкої конкурентної позиції [19].

Система управління якістю – це комплекс організаційної структури, відповідних процедур, процесів і ресурсів, які сприяють здійсненню загального керівництва якістю продукції і послуг, а також підтримці міцних зв'язків між всіма ланками управління та підприємствами на різних рівнях виробництва та реалізації. Для забезпечення високої якості продукції або послуг необхідна чітка система управління якістю, яка враховує науково-технічні досягнення, стимулює сумлінну працю всього колективу підприємства і орієнтується на вимоги ринку [38].

Поворознюк І.М. пропонує розглядати управління якістю як комплекс дій, що забезпечують виконання всіх функцій загального управління підприємством та які включають формулювання та коригування політики і цілей організації, а також їх реалізацію через застосування різних методів, таких як планування якості,

оперативне управління якістю, забезпечення якості на виробництві та постійне вдосконалення якості [34].

Метою управління якістю в організації є досягнення більш високого рівня якості продукції чи послуг. При цьому більш високий рівень якості означає його відповідність: стандарту, фактичним вимогам ринку і прихованим (неочевидним, невисловленим) потребам споживачів. Для досягнення даної мети об'єкт повинний включати деяку систему елементів, що поєднує і процеси формування якості, і результати і ін. [27, с.143].

Розглянемо цілі управління якістю послуг на рис.1.1.



Рисунок 1.1 – Цілі управління якістю послуг бізнес- організації

Джерело: сформовано автором на основі [12;34;19]

Отже для відповідних процесів підприємство повинно встановлювати конкретні цілі у сфері якості (хоча вони можуть не мати кількісного виміру), визначати вхідні дані, вихідні результати, дії та ресурси. Ці цілі у сфері якості процесів системи управління якістю організації повинні бути узгоджені з її бізнес-цілями, при цьому обидва набори цілей не повинні протирічити один одному [19].

У розвинених країнах будь-який вид продукції та послуг, починаючи від найпростіших і закінчуючи складними системами, базується на стандартизації. Шляхом встановлення чітких вимог до якості через показники та норми, стандарти забезпечують масове виробництво продукції та послуг у різних географічних умовах та на різних підприємствах.

Стандартизація визначає спеціалізацію галузі послуг, впливає на конкурентоспроможність та тривалість життєвого циклу послуг. Відповідність товарів чи послуг якості визначається згідно з вимогами стандартів. Наприклад, у міжнародному стандарті ISO 9001:2015 якість розглядається як сукупність характеристик, які задовольняють вимоги. Витрати на виробництво, як правило, зростають разом із зростанням вимог, але це не завжди впливає на якість. Якість може бути досягнута, якщо зберігається рівновага між вимогами та характеристиками, що регулюються стандартами [15].

Необхідність стандартизації та уніфікації національних державних стандартів наразі є нагальною, оскільки це може сприяти консолідації та досягненню підприємствами сфери послуг максимальної ефективності у виробництві послуг та отриманні значних конкурентних переваг. Це, в свою чергу, призводить до підвищення конкурентоспроможності країни. Якість послуг оцінюється за відповідністю наданих послуг очікуванню або встановленим стандартам. Тобто, стандарти, їхня реальна форма та зміст є критерієм якості обслуговування на підприємствах сфери послуг [38, с.123].

В пункті 4.4 стандарту ISO 9001:2015 встановлені вимоги до організації стосовно визначення та застосування процесів, необхідних для її системи управління якістю, а також врахування циклу PDCA з метою постійного поліпшення та інтеграції ризик-орієнтованого підходу. Бізнес-організація повинна визначити процеси, необхідні для системи управління якістю, їх використання, а також:

- встановити вхідні дані та очікувані результати для цих процесів;
- визначити послідовність та взаємодію процесів, а також використовувати критерії та методи для ефективного виконання та управління ними;

- забезпечити наявність ресурсів для цих процесів;
- призначити відповідальність та повноваження щодо процесів;
- аналізувати ризики та можливості згідно з вимогами пункту 6.1;
- оцінювати ці процеси та внесені зміни для досягнення запланованих результатів;
- постійно вдосконалювати процеси та систему управління якістю [15].

Система управління якістю на підприємстві повинна постійно поліпшуватись, оскільки вона має бути спрямована на аналіз процесів організації. Рівень документованої інформації, необхідної для цих процесів, повинен бути визначений підприємством так, щоб забезпечити впевненість у тому, що система управління якістю є ефективною [19].

Розглянемо зміст процесу управління якістю послуг, а саме його складові в бізнес-організації (рис. 1.2).

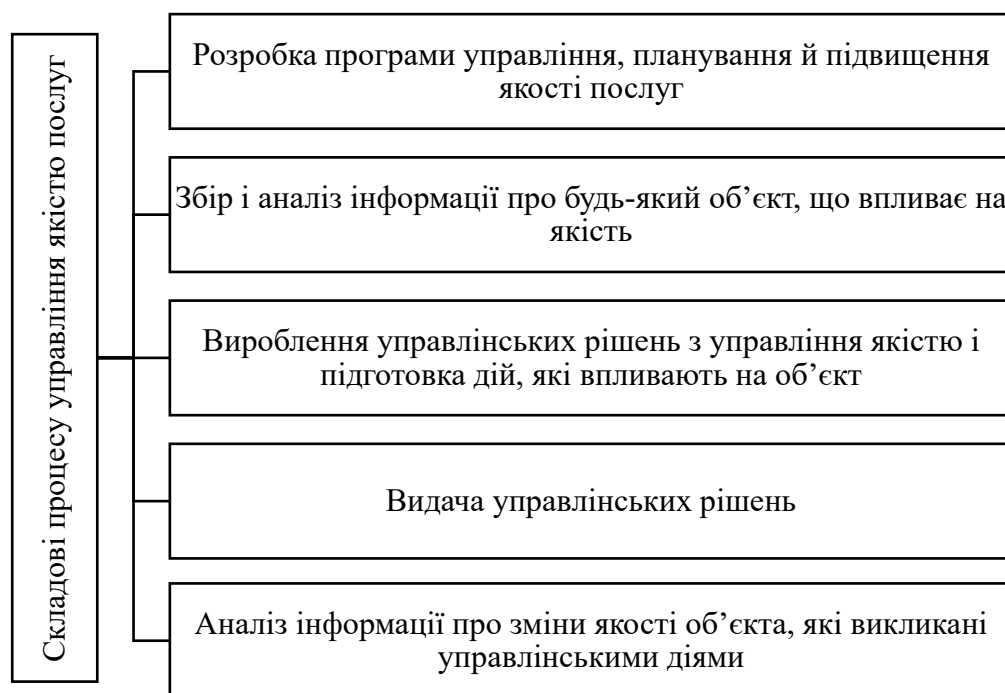


Рисунок 1.2 – Складові процесу управління якістю послуг

Джерело: сформовано автором на основі [10;31;38]

Всі згадані складові є критично важливими для успішного управління, проте їх повна ефективність та результативність досягаються лише за умови їх спільного та гармонійного застосування, що передбачає гармонійну, синхронізовану та

синергетичну взаємодію. Невиконання будь-якого з складових та їх вимог може загрожувати цілісності всієї системи управління [18].

Отже система управління якістю послуг – це частина системи управління бізнес-організацією, яка спрямована на досягнення вихідних даних (результатів) відповідно до цілей у сфері якості з метою задоволення потреб, очікувань та вимог зацікавлених сторін.



Рисунок 1.3 – Структура управління якістю послуг в бізнес-організації

Джерело: сформовано автором на основі [19;10;31]

Стратегічне управління якістю передбачає:

- формування та реалізацію на підприємстві стратегії якості;
- сукупність правил та прийомів досягнення цілей у сфері якості.

Тактичне управління якістю спрямоване на прийняття оперативних управлінських рішень на основі використання різних методів управління якістю, технологій та інструментів їх реалізації [3].

Основні елементи стратегії якості включають:

- цілі, що ставить перед собою організація в стратегічному плані у сфері якості;
- напрямки діяльності організації;
- інструменти для досягнення стратегічних цілей у сфері якості за напрямками діяльності організації [12].

Розглянемо основні завдання управління якістю послуг (рис 1.4).

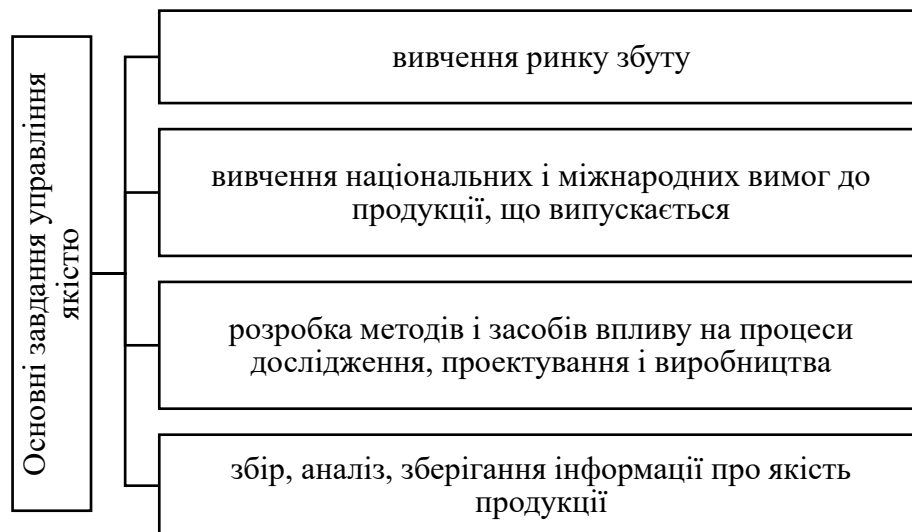


Рисунок 1.4 - Основні завдання управління якістю

Джерело: сформовано автором на основі [12;14;31]

Управління якістю послуг охоплює не лише відстеження взаємовідносин між всіма учасниками технологічного процесу надання послуг, але і методи та форми, що впливають на процес надання послуг. Орієнтація управління якістю послуг полягає у формуванні управлінських рішень щодо планування та надання послуг з високою якістю, а також в подальшому контролі їх якості [10].

Отже, управління якістю послуг у бізнес-організаціях визначається як стратегічна складова, спрямована на досягнення високого рівня задоволення клієнтів та забезпечення конкурентоспроможності. Встановлення чітких цілей, розробка ефективної структури та постійне вдосконалення системи управління якістю є важливими елементами успішної діяльності будь-якої бізнес-організації.

Основним завданням управління якістю є забезпечення найвищого рівня якості послуг.

1.2 Показники результативності управління якістю послуг бізнес-організації

Управління якістю послуг є важливою частиною загальної системи управління підприємством. Управління якістю відбувається в рамках системи якості – цілісного комплексу взаємопов'язаних елементів, який взаємодіє з оточуючим середовищем і є складовою частиною більш великої системи. Правильно організована система якості надає споживачам та керівництву підприємства впевненість у тому, що продукція та послуги відповідають встановленим стандартам якості.

Для досягнення потрібного рівня якості необхідні не лише мотивовані та кваліфіковані співробітники, відповідна матеріальна база, але й ефективно налагоджена система управління якістю [10].

Вибір методики та критеріїв оцінки якості послуг значною мірою залежить від різноманітності підходів до оцінювання (дод.А).

Оцінка якості послуг є складною задачею, оскільки це різноманітне явище, яке не можна оцінити лише за одним показником. Для цього потрібно використовувати систему показників. Більшість методик оцінки якості послуг мають суттєвий елемент суб'єктивізму через складність кількісної оцінки окремих аспектів процесу надання послуг. Це створює ряд об'єктивних і суб'єктивних проблем:

- оцінка якості товару або послуги має базуватися на чітко визначеному стандарті;
- розробка стандартів оцінки послуг ускладнюється високим рівнем їхньої відносності;
- виробник та споживач можуть сприймати якість послуги по-різному;

- споживачі зазвичай акцентують увагу лише на певних характеристиках якості послуги, не звертаючи увагу на інші важливі аспекти [21].

Правильно побудована система показників, яка відображає всі аспекти оцінюваного явища, що гарантує науковість та достовірність оцінки якості послуг.

Поняття якості має багатогранний характер і в залежності від контексту може тлумачитися по-різному. Наприклад, Ф. Кросбі перш за все розуміє під якістю відповідність заздалегідь визначеним вимогам, тоді як Д. Джуран наголошує на якісному задоволенні потреб [57].

Д. Гарвін узагальнив існуючі положення і виділив п'ять основних точок зору на поняття якості: трансцендентальний підхід; підхід, що базується на продукті; підхід, заснований на визначеннях користувачів; виробничий підхід; підхід, заснований на визначенні цінності. Також Д. Гарвіну [53] вдалося виділити вісім основних груп показників якості, обумовлених виробничим процесом, які можуть служити основою для аналізу та стратегічного планування:

- основні оперативні характеристики;
- особливості (це доповнення, або так звані «дзвіночки та свистки», які супроводжують основний продукт, але зазвичай не входять в стандартний пакет);
- надійність (можливість поломок та збоїв);
- відповідність (здатність відповідати певним специфікаціям);
- тривалість (тривалість забезпечення цінності для споживачів);
- сервісні характеристики (швидкість та ввічливість обслуговування, ефективність при усуненні проблем);
- естетичний компонент (вплив, що справляється продуктом на всі п'ять органів чуття споживачів);
- сприйняття якості (асоціативні поняття, такі як репутація компанії чи торгової марки) [53].

Проте, на думку багатьох дослідників, природа послуг настільки унікальна, що для визначення та вимірювання якості обслуговування необхідно розробляти та

використовувати зовсім інші методи, відмінні від сфери виробництва. У зв'язку з нематеріальністю та різноманіттям видів послуг завдання оцінки їх якості видається більш складним, ніж оцінка якості товарів.

Як показує практика, найбільш серйозні дослідження якості послуг спрямовані перш за все на кінцевих споживачів. В результаті одного такого дослідження, проведеного на базі чотирьох споживчих фокус-груп, дослідники В. Зейтамль, Л. Беррі та А. Парасураман змогли виділити 10 основних критеріїв, які використовують споживачі при оцінці якості послуг.

Пізніші дослідження показали, що ці критерії значно взаємопов'язані між собою, що дало можливість об'єднати їх у п'ять більш широких показників:

1. Відчутні характеристики (вигляд фізичних елементів).
2. Надійність (стабільність і чіткість функціонування).
3. Швидкість реакції (швидкість і ефективність у вирішенні проблем).
4. Впевненість (компетентність, надійність і безпека).
5. Співчуття (доступність, комунікабельність, розуміння потреб і проблем клієнта) [59;60].

Подальшому вимірюванню ступеня задоволення споживача з урахуванням різних аспектів якості обслуговування А. Парасураман, В. Зейтамль і Л. Беррі розробили спеціальний інструмент, який отримав назву SERVQUAL. Його основою є припущення, що споживач оцінює якість послуг, порівнюючи свої очікування з фактичним сприйняттям. Базовий варіант моделі SERVQUAL включає 22 фактори сприйняття та очікування, які відображають п'ять вищезгаданих критеріїв якості послуг [59].

Незважаючи на те, що метод SERVQUAL активно використовується сьогодні фахівцями багатьох сервісних компаній, дослідники продовжують висловлювати сумніви щодо його концептуальних основ і методологічних обмежень. Так, для перевірки гіпотези про застосовність п'яти запропонованих показників для оцінки якості послуг Г. Мельс, К. Бошоф та Д. Нель провели дослідження на базі декількох компаній різних галузей сфери послуг. В результаті проведеного дослідження було встановлено, що на практиці рейтинг за системою

SERVQUAL відображає лише два фактори: внутрішню якість обслуговування (аналог поняття функціональної якості, запропонованого К. Гренроосом) і зовнішню якість обслуговування, яке характеризує відчутні аспекти сервісного процесу і в певній мірі нагадує те, що К. Гренроос називав технічною якістю [58;54].

Дж. Делвін та Х. Донг запропонували основні правила, за якими можна на практиці виміряти якість обслуговування за будь-яким аспектом бізнесу. Для того, щоб споживачеві було легше відновити в пам'яті враження від наданої послуги, йому пропонують знову пройти всі етапи сервісного процесу з проміжною оцінкою кожного з них (метод крокового аудиту) [56].

У зв'язку з цим Дж. Шоу висловив припущення, що головним критерієм зростання продуктивності у сфері послуг повинен бути споживач. При цьому він запропонував використовувати наступні показники для аналізу та порівняння продуктивності:

- прибутковість одного клієнта;
- вартість обладнання, використовуваного для обслуговування одного клієнта;
- акціонерний капітал, використовуваний на обслуговування одного клієнта [61].

Найбільш поширеним інструментом збору інформації про фактично досягнуту якість послуг є метод «таємний покупець», що передбачає заповнення анкет, складених за методом SERVQUAL. Обробка анкет може проводитися в статистичних програмних продуктах, таких як SPSS.

Отже, методи оцінки та аналізу отриманих результатів повинні бути доповнені методами підвищення якості, а також методами проектування характеристик послуг. В цілому, ці методи доповнюються організаційними заходами і утворюють систему управління якістю послуг.

Окрім того, показники оцінювання якості послуг можна класифікувати таким чином (дод.Б). Пропонуємо використовувати таку класифікацію показників якості послуг:

- якість матеріальних складових, що використовуються при наданні послуги (включаючи обладнання, приміщення, рекламні матеріали та ін.);
- надійність наданої послуги (наприклад, при наданні банківської послуги - гарантованість отримання вкладу клієнтом);
- своєчасність - забезпечення надання послуги строго в необхідний для клієнта час. Важко уявити, що фірма надавала б послугу в зручний тільки для себе час;
- повнота - надання клієнту послуги в повному обсязі;
- соціально-психологічний показник, що визначає ввічливість по відношенню до клієнта, його комфортність, гнучкість і передбачливість співробітників, ступінь гармонійної узгодженості з оперативними запитами та побажаннями клієнтів;
- доступність - наявність у клієнта можливості без додаткових проблем скористатися послугою, запропонованою фірмою, включаючи розуміння клієнтом змісту та обсягу послуги;
- комунікабельність - забезпечується фірмою, що надає послугу, можливість простих і оперативних інформаційних і матеріальних обмінів;
- безпека, тобто гарантія того, що пропонована послуга не завдатиме шкоди життю та здоров'ю клієнта, буде безпечною для навколишнього середовища [43].

Наведені вище класифікації показників якості товарів і послуг можуть в повній мірі використовуватися не лише для оцінки, але і для порівняння, проектування, атестації та прийняття управлінських рішень.

Показники результативності системи управління якістю підприємства можуть включати оцінку процесів, вимірювання та аналіз якості послуг. Відносно наявності процесів (рис.1.5).

Загалом, система показників оцінювання результативності управління якістю послуг бізнес-організації визначається також і специфікою діяльності підприємства.

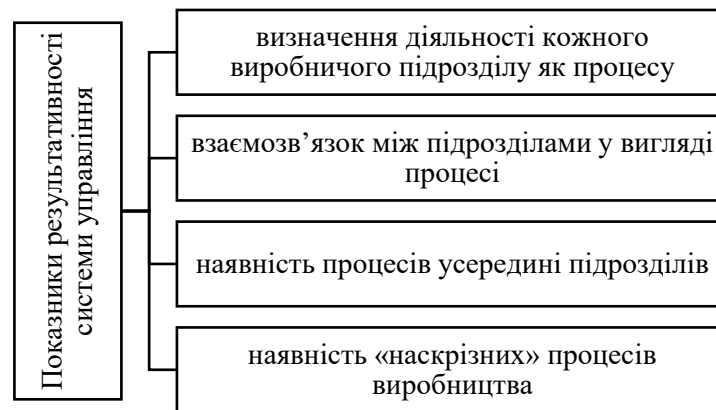


Рисунок 1.5 - Показники результативності системи управління якістю

Джерело: сформовано автором на основі [31]

Узагальнюючи проведені дослідження, в дод. В наведемо систему показників якості надання послуг. Деякі з цих показників розглянемо детальніше. Для оцінювання системи управління якістю послуг доцільно використовувати показники NPS та EFM.

NPS є метрикою, яка вимірює, наскільки ймовірно, що клієнти рекомендують продукт, послугу або компанію своїм друзям або колегам. Ця система дозволяє класифікувати клієнтів на три категорії:

- Promoters (промоутери): Ті, хто дає оцінку 9-10. Вони є лояльними клієнтами, які ймовірно рекомендують ваш продукт або послугу іншим.
- Passives (пасивні): Ті, хто дає оцінку 7-8. Вони задоволені вашим продуктом або послугою, але не настільки, щоб активно рекомендувати їх іншим.
- Detractors (детрактори): Ті, хто дає оцінку від 0 до 6. Ці клієнти не задоволені вашим продуктом або послугою і можуть висловлювати негативні відгуки [49].

Зазвичай результат NPS лежить в діапазоні від -100 до +100. Високий NPS вказує на те, що більше клієнтів готові рекомендувати ваш бізнес, тоді як низький NPS вказує на проблеми, які потрібно вирішити.

EFM є стратегією та набором інструментів для збору, аналізу та використання відгуків клієнтів та співробітників для поліпшення бізнес-процесів. Основна мета EFM полягає в тому, щоб забезпечити компаніям можливість збирати цінні відгуки та думки своїх клієнтів та перетворювати їх на дієві дії.

Основні етапи EFM включають:

- збір відгуків через різні канали (онлайн-анкети, веб-сайти, дзвінки, соціальні мережі тощо);
- аналіз отриманих даних для виявлення трендів та проблем;
- розробка та впровадження стратегій для вирішення виявлених проблем;
- відстеження результатів та постійне вдосконалення процесу збору відгуків.

EFM допомагає компаніям зрозуміти, що вони роблять правильно, а що можна покращити, на основі прямих відгуків користувачів. Комбінування EFM з NPS може бути дуже ефективним способом для покращення якості продукту або послуги та підвищення лояльності клієнтів [49].

Щодо вимірювання та аналізу процесів, це включає встановлення конкретних метрик і показників, які описують кожен процес (як управлінські, так і виробничі), з метою прогнозування, виконання та оцінки роботи підприємства.

Зазвичай керівництво підприємства вирішує впроваджувати систему якості під тиском вимог замовника: коли існує можливість отримання вигідного замовлення, але умовою укладання контракту є наявність сертифікованої системи якості. І для досягнення цієї мети застосовують стандарти серії ISO 9000, які відносяться до будь-яких підприємств, незалежно від сфери діяльності, форми власності та розмірів [3].

Для вимірювання ефективності системи управління якістю можна скористатися методом експертної оцінки, який дозволяє оцінити показники в балах. Після цього можна обчислити узагальнену оцінку за допомогою

комплексного показника – коефіцієнта ефективності системи управління якістю, який розраховується за певною формулою:

$$Pe = (Pi \cdot Wi) \quad (1.1),$$

де Pe – рівень результативності системи контролю якості;

Pi – експертна оцінка i -го показника системи управління якістю;

Wi – це коефіцієнт вагомості i -го показника у системі управління якістю, що визначає його значимість.

Такий підхід до організації показників системи управління якістю дозволить не лише оцінити, але й вдосконалити її, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Якщо система управління якістю, що використовується для управління процесами на підприємстві, відповідає вимогам стандартів, то це сьогодні розглядається як переконливе підтвердження здатності підприємства забезпечити виробництво продукції або надання послуг відповідної якості [30].

Маркетинговий підхід до оцінки якості послуг включає використання таких методик (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Характеристика маркетингових підходів до оцінки якості послуг

Метод	Характеристика
Метод діаграмного проектування	Цей метод включає схематичне уявлення всіх етапів процесу надання послуг, розподілених на видиму та невидиму зону для клієнта
Метод точок дотику	Визначається як момент взаємодії персоналу підприємства зі споживачами у процесі надання послуг. Цей момент є контрольованим і може бути піддано моделюванню та контролю
Метод споживчого сценарію	Заснований на участі споживачів у процесі проектування, крім менеджерів та маркетологів
Метод реінжинірингу	Схожий на метод діаграмного проектування, але відрізняється тим, що аналіз, контроль та коригування процесу надання послуг виконується всіма відділами підприємства
Метод «Mystery Shopping»	Метою цього методу є оцінка якості надання послуг. Його суть полягає в тому, що агенти, прикидаючись покупцями, відвідують торгові заклади та отримують «послуги». Основною перевагою є несподіваний контроль, таємність та безпосереднє спостереження

Джерело: сформовано автором на основі [13, с.29]

Також, для оцінювання результативності управління якістю послуг бізнес-організації можна використовувати матричні методи.

Отже, для оцінювання результативності управління якістю послуг бізнес-організації використовуються різні показники, які можуть бути визначені залежно від сфери діяльності підприємства, мети оцінювання та доступності джерел інформації. Для оцінювання якості послуг використовують також різні методи (експертні, матричні опитування та інші).

1.3 Підходи та способи удосконалення управління якістю послуг бізнес-організації

Досвід провідних компаній у розвинених країнах свідчить про те, що успіх на ринку можна досягти шляхом поліпшення системи управління якістю. Сьогодні під акцентом на якість розуміють не лише характеристики самого продукту, але й якість функціонування підприємств і організацій, досконалість їхніх систем управління якістю, спрямованих на постійне удосконалення та задоволення потреб на ринку. Мета ефективної системи управління якістю підприємства полягає в забезпеченні належного рівня якості продукції та послуг [10].

Управління якістю в сучасному світі зазвичай згадується у контексті двох систем: загального управління якістю (TQM) та стандартів системи якості ISO-9000.

Система TQM складається з двох основних компонентів: процесу стратегічного управління політикою, що дозволяє організації реалізовувати підхід, орієнтований на результати; управління процесом для залучення всіх працівників до TQM і надання всім співробітникам повноважень [16].

Створення та впровадження систем управління якістю на підприємствах різних галузей діяльності у відповідності до вимог міжнародних стандартів серії ISO 9000 є ефективним засобом вдосконалення їхніх економічних процесів,

підвищення конкурентоспроможності та забезпечення високої якості продукції та послуг.

Система загального управління якістю (TQM), яка базується на міжнародних стандартах ISO серії 9001, найкращим чином відповідає запитам ринку та очікуванням споживачів [15].

На підприємствах, які працюють за стандарті ISO 9001:2015, проводиться аналіз інформації про якість продукції та результативність виробничих процесів.

Впровадження та сертифікація систем управління, які відповідають національним або міжнародним стандартам, в першу чергу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних виробників.

Стандарти серії ISO 9001 включають вимоги, які охоплюють різні аспекти діяльності підприємства, такі як аналіз контракту, документування та контроль якості продукції. Однак, ці дії застосовуються несистематично та епізодично, тоді як стандарти вимагають їх систематичного виконання та документування результатів [15].

Специфікою цих стандартів є їх добровільність, оскільки виробник самостійно вирішує, чи будувати систему якості відповідно до ISO 9001, але якщо таке рішення ухвалено, виконання вимог цих стандартів стає обов'язковим. Проте, для ефективного функціонування системи управління якістю та результативного виробництва якісної продукції, стандарт закладає вимогу, згідно з якою підприємство повинно визначити та керувати численними взаємопов'язаними роботами (процесами), а також здійснювати моніторинг, вимірювання і аналіз цих процесів.

Підприємству під час розробки системи управління якістю необхідно визначити мету впровадження стандарту якості послуг для отримання сертифіката або для підвищення якості управління. Однак формальне застосування стандарту може мати негативні наслідки, такі як:

- формалізована розробка політики якості;
- невизначені цілі у сфері якості;
- відсутність зворотного зв'язку зі споживачами продукції;

- існування системи управління якістю як відокремленої системи документації, що не впливає на виробничий процес;
- відсутність взаємозв'язків між підрозділами підприємства та відділом якості;
- недоліки та несистематизованість в переліку обов'язків та повноважень персоналу в межах системи управління якістю та посадових інструкцій;
- відсутність системи мотивації персоналу в рамках системи управління якістю та підприємства загалом;
- низька якість методичного забезпечення системи управління якістю та відсутність компетентного персоналу для забезпечення її результативного функціонування;
- відсутність аналізу функціонування системи управління якістю з боку вищого керівництва [38].

Вдосконалення системи управління якістю є як тактичним, так і стратегічним завданням будь-якої сервісної компанії, а сам процес підвищення ефективності послуг сервісної організації завжди повинен розглядатися як складова частина системи управління якістю. Так, невід'ємною складовою частиною концепції TQM є організація «неперервного покращення якості».

Проблеми в управлінні якістю та напрямки їх вирішення визначаються природою послуг та їх особливостями, а також необхідністю реалізації принципів процесного підходу до управління якістю. Згідно з цим розглянемо основні напрями удосконалення управління якістю [14].

Перше, що слід застосувати, це принципи маркетингової концепції при проектуванні послуг є важливим напрямком діяльності. Використання технології бенчмаркінгу - механізму порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, більш успішних бізнес-організацій [18], є ключовою особливістю цієї технології. Головною особливістю цієї технології є систематична діяльність, спрямована на пошук, оцінку та навчання на кращих прикладах, незалежно від їх розміру, галузі бізнесу та географічного розташування конкурентів у сфері якості.

Проте слід враховувати особливості послуг у порівнянні з іншими об'єктами управління якістю, такі як:

- діяльність у сфері послуг має виражений індивідуальний характер. Це проявляється у тому, що показники якості, які потрібно максимізувати при наданні послуг одного виду, можуть бути абсолютно неприйнятними в інших умовах;
- високоякісний процес надання послуги (роботи) ще не означає високоякісне обслуговування;
- більшості послуг притаманні як матеріальні, так і нематеріальні характеристики якості. Такі послуги мають комплексний характер і формують так званий пакет послуг (Service Package). Проектування, виробництво (розробка) та надання такого пакету та управління його якістю повинні здійснюватися методами, відмінними від тих, які застосовуються при виробництві та розподілі товарів. Тут найбільш прийнятними методами з точки зору оптимізації строків та розподілу ресурсів для надання пакетів послуг є методи мережевого планування та управління;
- для ефективного управління якістю на підприємстві, яке працює в сфері обслуговування, необхідно вміння працювати з персоналом. Слід звертати увагу на постійне підвищення кваліфікації персоналу: підтримувати інноваційну діяльність та якість роботи персоналу: залучати персонал до вдосконалення системи менеджменту якості [31].

Важною проблемою у зв'язку з цим є підбір та розстановка кадрів у бізнес-організації. Основне завдання полягає у вирішенні питань оптимального розміщення персоналу залежно від виконуваної роботи. При цьому слід враховувати придатність працівника до виконання певних видів робіт. Для визначення такої придатності необхідно, з одного боку, встановити вимоги, які ставляться до конкретної роботи, а з іншого боку — врахувати рівень кваліфікації працівників.

Ефективними інструментами для вирішення цих питань є метод оцінки якості підготовки персоналу організації, що надає послуги оптимізаційно-кваліметрична модель підбору та розстановки персоналу системи управління якістю бізнес-організації, а також оптимізаційно-кваліметрична модель процесу проектування послуг у організації.

Другою важливою зміною слід вважати переорієнтацію всієї структури бізнес-організації на споживача, його вимоги, смаки, вподобання та звички є ключовою. Для досягнення цієї мети важливо правильно визначити стратегію якості роботи організації, її спрямованість та переваги. Формування такої стратегії розпочинається з вибору операційної спрямованості та визначення пріоритетів, які будуть досягнуті, на основі яких підприємство, яке працює в сфері обслуговування, буде конкурувати на ринку. До таких пріоритетів повинні відноситися:

- уважне та ввічливе ставлення до клієнтів;
- висока швидкість та зручність надання послуг;
- ціна послуги;
- різноманітність послуг (тут повинен враховуватися принцип «купи все за один раз»);
- якість матеріалів, що використовуються при виробництві та наданні послуг;
- унікальні естетичні навички, що формують рівень пропозиції послуг, такі як розробка стилів зачісок, моди та інше [4].

Орієнтація на клієнта повинна існувати в прагматичній, щоденній діяльності. По-перше, керівництво підприємства повинно знати споживачів послуг. Потреби клієнтів повинні бути вчасно виявлені та ідентифіковані. Подальше варто створити систему показників процесів, що визначають ступінь задоволення споживачів та покласти її в основу системи мотивації персоналу організації. Непереоцінена роль у підвищенні якості обслуговування та задоволенні клієнтів відіграє система інформаційної комунікації з ними. У зв'язку з цим потрібна відкрита інформаційна система, яка має сумісність з інформаційними системами основних споживачів, що є замовниками послуги [25].

Третьою складовою зміни у бізнес-організації повинно стати застосування обов'язкової оцінки рівня якості послуг з боку споживачів має стати однією з основних цілей сервісної організації. У системі управління якістю повинні бути чітко визначені повноваження, відповідальність та взаємодія всього персоналу підприємства обслуговування. Обслуговуючий персонал повинен:

- виявляти та реєструвати претензії, скарги та рекламачії з боку споживачів сервісних продуктів;
- проводити заходи щодо усунення та попередження претензій та скарг;
- перевіряти реалізовані рішення, спрямовані на підвищення якості послуг та задоволення потреб клієнтів [33].

Бізнес-організація, що надає послуги повинна:

- перевіряти процеси виробництва та надання послуг відповідно до документованих на підприємстві процедур;
- забезпечувати відповідність послуги визначеним вимогам за допомогою методів регулювання технологічних процесів та процесів управління;
- забезпечувати самоконтроль персоналу сервісної організації, який надає послугу, як складову частину процесу контролю;
- досягати пріоритету споживача в оцінці якості послуг;
- систематизувати практику регулярної оцінки ступеня задоволення бажань споживача шляхом проведення соціологічних опитувань, інтерв'ювання, анкетування [18].

В основу анкетування покладаються такі характеристики якості, як час обслуговування, якість виконання окремих операцій та процесів, асортимент наданих послуг, доступність цін, бажання споживачів.

Результати аналізу інформації, отриманої від споживача, необхідні для того, щоб:

- правильно встановлювати вимоги до послуги та умов обслуговування і відображати їх у документації;
- вирішувати питання, пов'язані з розбіжністю вимог, зафіксованих в системі управління якістю, та вимог споживача;

- забезпечити впевненість виробника сервісного продукту у своїй здатності виконати вимоги споживача [19].

Четверта складова успіху бізнес-організації, що надає послуги є матеріально-технічне забезпечення сервісної організації всіма необхідними ресурсами та контроль їх якості є важливою задачею. Відомо, що деякі компанії прагнуть отримати швидкий прибуток, не інвестуючи капітал у придбання відповідного обладнання та матеріалів. Це призводить до проблем з якістю обслуговування населення.

Слід зауважити, що система управління якістю бізнес-організації повинна базуватися на взаємодії служб, що займаються не лише виробництвом, але і обробкою сервісних продуктів та матеріалів для надання послуг (постачання, зберігання, переробка, транспортування, реалізація). Необхідно створювати умови та режим, які сприяють збереженню корисних властивостей та мінімізують втрати продукції. На наступних етапах обробки - транспортування, переміщення та реалізації сервісних продуктів - повинні передбачатися заходи зі збереження кондиційного стану та зменшення втрат від фізико-механічного впливу [28].

Система якості сучасної бізнес-організації, що надає послуги повинна забезпечувати більш докладне регулювання процесів постачання матеріалів для виробництва та надання послуг на власні підприємства. При цьому акцент робиться на прийомку лише якісної продукції виробничо-технічного призначення, матеріалів та обладнання (вхідний контроль якості).

Ефективним інструментом для вирішення цієї задачі буде оптимізаційно-якісно-метрична модель закупівель при виробництві послуг сервісною організацією. Застосування цієї моделі дозволить знайти такий варіант ланцюга поставок матеріалів, який забезпечить її здатність задовольняти потреби кінцевих споживачів за рахунок притаманних їй властивостей, що забезпечують стабільні поставки якісної продукції у встановлений термін та за ринковою вартістю.

П'ятою складовою є забезпечення оптимального рівня якості сервісних продуктів використовує концепцію споживчої вартості для забезпечення якості послуг. Його метою є створення умов для зниження витрат виробництва та надання

послуг на одиницю корисного ефекту споживчої вартості [12].

Інтеграція економічних інтересів виробника та споживача призвела до того, що на якість продукції почали встановлюватися так звані повні витрати, тобто витрати виробника, обумовлені необхідністю підвищення якості продукції для підтримки її конкурентоспроможності, і витрати (економія) споживача, досягнуті за рахунок використання ним продукції високої якості.

У взаємовідносинах між ними все ширше впроваджується принцип конкурентоспроможності (висока якість - низька ціна), що є основою переходу від діючої виробничої ціни до ціни відтворення, в якій заздалегідь відображаються витрати праці та її економія. У результаті цього формується концепція споживчої вартості якості послуг, метою якої є створення умов для зниження витрат виробництва на одиницю корисного ефекту споживчої вартості, а також збільшення задоволення потреб за рахунок збільшення корисності та якості сервісних продуктів [37].

Шоста складова — це своєчасна адаптація виробничо-технологічної структури сервісних організацій до змінюваних умов сервісної діяльності передбачає їх здатність до мобільної оптимізації та перебудови своєї структури та методів діяльності з метою вирішення стоячих перед ними завдань.

Виходячи з цього, при проектуванні сервісних організацій і прогнозуванні напрямків їх розвитку необхідно пам'ятати, що запасу послуг створити неможливо. Порівняно з виробничою сферою, де можна накопичувати запаси продукції на період спаду попиту для її реалізації у періоди максимального попиту та таким чином забезпечувати відносно стабільний рівень зайнятості та завантаження виробничих потужностей, в сфері послуг, за рідким винятком, необхідно задовольняти попит у момент його виникнення [31].

У зв'язку з цим такий показник якості сервісної діяльності, як надійність обслуговування, стає питанням першочергового значення.

Отже, розглянуті напрями вдосконалення системи управління якістю послуг сервісної організації є основними. Розроблені напрями дозволяють в повністю з методами математичної формалізації знаходити раціональні рішення в галузі

підвищення якості сервісної діяльності для підприємств сфери послуг матеріального та нематеріального характеру, а також їх повністю [44].

Отже, удосконалення управління якістю послуг є важливим аспектом успішної діяльності будь-якої бізнес-організації. Підходи до цього процесу можуть включати аналіз потреб споживачів, вдосконалення технологічних процесів та забезпечення якості матеріально-технічних ресурсів. Ці заходи сприяють підвищенню задоволеності клієнтів, покращенню репутації компанії та збільшенню конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Економічний стан ПП «АВТОТРАНЗИТ» та структура конкуренції в галузі пасажироперевезень в Україні

ПП «АВТОТРАНЗИТ» – це автотранспортне підприємство, яке було створено в 2001 році. Код ЄДРПОУ: 31303838. Основний вид діяльності за КВЕД: 49.31 Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення. Юридична адреса: м. Київ, вулиця Василя Касіяна, будинок 2/1, квартира 128.

В 2020 році підприємство провело ребрендинг та працює під назвою «Prosto Bus Plus».

Для здійснення перевезень компанія пропонує транспорт єврокласу з європейським сервісом:

- клімат-контроль та туалети в кожному рейсі;
- туалети;
- ортопедичні сидіння та просторі місця для ніг;
- розетки та usb-порти для зарядки телефонів, WiFi;
- безкоштовне онлайн-бронювання та клієнтська підтримка.

Сучасний автопарк поєднує в собі передові технології та високі стандарти безпеки. Наявні автобуси розраховані на 55-65 пасажирських місць, відзначаються високою функціональністю та забезпечують максимальний комфорт для пасажирів навіть під час довготривалих подорожей. Автопарк включає такі автобуси: Mercedes на 62 місця, Van Hool на 55,63,65 місць.

Напрямки міжнародних перевезень: Англія, Польща, Чехія. Окрім того, здійснюються перевозки по Україні. Перевезення пасажирів з України в Європу здійснюється тільки за умови наявності діючого закордонного (біометричного паспорту), або звичайного закордонного паспорту з вклеєною діючою візою.

Пасажири з продовженим строком дії паспорту не допускаються до перевезення

Для просування своїх послуг компанія використовує веб-сайт [5], сторінки в соціальних мережах Фейсбук [39] та Інстаграм [40].

Розглянемо організаційну структуру ПП «АВТОТРАНЗИТ» на рис.2.1.

Головний керівник компанії відповідає за стратегічне та оперативне керівництво. У кожному відділі є свій керівник та підлеглі працівники. У бухгалтерії працює головний бухгалтер, який відповідає за складання та подання фінансової та податкової звітності, та бухгалтер, який займається первинною бухгалтерською документацією.

У відділі кадрового управління працює менеджер, який відповідає за набір персоналу, їхнє навчання, адаптацію та кадровий облік.

Юридичний відділ забезпечує супровід та оформлення документації на підприємстві, перевіряє нові угоди на надання послуг, та представляє інтереси компанії у судах у разі виникнення спірних ситуацій, включаючи питання щодо простроченої дебіторської заборгованості.

В логістичному відділі розробляються маршрути для відділу перевезень на основі даних, наданих відділом продажів. Технічний департамент включає в себе механічний, транспортний і відділ перевезень. Механічний відділ здійснює ремонт автомобілів, транспортний відділ відповідає за зберігання, заправку та технічний огляд транспортних засобів компанії, а відділ перевезень забезпечує транспортні послуги для клієнтів.

Відділ збуту встановлює зв'язки зі споживачами, укладає угоди щодо надання послуг, проводить рекламні заходи та активно шукає потенційних клієнтів.

Організаційна структура управління транспортної компанії ПП «АВТОТРАНЗИТ» використовує лінійно-функціональний підхід, що забезпечує чітку ієрархічну структуру і дозволяє ефективно розподіляти обов'язки та повноваження. Така система сприяє оперативному ухваленню й виконанню рішень, а також покладанню особистої відповідальності кожному керівнику за результати діяльності свого підрозділу, що сприяє професійному вирішенню завдань в межах вузькоспеціалізованих функціональних служб.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПП «АВТОТРАНЗИТ»

Джерело: складено автором за даними [5]

Станом на 31.12.2022 року в компанії працювало 30 працівників.

Наведемо основні фінансові результати ПП «АВТОТРАНЗИТ» в 2018-2022 роки (рис.2.2).

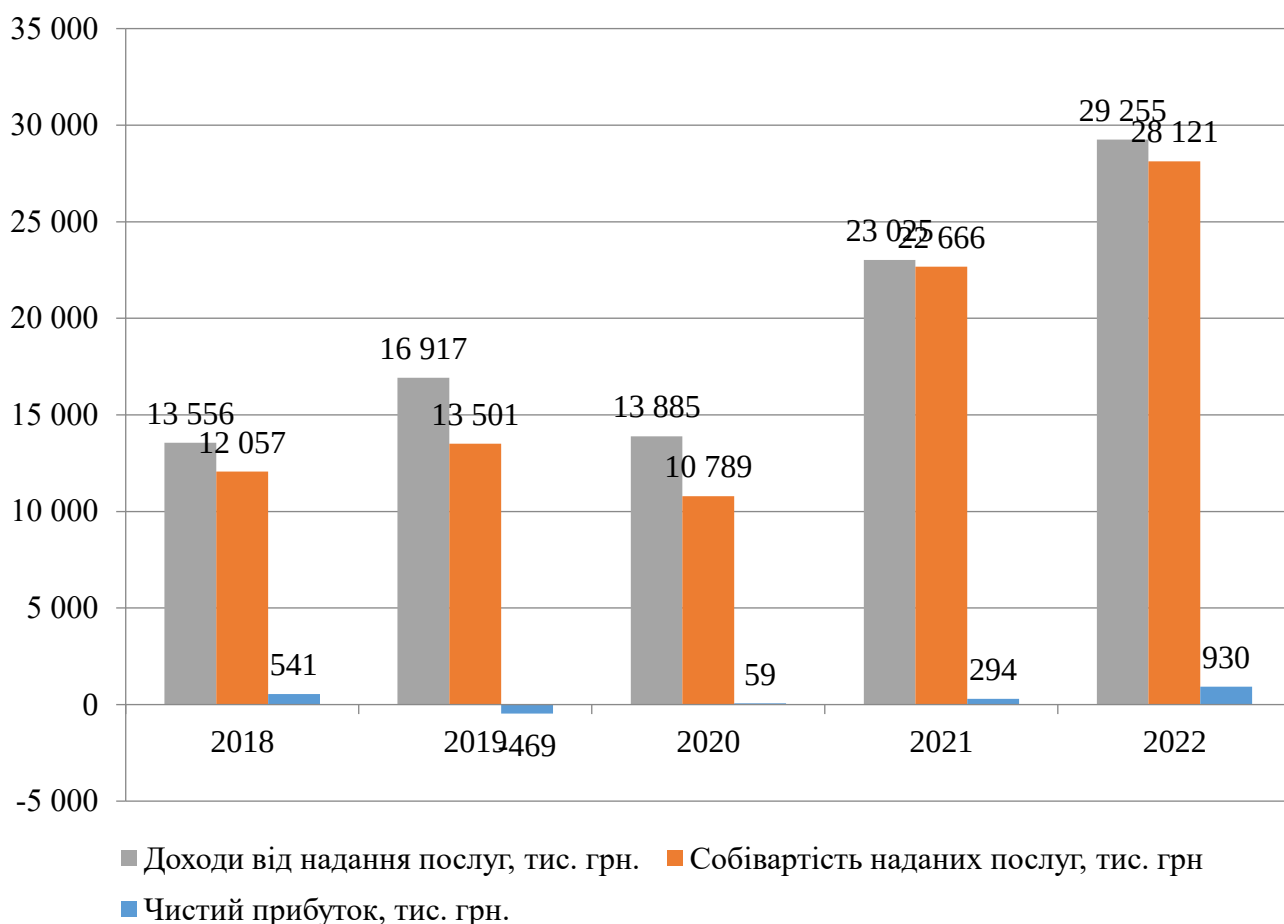


Рисунок 2.2 – Динаміка фінансових результатів ПП «АВТОТРАНЗИТ» в 2018-2022 роках, тис.грн.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності [31]

З рис.2.2 бачимо, що за 5 років доходи компанії виросли на 115,81%, хоча в 2020 році, через введення карантинних обмежень доходи знижувались на 17,92%. В 2022 році зростанню доходів сприяло зростання попиту на послуги міжнародних перевезень, багато населення мігрувало в країни Європи. Собівартість надання послуг за 5 років зросла на 133,22% перевищуючи темп росту доходів, що пов'язано зі значним підвищенням цін на паливе в 2022 році через війну (обстріл нафтобаз, дефіцит палива тощо). Чистий прибуток за 5 років виріс на 71,9%, а в 2020 році компанія працювала збитково через суттєве зменшення рейсів.

Проаналізуємо показники продуктивності праці фінансові результати ПП «АВТОТРАНЗИТ» в 2018-2022 роках на рис.2.3.

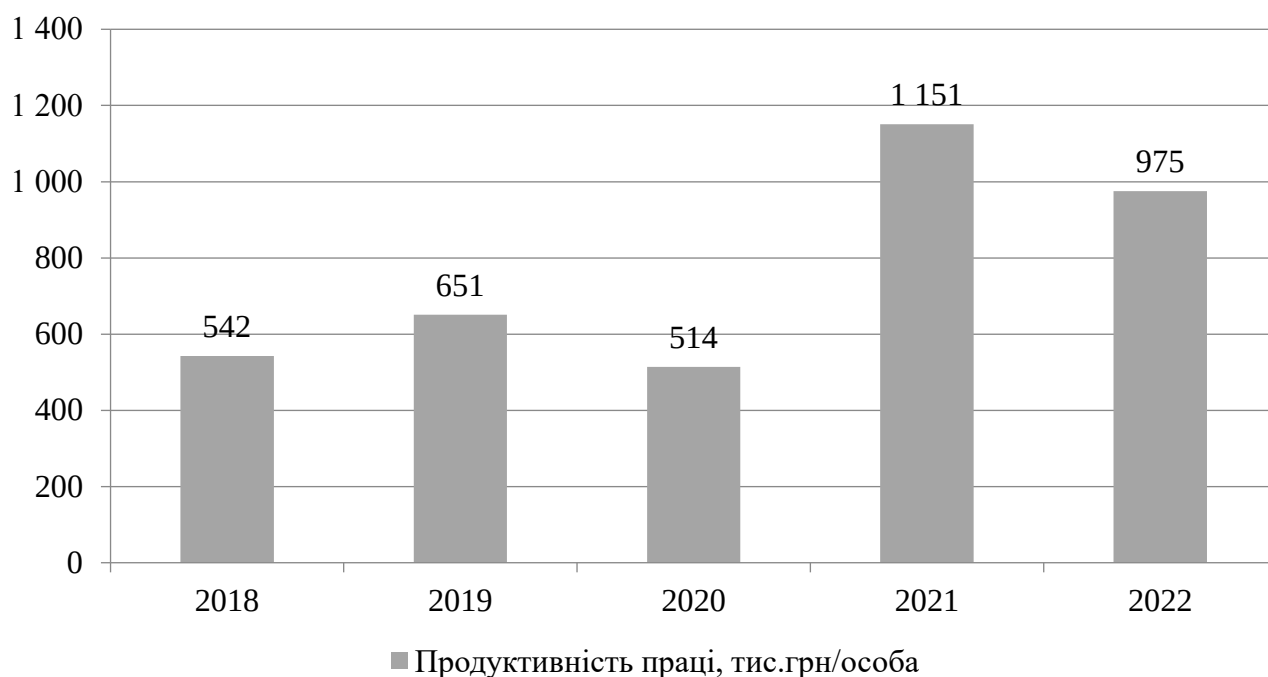


Рисунок 2.3 – Динаміка продуктивності праці ПП «АВТОТРАНЗИТ» в 2018-2022 роках, тис.грн./особу

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності [31]

З рис.2.3 бачимо, що продуктивність праці зросла за 5 років на 79,84%, найнижчою була в 2020 році – 541 тис.грн./особу та в 2022 році зменшилась відносно 2021 року так як компанія розширила штат працівників. Загалом, динаміку продуктивності праці можна назвати позитивною.

Розглянемо показники ліквідності ПП «АВТОТРАНЗИТ» в 2018-2022 роках на рис.2.4.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності за 5 років з 0,13 до 0,44 та відповідає нормативному значенню. Коефіцієнт поточної ліквідності виріс з 0,71 до 1,32 та досяг нормативного рівня в 2019-2022 роках. Коефіцієнт критичної ліквідності зменшився з 4,2 до 1,32, що є прийнятним. Отже, в 2018-2022 роках компанія покращувала показники ліквідності та є абсолютно ліквідною.

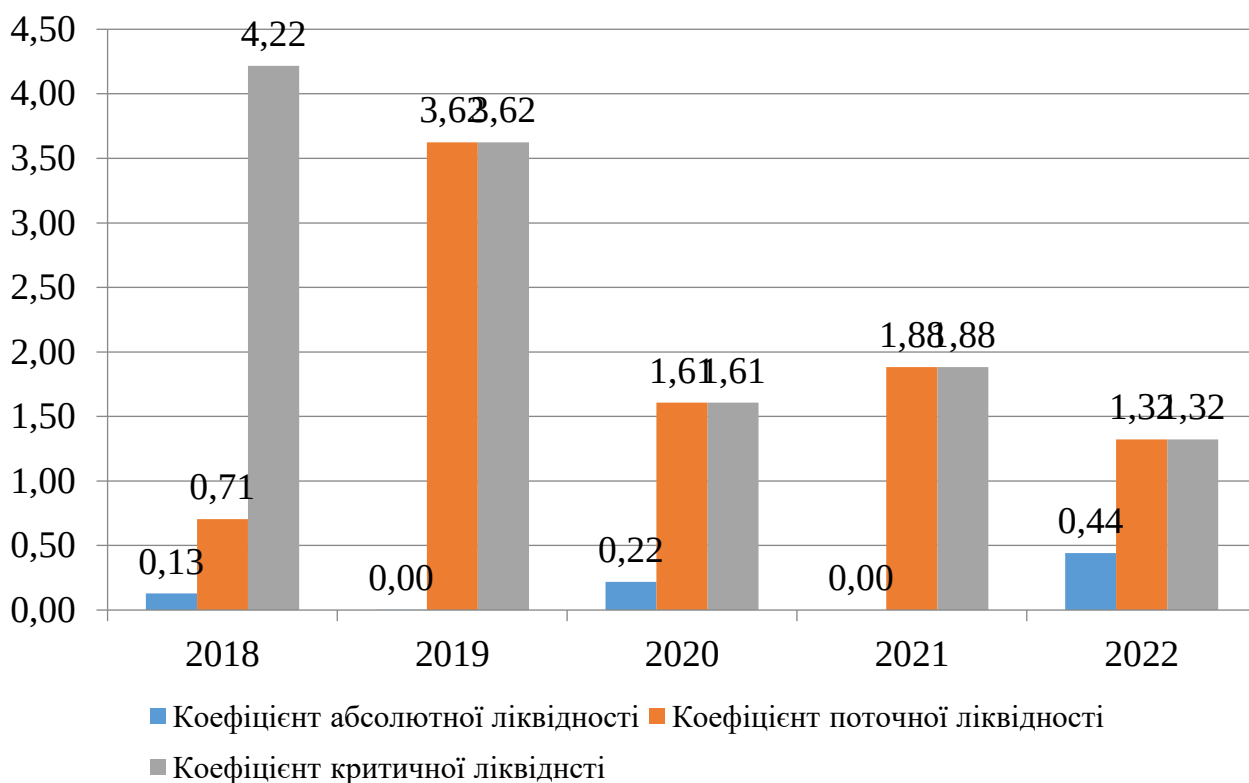


Рисунок 2.4 – Динаміка показників ліквідності ПП «АВТОТРАНЗИТ» в 2018-2022 роках

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності [31]

Проаналізуємо показники фінансової стійкості ПП «АВТОТРАНЗИТ» в 2018-2022 роках в табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників фінансової стійкості ПП «АВТОТРАНЗИТ» в 2018-2022 роках, тис.грн.

№	Показники	2018	2019	2020	2021	2022
1	Надлишок (+) або нестача (–) власних оборотних коштів	1 421	1 045	1 193	1 575	2 664
2	Надлишок (+) або нестача (–) власних оборотних коштів і довгострокових джерел формування запасів	2 463	2 087	1 193	1 575	2 664
3	Надлишок (+) або нестача (–) загальної величини основних джерел формування запасів	3 229	2 883	3 155	3 360	11 082
4	Тип фінансової стійкості	абсолютна				

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності [31]

Отже, в 2018-2022 роках ПП «АВТОТРАНЗИТ» було абсолютно стійким.

Проаналізуємо показники платоспроможності ПП «АВТОТРАНЗИТ» в 2018-2022 роках на рис.2.5.

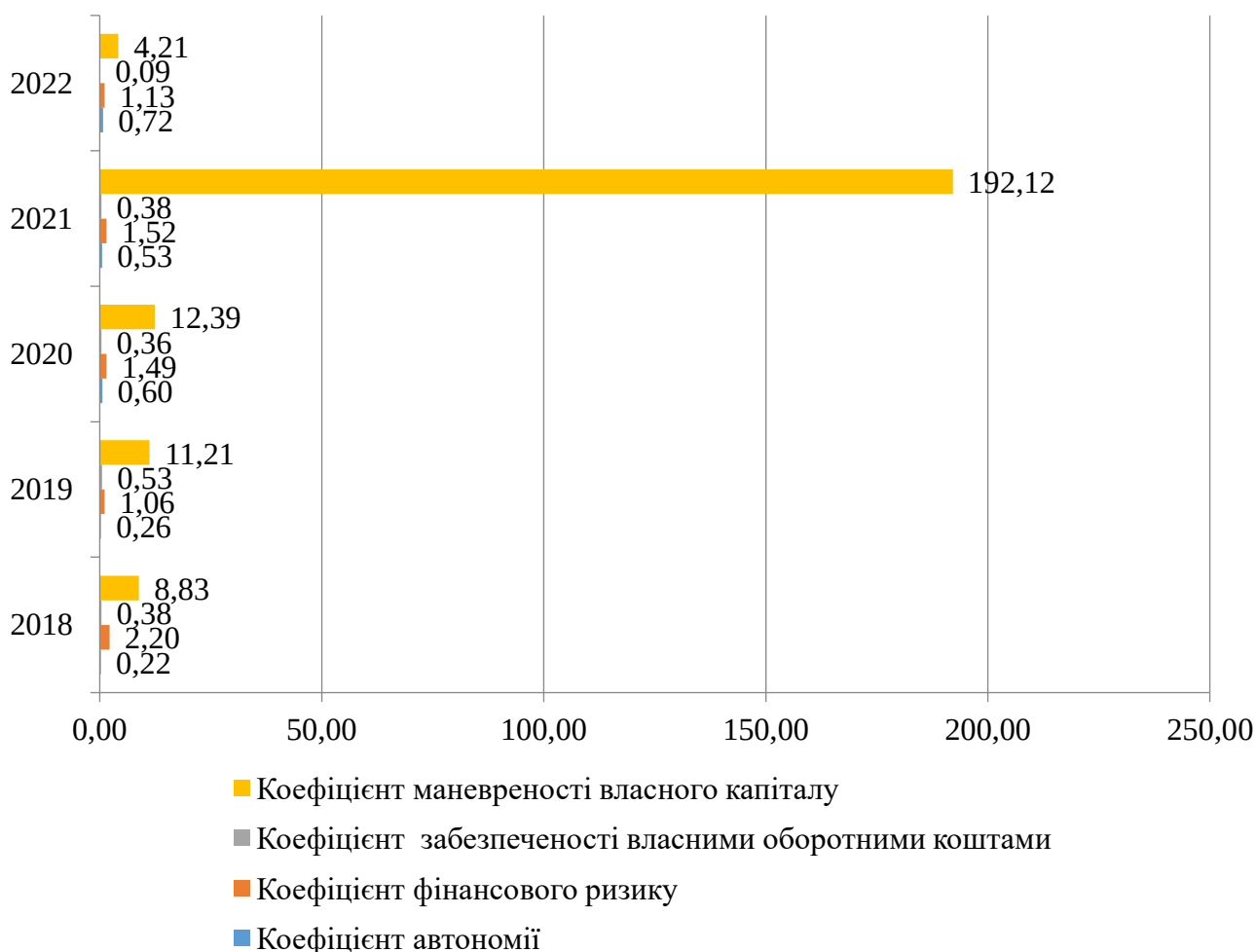


Рисунок 2.5 – Динаміка показників платоспроможності ПП «АВТОТРАНЗИТ» в 2018-2022 роках

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності [31]

Коефіцієнт автономії дозволяє проаналізувати ступінь залежності підприємства від зовнішнього фінансування. Коефіцієнт автономії виріс з 0,22 до 0,72 та відповідав нормативу (більше 0,5) в 2020-2022 роках. Коефіцієнт фінансового ризику відображає ступінь ризику, пов'язаного з фінансовим станом підприємства. Коефіцієнт фінансового ризику знизився з 2,2 до 1,13, що вказує на зниження фінансового ризику. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами показує здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за

допомогою власних оборотних коштів. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами знизився з 0,38 до 0,09. Коефіцієнт маневреності власного капіталу відображає здатність підприємства використовувати власний капітал для фінансування різних видів діяльності. Коефіцієнт маневреності власного капіталу зменшився з 8,83 до 4,21. Отже, в 2018-2022 роках підприємство покращувало більшу частку показників та має достатній рівень платоспроможності.

Проаналізуємо показники рентабельності ПП «АВТОТРАНЗИТ» в 2018-2022 роках на рис.2.6.

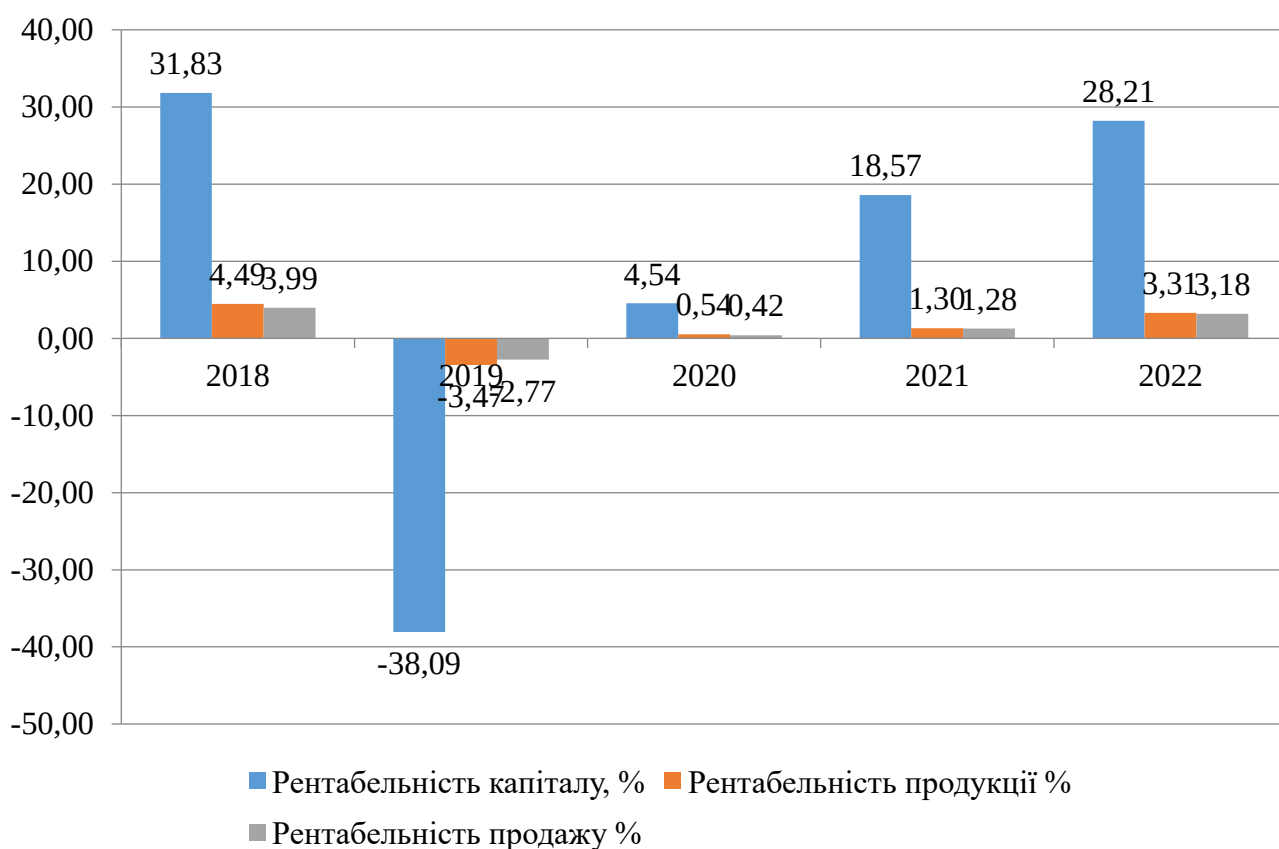


Рисунок 2.6 – Динаміка показників рентабельності ПП «АВТОТРАНЗИТ» в 2018-2022 роках, %

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності [31]

Рентабельність капіталу знизилась за 5 років з 31,83% до 28,21%. Рентабельність продукції знизилась за 5 років з 4,49% до 3,31%. Рентабельність продажу знизилась з 3,99% до 3,18%. В 2022 році компанія працювала нерентабельно.

Отже, за 5 років ПП «АВТОТРАНЗИТ» знизило свою рентабельність.

Проаналізуємо показники ділової активності ПП «АВТОТРАНЗИТ» в 2018-2022 роках (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка показників ділової активності ПП «АВТОТРАНЗИТ» в 2018-2022 роках

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення, 2022/2018
Коефіцієнт оборотності активів	3,86	5,51	4,27	6,84	2,49	-1,38
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	6,13	5,54	4,60	7,07	4,04	-2,09
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,91	7,75	8,19	11,49	10,14	6,23
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,23	47,00	26,21	30,17	13,63	10,40
Середній період обороту дебіторської заборгованості в днях	92	46	44	31	36	-56
Середній період обороту кредиторської заборгованості в днях	112	8	14	12	26	-85
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,83	6,07	3,20	2,63	1,34	0,52

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності [31]

Коефіцієнт оборотності активів зменшився за 5 років на 1,38 та склав 2,49. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів зменшився за 5 років на 2,09 та склав 4,04. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості виріс на 6,23 та склав 10,14, тобто клієнти швидше розраховуються за послуги компанії. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості виріс на 10,4 та склав 13,63, тобто компанія стала швидше погашати свої борги. Середній період обороту дебіторської заборгованості знизився за 5 років до 36 днів. Середній період обороту кредиторської заборгованості знизився за 5 років до 26 днів. Співвідношення

дебіторської та кредиторської заборгованості зросло на 0,52 та склало 1,34. Отже, за 5 років більшість показників ділової активності покращувалось.

Підприємство працює на ринку пасажироперевезень. Протягом першого року повноформатної війни в Україні обсяг перевезень пасажирів, як автомобільним, авіаційним, залізничним, так і міським електротранспортом (трамваї, метро, тролейбуси), зменшився майже на 40%.

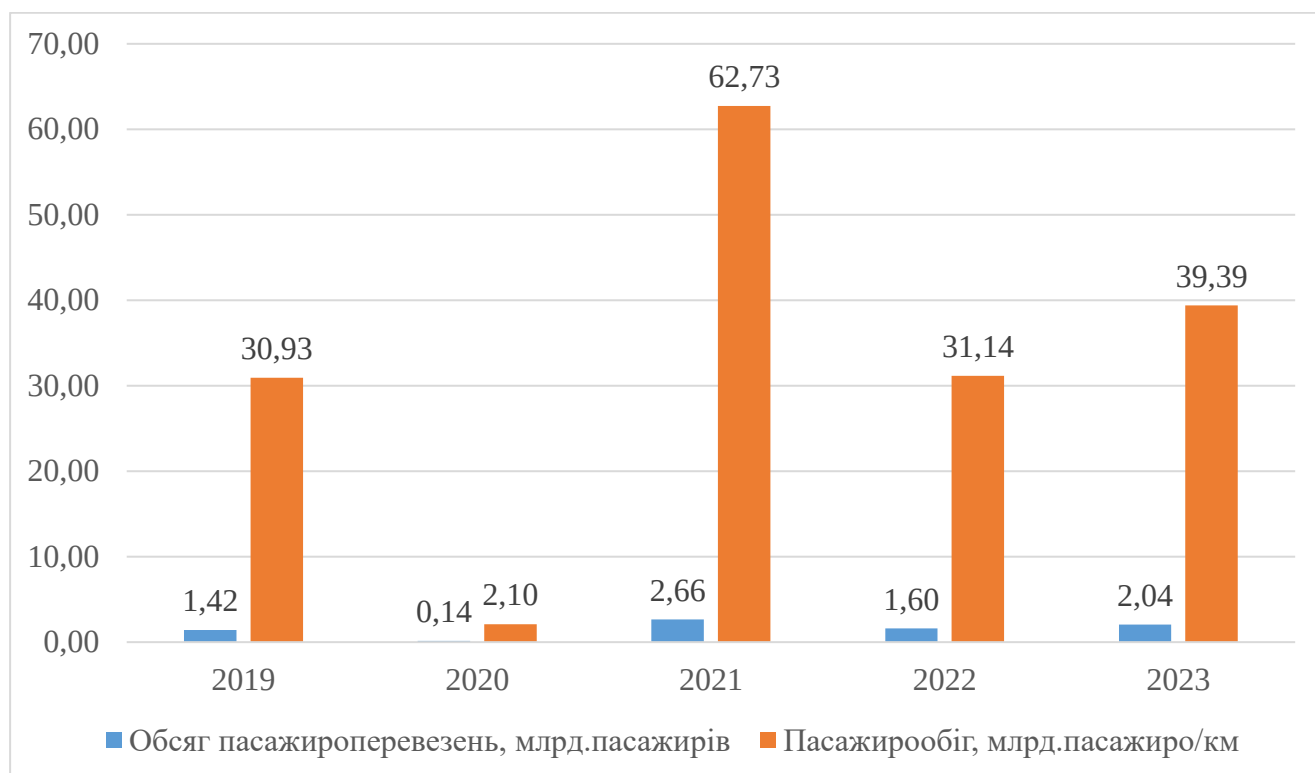


Рисунок 2.7 – Динаміка пасажиропотоків

Джерело: сформовано автором на основі [31]

У 2020 році пасажиропотоки суттєво скоротилися через введення карантинних обмежень. У 2023 році було перевезено близько 2,04 мільярди пасажирів, що становить зростання на 27,4% порівняно з 2022 роком, але на 23,2% менше, ніж у 2021 році. Загальний пасажирообіг у 2023 році склав приблизно 39,39 мільярда пасажиро-кілометрів, що на 26,5% більше, ніж у 2022 році, але на 37,2% менше, ніж у 2021 році.

Розглянемо основних конкурентів ПП «АВТОТРАНЗИТ».

ТОВ «ТрансТемп» працює на ринку з 2003 року. Компанія організовує транспортні перевезення до Чехії, Польщі, Литви, Латвії, Естонії, Фінляндії та по

Україні. Компанія має сайт з можливістю бронювання квитків [6]. У парку автобусів компанії Transtempo представлені транспортні засоби відомих у всьому світі та перевірених на практиці брендів, таких як Setra, MAN, Neoplan і Scania. Компанія має сторінки в соціальних мережах. Компанія має ліцензії: свідоцтва про державну реєстрацію №020359 від 21.05.2003р.; ліцензії АВ №196695 виданої Головавотрансінспекцією Міністерства транспорту України від 18.10.2006р.; ліцензії АГ №590969 виданої Головавотрансінспекцією Міністерства транспорту України від 14.06.2011р. «ТрансТемпо» є членом Асоціації Міжнародних Перевізників України.

Компанія «STAR BUS» пропонує зручні та надійні міжнародні транспортні послуги як щоденні, так і нерегулярні. Якщо вам потрібні комфортні перевезення пасажирів за кордон, ми раді запропонувати їх у європейські країни, такі як Бельгія, Швейцарія, Нідерланди та Німеччина.

STARBUS - це сучасна транспортна компанія з міжнародною ліцензією на перевезення, яка була офіційно зареєстрована на логістичному ринку у лютому 2021 року. Наш персонал підібраний з усією відповідальністю і відповідає суворим вимогам до свого здоров'я. Водії мають загальний стаж за кермом 15 років.

Наш автопарк пропонує міжнародні пасажирські перевезення, використовуючи транспортні засоби власного парку, такі як автобуси, мікроавтобуси та мінівени. Для забезпечення безпечної подорожі ми оснащені новітніми технологіями та послугами, такими як індивідуальні ремені безпеки, кондиționери, обігрів, мультимедійні системи, Wi-Fi, а також достатнім простором для багажу та теплими, чистими ковдрами та подушками.

Компанія «KLR Bus» – транспортна компанія, яка працює з 2010 року. Компанія забезпечує комфорт та зручність під час подорожі, пропонуючи цілодобову підтримку та гарантуючи безпечність поїздки, а також своєчасне відправлення та прибуття. KLR Bus співпрацює з європейськими перевізниками, що гарантує технічну справність автобусів, комфортність подорожі та своєчасність прибуття на місце. Сервіс бронювання доступний цілодобово та підтримується на всіх пристроях. Крім того, компанія здійснює пасажирські перевезення з України

до Німеччини, Чехії, Бельгії, Австрії, Нідерландів, Франції, Швейцарії, Словаччини та Люксембургу, а за останній час відкрила більше 50 нових напрямків по всій Європі.

Порівняємо конкурентні переваги ПП «АВТОТРАНЗИТ» з конкурентами в табл.2.3, оцінку проведено за 5-ти бальною шкалою фахівцями компанії ПП «АВТОТРАНЗИТ».

Таблиця 2.3 – Оцінка конкурентних переваг ПП «АВТОТРАНЗИТ» та конкурентів

Показники	Коеф.ваг, %	ПП «АВТО ТРАНЗИТ»	ТОВ «ТрансТемп»	Компанія «STAR BUS»	Компанія «KLR Bus»
Якість послуг	0,25	5	5	5	5
Автопарк	0,2	5	5	4	4
Кількість пропонуємих напрямів перевезень	0,15	4	4	4	5
Ринкова частка	0,1	4	5	3	4
Фінансовий стан	0,15	4	5	4	4
Цінова політика	0,15	4	5	4	5
Інтегральна оцінка (сума балів *вагу)	1	4,45	4,85	4,15	4,55

Джерело: сформовано автором

Побудуємо за даними табл.2.3 багатокутник конкурентоспроможності ПП «АВТОТРАНЗИТ» на рис.2.8.

З рис.2.8 бачимо, що ПП «АВТОТРАНЗИТ» поступається компаніям ТОВ «ТрансТемп» та «KLR Bus» через обмежені напрямки перевезень, менший автопарк, ніж у конкурентів, а також вищий рівень цін.

Отже, ПП «АВТОТРАНЗИТ» – це автотранспортне підприємство, яке надає послуги пасажирських перевезень по Україні та в Європу. В 2020 році підприємство провело ребрендинг та працює під назвою «Prosto Bus Plus». Компанія має сучасний автопарк. Компанія має лінійно-функціональну структуру управління. За 5 років компанія збільшила доходи на 115,81% та чистий прибуток на 71,9%.

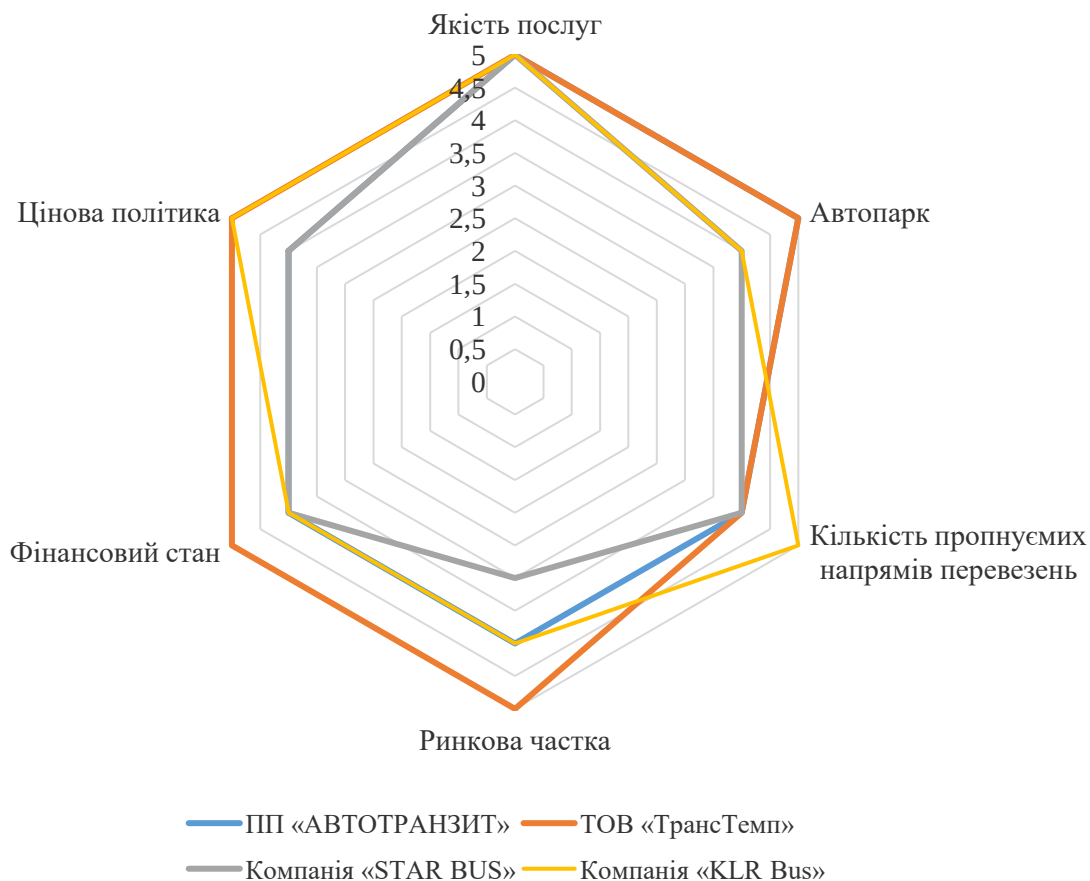


Рисунок 2.7 – Багатокутник конкурентоспроможності ПП «АВТОТРАНЗИТ»

Джерело: сформовано автором

Продуктивність праці за 5 років виросла на 79,84%. В 2018-2022 роках компанія покращувала показники ліквідності та є абсолютно ліквідною, фінансово стійкою, платоспроможною, покращувало показники ділової активності, але знижувало рівень рентабельності. Основними конкурентами компанії є ТОВ «ТрансТемп», компанія «STAR BUS» та компанія «KLR Bus». Компанія має високий рівень конкурентоспроможності (4,45 балів з 5 можливих), але поступається компаніям ТОВ «ТрансТемп» та «KLR Bus».

2.2 Оцінка результативності управління якістю послуг ПП «АВТОТРАНЗИТ»

ПП «АВТОТРАНЗИТ» прагне надавати послуги високого рівня та задовольняти потреби клієнтів.

Нами було виявлено, що на сайті компанії зазначено, що послуги пасажирських перевезень надаються виключно автобусами Mercedes та Van Hool. Однак, перевіrivши інформацію на сайті Clarity-project.info [7] було виявлено, що загалом у власності компанії 54 транспортних засоби, з яких 8 авто марки Mercedes та 5 марки Van Hool, тобто компанія не відображає на сайті свій реальний автопарк, що приводить до не відповідності очікувань пасажирів якості наданих послуг.

Провівши ребрендинг ПП «АВТОТРАНЗИТ» позиціонує себе як «Prosto Bus Plus» і, відповідно від імені даного бренду гарантує клієнтам поїздки комфортабельним автобусом. Однак, часто по факту це не так (ситуація буде проаналізована далі).

Серед переваг компанії щодо якості послуг можна назвати впровадження сучасних сервісів. Компанія запровадила сервіс «Де автобус», де на карті в режимі онлайн можна побачити де сама рухається автобус компанії за його номером (рис.2.8).

Недоліками є те, що на сайті в реальному часу відображається 7 транспортних засобів, тобто, 13% від наявних транспортних засобів компанії.

Для контролю якості послуг від водіїв вимагають своєчасне проходження медичної комісії та обов'язковий огляд медичним працівником перед виїздом на рейс (перевіряється ознака алкогольного чи іншого сп'яніння, ознаки поганого самопочуття, наприклад, підвищений тис). Всі автомобілі перед рейсом проходять технічний огляд.

Також, на сайті компанії можна забронювати квиток чи просто дізнатись його вартість на певну дату.

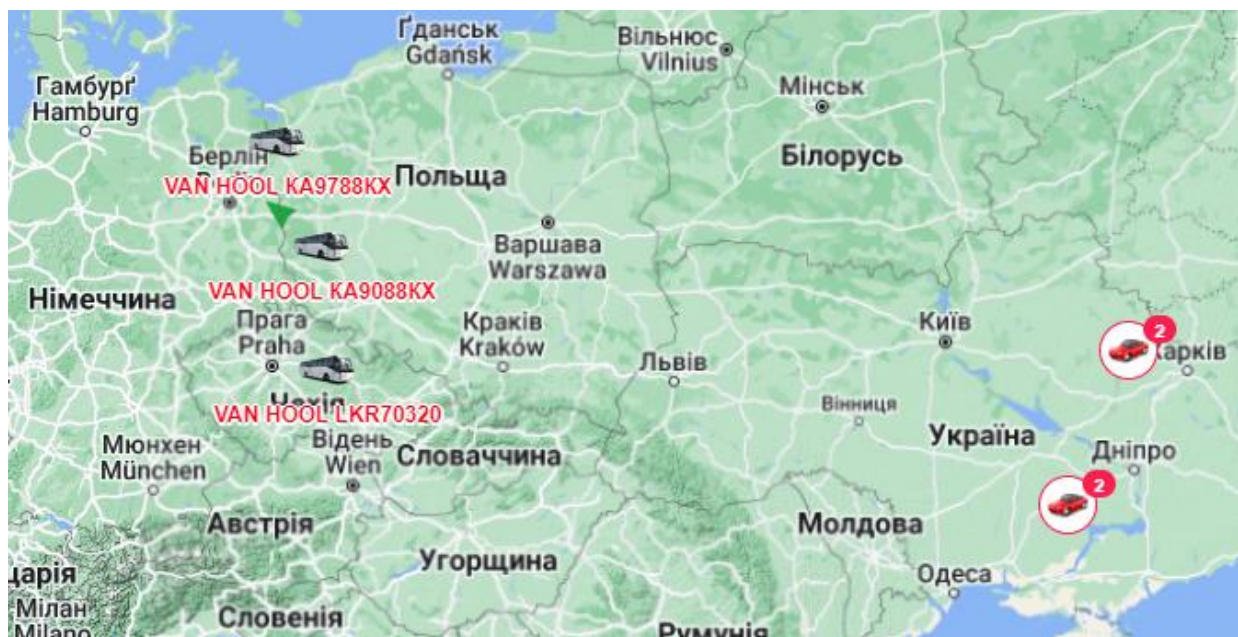


Рисунок 2.8 – Сервіс «Де автобус» ПП «АВТОТРАНЗИТ»

Джерело: [5]

Компанія на сайті пропонує також знижки на обрані маршрути.

Недоліком є відсутність закладки «відгуки» на сайті, де клієнти могли б залишати відгуки в реальному часі. Це б допомогло цільовій аудиторії прийняти рішення про поїздку, а компанії давати зворотній зв'язок, якщо відгук був негативним та з'ясовувати ситуацію, яка привела до негативного відгуку.

Також на сторінці в соціальній мережі «Інстаграм» відключена функція і клієнти не можуть залишати повідомлення, а, відповідно і відгуки. Тим самим компанія втрачає можливість комунікацій з клієнтами, надавати відповіді на їх запитання та вирішувати спірні ситуації та конфлікти.

Проаналізувавши сторінку в соціальній мережі «Фейсбук» було виявлено 3 коментаря від відвідувачів сторінки (2 запитання та 1 негативний відгук), зворотний зв'язок клієнту в усіх випадках був наданий.

Було виявлено, що в структурі управління компанією відсутній конкретний працівник, який відповідає за якість надання послуг пасажиром.

Важливим елементом забезпечення якості на підприємстві є мотивація персоналу. Проаналізуємо рівень заробітної плати працівників підприємства в 2018-2022 роках (рис.2.9).



Рисунок 2.9 – Середньої заробітної плати працівників підприємства та в середньому по Україні в 2018-2022 роках

Джерело: сформовано автором на основі [31]

З рис.2.9 бачимо, що рівень заробітної плати відповідає в адекватних межах рівню середньої заробітної плати працівників транспортної галузі (водії напрямку пасажироперевезень), однак, для утримання цінних кадрів бажано пропонувати заробітну плату вищу, ніж в середньому на ринку.

В рамках написання роботи ми не маємо доступу до даних щодо порушення запланованого часу доставки пасажирів чи інших проблем, які виникають в діяльності компанії. Тому, було проведено аналіз 3 сайтів з відгуками про транспортні компанії.

Аналіз відгуків про компанію на сайті «Перший незалежний сайт відгуків України.» показав, що з 55 відгуків про компанію більша частка респондентів поставила оцінку «відмінно» (рис.2.10), однак і значна частка відгуків категорії «жахливо».

Prosto bus plus відгуки

Відгуки клієнтів, співробітників, відгуки про роботодавців

3.6 ★★★★★
55 відгуків / 1425 переглядів

Результати відгуків



Рисунок 2.10 – Структуру відгуків про ПП «АВТОТРАНЗИТ»

Джерело: [34]

На сайті WWW.OTZYV.EU було виявлено 53 відгуки, рейтинг компанії 3,3 з 5 можливих балів.

На сайті infobus.eu компанія має рейтинг 3,4 бали за результатами 416 відгуків (рис.2.11), з яких оцінка стану транспортних засобів 3,4 бали, оцінка персоналу 3,5, оцінка ціни та якості 3,4 бали.

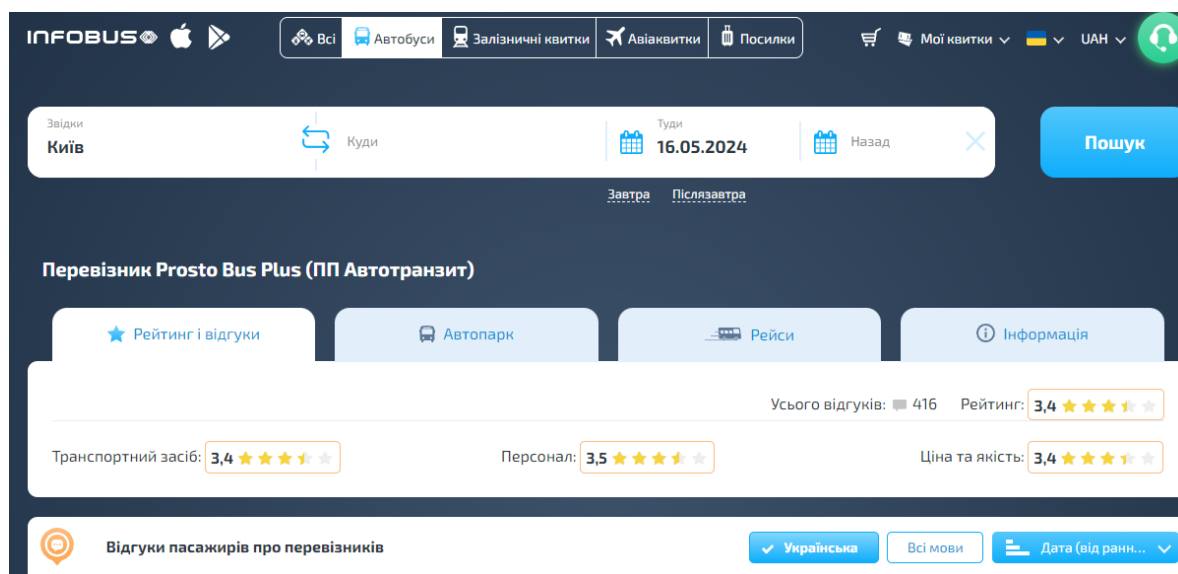


Рисунок 2.11 – Рейтинг ПП «АВТОТРАНЗИТ» на сайті infobus.eu

Джерело: [8]

Проаналізувавши негативні відгуки (дод.Г) на сайті «Перший незалежний

сайт відгуків України» [34] ми згрупували основні зауваження клієнтів:

- не працюючий біо-туалет;
- прямі рейси без попередження проводять з кількома пересадками;
- некомпетентне поводження водіїв (іноді хамство);
- зміна часу відправлення без попередження;
- не працює вайфай;
- рівень комфортабельності автобусу нижче заявленого;
- не дотримано заявлений час поїздки;
- брудний автобус.

Було визначено частоту скарг на визначені причини незадоволеності (рис.2.12).

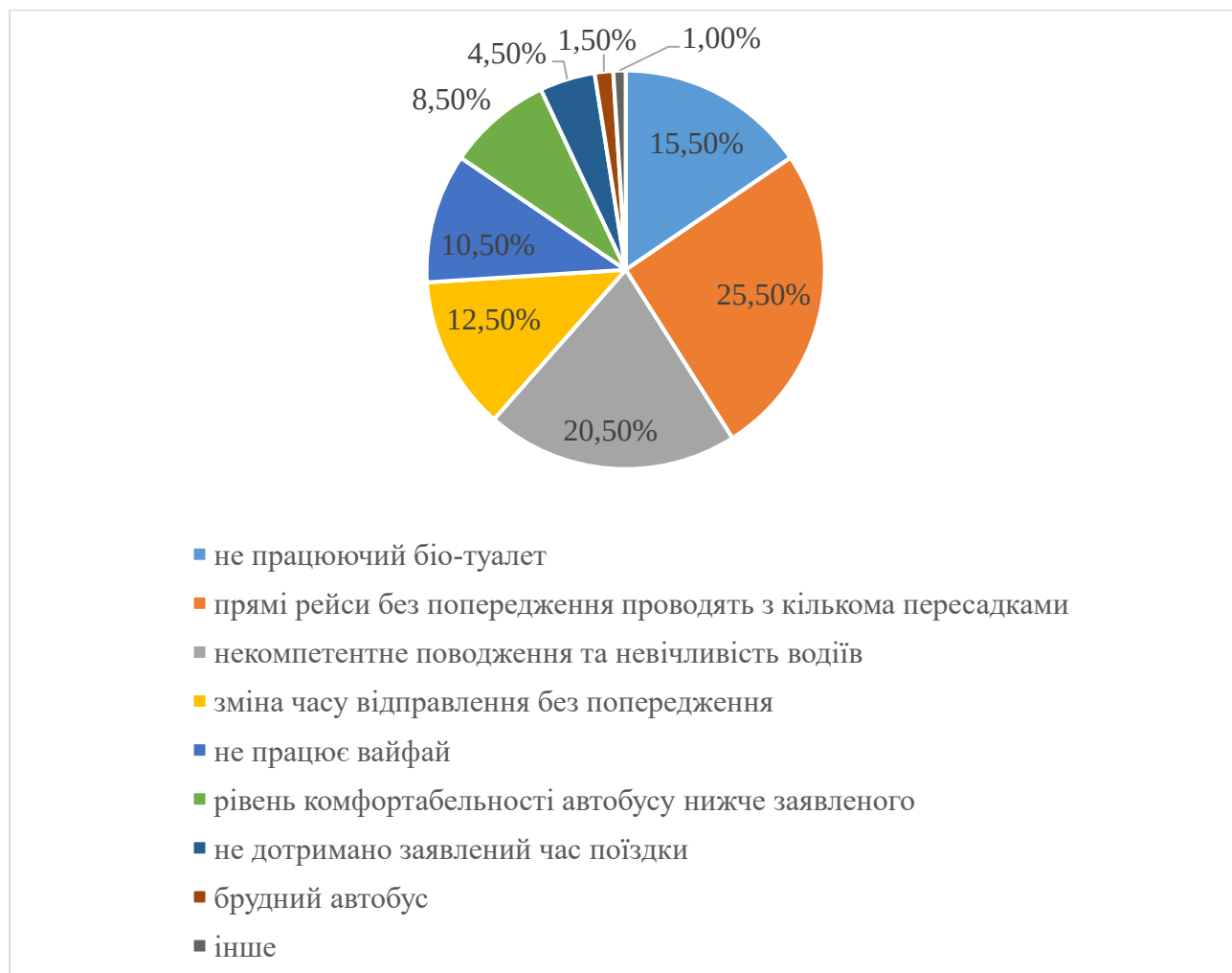


Рисунок 2.12 – Структура проблем в сервісі компанії ПП «АВТОТРАНЗИТ» за відгуками, %

Джерело: [34]

Зазначимо, що пасажери, які залишали відгук зі статусом «нормально», «погано», «жахливо» заявляли переважно про однакові причини своєї незадоволеності. 25,5% скарг стосується про пересадки без попередження, 20,5% скарг стосувалось некомпетентної поведінки водіїв, 15,5% скарг було щодо непрацюючого біотуалету, 12,5% скарг було щодо зміни часу поїздки без попередження, 10,5% скарг було щодо непрацюючого вайфаю, інші скарги зустрічались в менше, ніж 10% випадків.

Для визначення рівня лояльності клієнтів ми згрупували відгуки з 3 сайтів та розрахували частку позитивних відгуків (4,5-5 балів), нейтральних (3,8-4,5 бали) та негативних (нижче 3,8 балів) (рис.2.13).

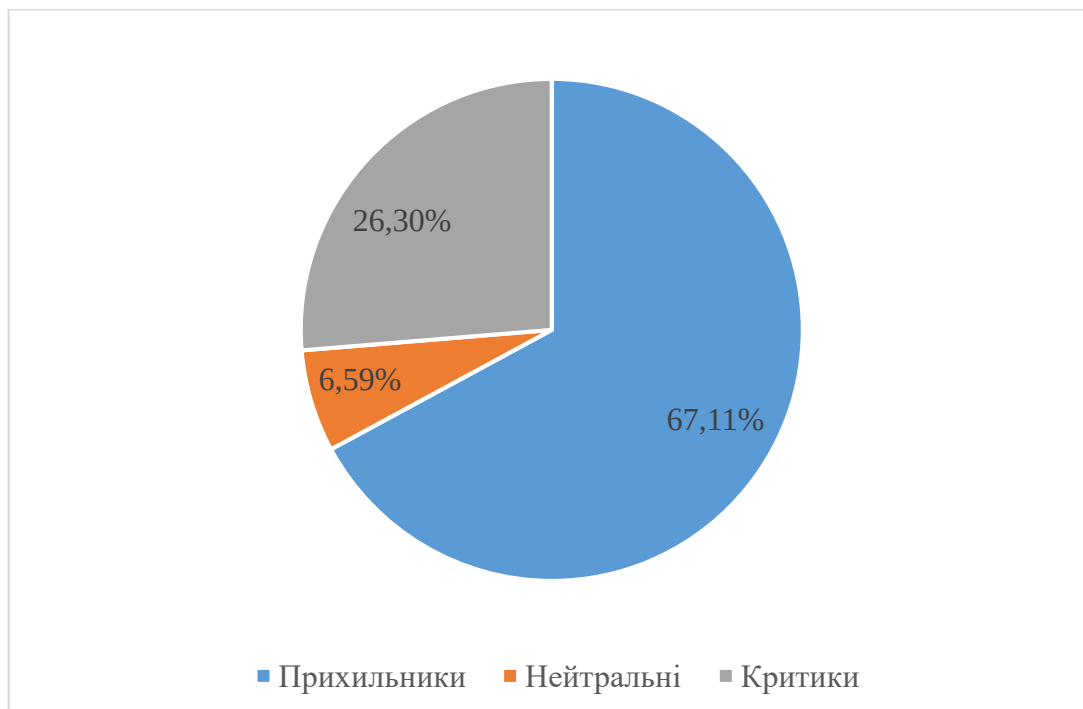


Рисунок 2.13 – Показники лояльності клієнтів ПП «АВТОТРАНЗИТ» за відгуками, %

Джерело: [34]

Розрахуємо індекс лояльності клієнтів:

$$NPS = 67,11\% - 26,3\% = 40,81\%$$

Так як рівень лояльності менше 50%, то можна зробити висновки про низьку лояльність клієнтів до компанії.

Отже, проведене дослідження показало, що ПП «АВТОТРАНЗИТ» прагне

надавати послуги високого рівня та задовольняти потреби клієнтів. Однак, підприємство не завжди надає послуги заявленого рівня якості. Також, частка транспортних засобів підвищеного комфорту складає тільки 13% від наявних транспортних засобів компанії. Для контролю якості послуг від водіїв вимагають своєчасне проходження медичної комісії та обов'язковий огляд медичним працівником перед виїздом на рейс. Всі автомобілі перед рейсом проходять технічний огляд. Своїм клієнтам компанія на сайті пропонує також знижки на обрані маршрути. Було виявлено, що в структурі управління компанією відсутній конкретний працівник, який відповідає за якість надання послуг пасажиром. Для забезпечення якісного сервісу компанія прагне наймати професійних водіїв, однак, за відгуками клієнтів в компанії працюють як кваліфіковані водії так і не працівники, які ведуть себе непрофесійно. Було проведено аналіз відгуків про ПП «АВТОТРАНЗИТ» на 3 сайтах, рейтинг компанії на них складав 3,3-3,6 бали. 25,5% скарг стосується про пересадки без попередження, 20,5% скарг стосувалось некомпетентної поведінки водіїв, 15,5% скарг було щодо непрацюючого біотуалету, 12,5% скарг було щодо зміни часу поїздки без попередження, 10,5% скарг було щодо непрацюючого вайфаю, інші скарги зустрічались в менше, ніж 10% випадків. Рівень лояльності клієнтів складає 40,81%, що свідчить про низьку лояльність клієнтів до компанії.

2.3 Практичні рекомендації з удосконалення управління якістю послуг ПП «АВТОТРАНЗИТ»

Зважаючи на виявлені недоліки в управлінні якістю послуг ПП «АВТОТРАНЗИТ» пропонуємо провести такі заходи:

1. Запровадження системи управління якістю послуг
2. Підвищення мотивації персоналу до надання якісних послуг шляхом запровадження KPI, які будуть корелюватись з оплатою праці (виплата

премій)

3. Запровадження системи опитування пасажирів за результатами поїздки (через чат бот в месенджері «Вайбер чи «Телеграм»)
4. Створити на сайті сторінку «Відгуки».

Розглянемо детальніше запропоновані заходи.

В управлінні якістю пасажирських перевезень велике значення приділяється комплексу заходів, спрямованих на забезпечення потрібного рівня якості послуг.

Головною метою ПП «АВТОТРАНЗИТ» в контексті якості полягає в усвідомленні, що споживач є основним пріоритетом у всій своїй діяльності. Усі зусилля компанії повинні бути спрямовані на постійне підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Пропонуємо запровадити систему забезпечення якості пасажирських перевезень ПП «АВТОТРАНЗИТ» (рис.2.14).



Рисунок 2.14 – Система забезпечення якості пасажирських перевезень ПП «АВТОТРАНЗИТ»

Джерело: розроблено автором

На основі цього ПП «АВТОТРАНЗИТ» має розробити свою політику в галузі якості, яка спрямована на повне задоволення вимог пасажирів, гарантування кожному клієнту, що обслуговування буде відповідати його очікуванням і потребам. Згідно з політикою в галузі якості, цілі підприємства можна сформулювати наступним чином:

- забезпечення рівня задоволеності пасажирів якістю перевезень не нижче «середнього»;
- обмеження кількості скарг пасажирів на якість не більше 3% від загального обсягу перевезень;
- збільшення довіри до підприємства;
- створення і підтримання репутації надійного надавача якісних послуг;
- залучення нових клієнтів.

Для розкриття запропонованих процесів забезпечення якості перевезення пасажирів розумно використовувати методологію структурного аналізу IDEF0. Цей метод дозволяє описувати процеси на різних рівнях декомпозиції та відображати одразу кілька потоків.

За цією методологією процес представляється у вигляді функціонального блоку, який перетворює вхідні дані у вихідні результати за умови наявності необхідних ресурсів (механізмів) та в умовах, якими управляють. Взаємозв'язки та взаємодії процесів в цій методології представлені дугами, що з'єднують виходи одних функціональних блоків з входами інших.

Діаграму контексту процесу забезпечення якості ПП «АВТОТРАНЗИТ» на нульовому рівні представимо у вигляді схеми (рис.2.15).

Основним «входом» у цей процес є ресурсне забезпечення системи управління якістю. «Виходом» є результат даного процесу - управлінські дії щодо забезпечення якості. Управлінським впливом є політика та цілі у сфері якості, а ресурсами є методи та засоби забезпечення якості.



Рисунок 2.15 – Контекстна діаграма (0 рівень) процесу забезпечення якості пасажирських перевезень ПП «АВТОТРАНЗИТ»

Джерело: розроблено автором

У процесах забезпечення якості «входами» є потреби підприємства, пасажирів і персоналу. Управлінський вплив здійснюється через формулювання політики та цілей підприємства у сфері якості, а також конкретизованих мети щодо забезпечення якості. Зворотний зв'язок у діаграмі дозволяє оперативно реагувати на зміни в системі.

Введення системи управління якістю повинно бути стратегічним рішенням вищого керівництва компанії. Використання принципів управління якістю в ПП «АВТОТРАНЗИТ» не лише приносить безпосередні переваги, але й важливо впливає на управління витратами та ризиками. Ці розрахунки стосовно загальних показників діяльності організації можуть мати значний вплив на (рис.2.16).

ПП «АВТОТРАНЗИТ» має встановити, задокументувати, впровадити та підтримувати систему управління якістю і постійно підвищувати її ефективність. У випадку використання сторонніх постачальників для будь-якого процесу, що впливає на якість продукції, організація має забезпечити контроль за цими процесами, що повинен бути визначений у системі управління якістю.

Керівництво повинно визначити необхідну документацію, включаючи відповідні протоколи, необхідні для створення, впровадження та оновлення системи управління якістю, а також для забезпечення результативного та ефективного функціонування процесів.

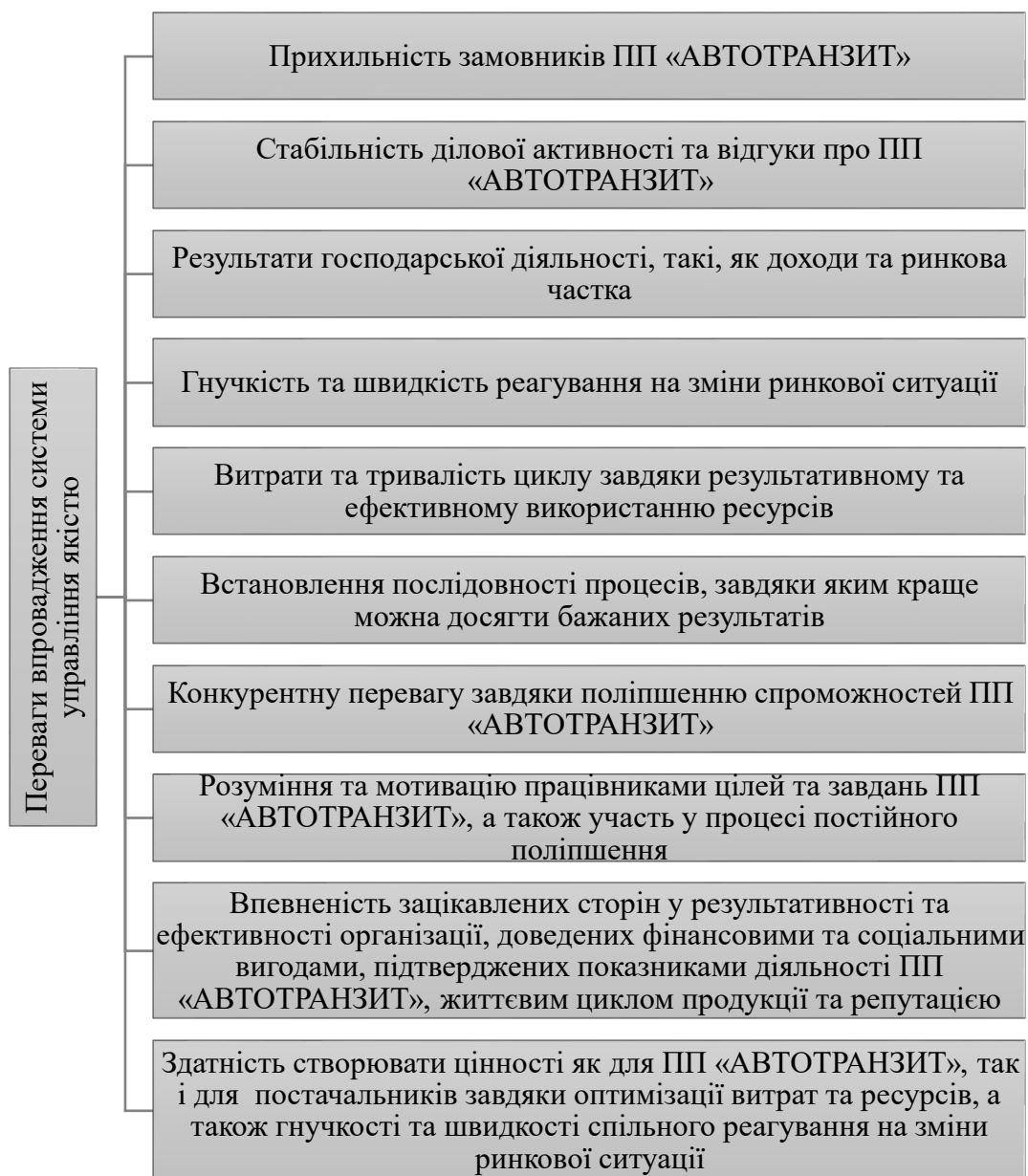


Рисунок 2.16 – Переваги впровадження системи управління якістю для ПП «АВТОТРАНЗИТ»

Джерело: розроблено автором

Наведемо принципи управління якістю для ПП «АВТОТРАНЗИТ» на рис.2.17.

Для залучення працівників найвище керівництво повинно створити середовище, в якому делегування повноважень дозволяє працівникам діяти самостійно і взяти на себе відповідальність за виявлення можливостей для покращення результатів діяльності організації.



Рисунок 2.17 – Принципи управління якістю для ПП «АВТОТРАНЗИТ»

Джерело: розроблено автором

Це можна досягти шляхом встановлення цілей для працівників, проектів і всієї організації; порівняльного аналізу (бенчмаркінгу) показників конкурентів і передової практики; визнання та винагородження за досягнення у справі покращення; впровадження системи подання пропозицій, включаючи своєчасну відповідь керівництва..

Алгоритм розробки та впровадження системи управління якістю для ПП «АВТОТРАНЗИТ» наведемо на рис.2.18.



Рисунок 2.18 – Алгоритм розробки та впровадження системи управління якістю для ПП «АВТОТРАНЗИТ»

Джерело: розроблено автором

Для підвищення мотивації персоналу до надання якісних послуг пропонується запровадження КРІ, які будуть корелюватись з оплатою праці (виплата премій). КРІ для водіїв та механіків наведемо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – КРІ для водіїв та механіків, логістів

Посада	Ключовий результативний показник (КРІ)	Алгоритм розрахунку / Визначення досягнення цілей
Водій	Час пересадки	Перевищення встановленого на пересадку часу
Водій	Рівень професійної поведінки	Кількість скарг від пасажирів на некультурну поведінку водіїв
Водій	Стан автомобіля	Кількість випадків технічних проблем з автомобілем під час рейсу
Логіст	Ефективність формування маршрутів	Мінімальна кількість пересадок Дотримання маршрутів для пасажирів, які придбали квитки заздалегідь
Механік	Час виконання технічного огляду	Середній час, витрачений на технічний огляд кожного автомобіля перед рейсом
Механік	Якість технічного обслуговування	Рівень задоволення водіїв з якості проведеного технічного огляду
Механік	Рівень виплат за проведення технічного огляду	Кількість отриманих премій механіками за якісне проведення технічного огляду автомобілів

Джерело: розроблено автором

Впровадження автоматизованої системи опитування, яка буде надсилати пасажирам запитання щодо їхнього задоволення послугами компанії через чат-бот у вибраному месенджері (наприклад, Viber або Telegram). Питання можуть стосуватися різних аспектів поїздки, таких як комфорт, чистота транспорту, поведінка водіїв, швидкість обслуговування тощо. Збір відгуків через чат-бот забезпечить зручність для пасажирів та швидкий збір даних для аналізу якості послуг.

Чат-бот у Viber представляє собою спеціалізовану програму, яка імітує роботу реального агента підтримки чи технічного спеціаліста. Його використання, як правило, спрямоване на комерційні цілі, такі як надання підтримки користувачам.

Серед функцій чат-бота у Viber є можливість надсилання рахунків, здійснення оплати, запуск розсилок за номерами телефонів, а також відправлення повідомлень у форматі «карусель». Це дозволяє відображати елементи горизонтально та обирати дії щодо конкретного товару (наприклад, опис, ціна,

покупка)

Однією з переваг бота є його наявність у будь-який час, незалежно від дня чи ночі. Якщо користувач звертається до вас у Viber поза робочими годинами, бот автоматично запускає відповідний сценарій та обробляє запит. Він може надати необхідну допомогу або просто повідомити, що на даний момент немає живих агентів підтримки, але відповідь буде надіслана якнайшвидше, як тільки працівники розпочнуть робочий день.

Чат-бот у Viber може поставити питання новим користувачам та визначити їхній інтерес до покупки. Якщо користувач зацікавлений, бот запросить кілька деталей та контактну інформацію. Пізніше команда з продажу або підтримки може зв'язатися з користувачем для подальшого вирішення питань щодо покупки.

Створення окремої сторінки на сайті, призначеної для відгуків пасажирів про їхні враження від поїздки компанією. На цій сторінці пасажирів зможуть залишити свої коментарі, враження та пропозиції щодо покращення якості обслуговування. Забезпечення можливості анонімного залишення відгуків, щоб пасажирів відчували вільність висловлювати свою думку.

Очікується, що запровадження KPI та контроль за якістю послуг дозволить усунути деякі недоліки, наприклад, постійне забезпечення доступу до вайфай та туалету, скорочення часу в дорозі, зменшення кількості пересадок та попередження пасажирів про пересадки до поїздки, дозволять підвищити лояльність клієнтів та збільшити рейтинг компанії.

Чим вищий рейтинг компанії, тим більше шансів, що її оберуть нові клієнти. Окрім того, клієнти, які залишились задоволеними будуть користуватись послугами компанії повторно.

Проведення цих заходів збільшить обсяг продажу квитків і доходів компанії. Розрахуємо витрати на проведення заходів:

Доплата персоналу, за умови дотримання KPI, складе 10% до поточного рівня фонду оплати праці:

$6714 * 10\% = 671,4$ тис.грн. на рік.

Ціна за користування чат-ботом 304 грн. на місяць:

$304 \cdot 12 = 3648$ грн. або 3,65 тис.грн. на рік.

Витрати на створення на веб-сайті сторінку «Відгуки» складе 5000 грн.

Витрати на запровадження системи управління якістю включатимуть витрати на навчання персоналу: 1500 грн. на 1 працівника:

$1500 \cdot 30 = 45\,000$ грн. або 45 тис.грн.

Складемо бюджет витрат на удосконалення управління якістю послуг ПП «АВТОТРАНЗИТ» (табл.2.5).

Таблиця 2.5 – Бюджет витрат на удосконалення управління якістю послуг ПП «АВТОТРАНЗИТ»

Стаття витрат	Сума, тис.грн.
Витрати на мотивацію персоналу	671,4
Витрати за чат-ботом	3,65
Витрати на створення на веб-сайті сторінку «Відгуки»	5
Витрати на запровадження системи управління якістю	45
Всього	725,05

Джерело: розроблено автором

Отже, для запровадження заходів з удосконалення управління якістю послуг ПП «АВТОТРАНЗИТ» необхідно витратити за рік 725,05 тис.грн.

Проаналізуємо динаміку доходів ПП «АВТОТРАНЗИТ» в 2018-2022 роки на рис.2.19.

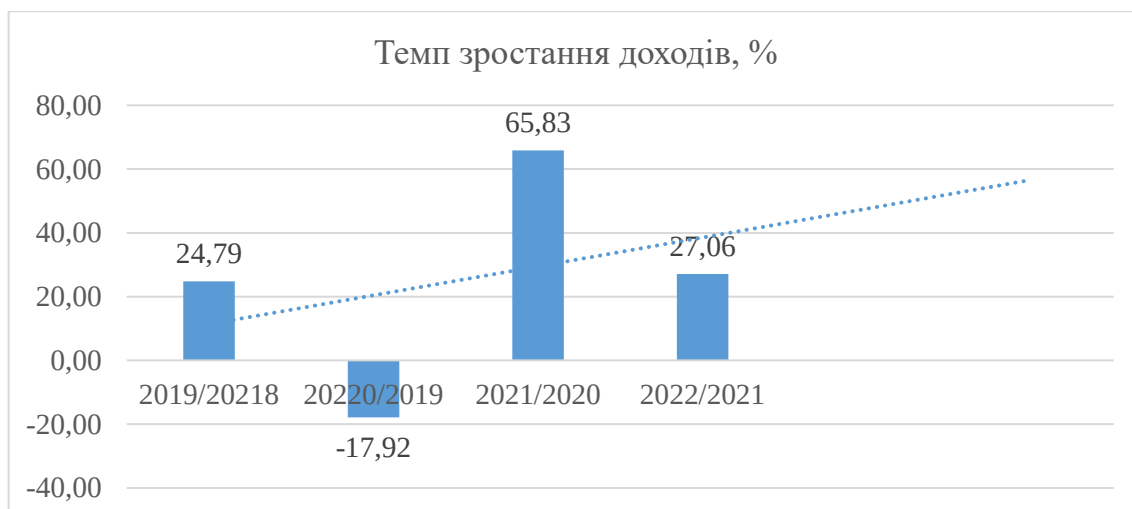


Рисунок 2.18 – Динаміка доходів ПП «АВТОТРАНЗИТ» в 2018-2022 р.р., %

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності [31]

Як бачимо, темп зростання доходів неоднорідний, за 5 років в середньому доходи зростали на 24,94%, однак, на зростання доходів в 2022 році впливали підвищення цін на послуги, а також стрімке зростання попиту. На даний час пасажери вже більш вибагливі до якості перевезень, а також через незначний темп інфляції не планується суттєвого підвищення цін. Однак, враховуючи запровадження заходів з удосконалення управління якістю послуг ПП «АВТОТРАНЗИТ» заплануємо, що компанія зможе збільшити свої доходи на 25%.

Складемо прогноз фінансових результатів після проведення заходів з урахування того, що частка постійних витрат складає 18%, а змінних 82% (табл.2.6).

Таблиця 2.5 – Прогноз фінансових результатів ПП «АВТОТРАНЗИТ» після проведення заходів з удосконалення управління якістю послуг ПП «АВТОТРАНЗИТ»

Стаття	2022	Прогноз	Відхилення	
			тис.грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	29 255	36 569	7 314	25,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	28 121	33 885	5 765	20,50
Валовий прибуток	1 134	2 683	1 549	136,58
Інші операційні витрати	0	725	725	-
Прибуток до оподаткування	1 134	1 958	824	72,65
Податок на прибуток	204	352	148	72,68
Чистий прибуток	930	1 606	676	72,64

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності [31]

Отже, планується, що проведення заходів з удосконалення управління якістю послуг ПП «АВТОТРАНЗИТ» чистий прибуток підприємства зросте на 676 тис.грн. за рік.

Складемо прогноз зростання лояльності клієнтів за умови, що за рік роботи 50% скарг буде усунуто (рис.2.19).

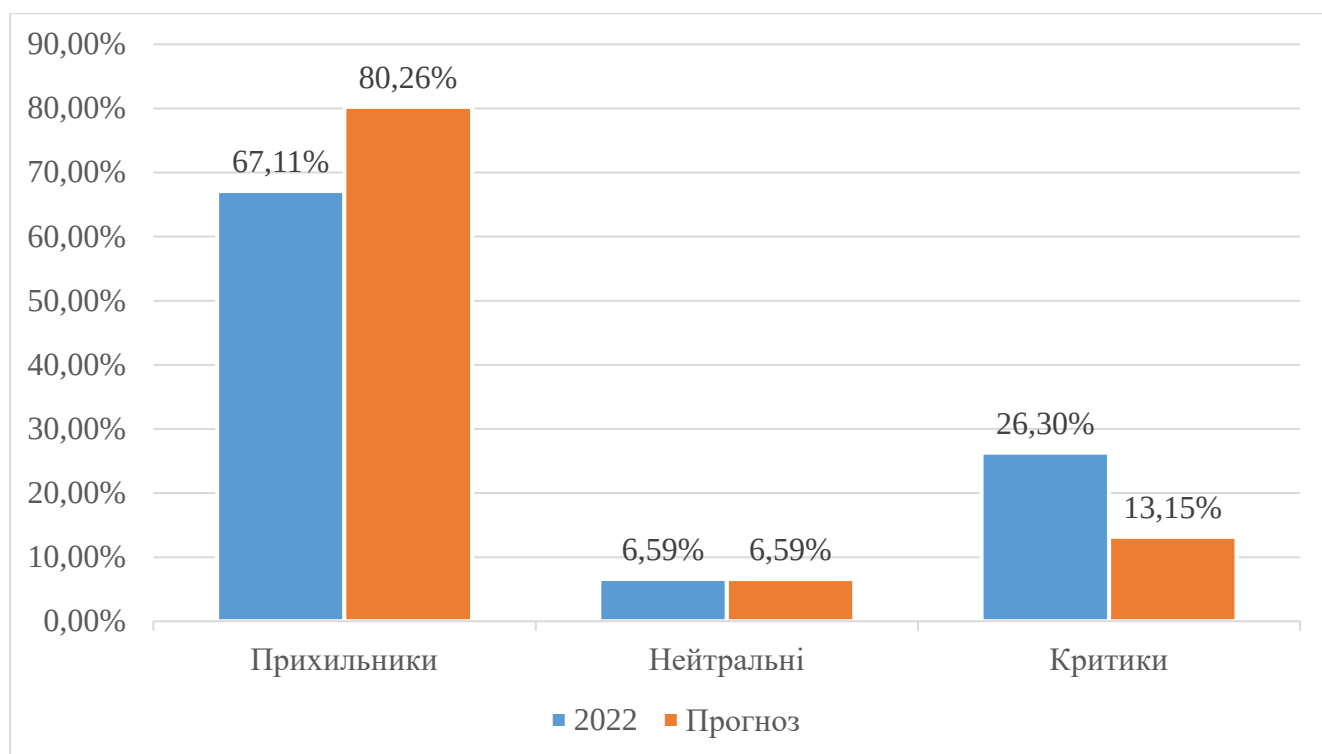


Рисунок 2.13 – Прогноз показників лояльності клієнтів ПП «АВТОТРАНЗИТ», %

Джерело: [34]

Розрахуємо індекс лояльності клієнтів:

$$NPS = 80,26\% - 13,15\% = 67,11\%,$$

Отже планується збільшити лояльність клієнтів з 40,81% до 67,11%, тобто досягти високого рівня лояльності.

Отже, введення запропонованих заходів у практичну діяльність дозволить підвищити ефективність функціонування компанії шляхом вдосконалення форм і методів керування якістю пасажирських перевезень та оптимального використання фінансових, матеріальних та інших ресурсів ПП «АВТОТРАНЗИТ» у процесі його господарської діяльності.

ВИСНОВКИ

Управління якістю послуг у бізнес-організаціях визначається як стратегічна складова, спрямована на досягнення високого рівня задоволення клієнтів та забезпечення конкурентоспроможності. Встановлення чітких цілей, розробка ефективної структури та постійне вдосконалення системи управління якістю є важливими елементами успішної діяльності будь-якої бізнес-організації. Основним завданням управління якістю є забезпечення найвищого рівня якості послуг.

Для оцінювання результативності управління якістю послуг бізнес-організації використовуються різні показники, які можуть бути визначені залежно від сфери діяльності підприємства, мети оцінювання та доступності джерел інформації. Для оцінювання якості послуг використовують також різні методи (експертні, матричні опитування та інші).

Удосконалення управління якістю послуг є важливим аспектом успішної діяльності будь-якої бізнес-організації. Підходи до цього процесу можуть включати аналіз потреб споживачів, вдосконалення технологічних процесів та забезпечення якості матеріально-технічних ресурсів. Ці заходи сприяють підвищенню задоволеності клієнтів, покращенню репутації компанії та збільшенню конкурентоспроможності на ринку.

ПП «АВТОТРАНЗИТ» – це автотранспортне підприємство, яке надає послуги пасажирських перевезень по Україні та в Європу. В 2020 році підприємство провело ребрендинг та працює під назвою «Prosto Bus Plus». Компанія має сучасний автопарк. Компанія має лінійно-функціональну структуру управління. За 5 років компанія збільшила доходи на 115,81% та чистий прибуток на 71,9%. Продуктивність праці за 5 років виросла на 79,84%. В 2018-2022 роках компанія покращувала показники ліквідності та є абсолютно ліквідною, фінансово стійкою, платоспроможною, покращувало показники ділової активності, але знижувало рівень рентабельності. Основними конкурентами компанії є ТОВ «ТрансТемп», компанія «STAR BUS» та компанія «KLR Bus». Компанія має

високий рівень конкурентоспроможності (4,45 балів з 5 можливих), але поступається компаніям ТОВ «ТрансТемп» та «KLR Bus».

Проведене дослідження показало, що ПП «АВТОТРАНЗИТ» прагне надавати послуги високого рівня та задовольняти потреби клієнтів. Однак, підприємство не завжди надає послуги заявленого рівня якості. Також, частка транспортних засобів підвищеного комфорту складає тільки 13% від наявних транспортних засобів компанії. Для контролю якості послуг від водіїв вимагають своєчасне проходження медичної комісії та обов'язковий огляд медичним працівником перед виїздом на рейс. Всі автомобілі перед рейсом проходять технічний огляд. Своїм клієнтам компанія на сайті пропонує також знижки на обрані маршрути. Було виявлено, що в структурі управління компанією відсутній конкретний працівник, який відповідає за якість надання послуг пасажиром. Для забезпечення якісного сервісу компанія прагне наймати професійних водіїв, однак, за відгуками клієнтів в компанії працюють як кваліфіковані водії так і не працівники, які ведуть себе непрофесійно. Було проведено аналіз відгуків про ПП «АВТОТРАНЗИТ» на 3 сайтах, рейтинг компанії на них складав 3,3-3,6 бали. 25,5% скарг стосується про пересадки без попередження, 20,5% скарг стосувалось некомпетентної поведінки водіїв, 15,5% скарг було щодо непрацюючого біотуалету, 12,5% скарг було щодо зміни часу поїздки без попередження, 10,5% скарг було щодо непрацюючого вайфаю, інші скарги зустрічались в менше, ніж 10% випадків. Рівень лояльності клієнтів складає 40,81%, що свідчить про низьку лояльність клієнтів до компанії.

Зважаючи на виявлені недоліки в управлінні якістю послуг ПП «АВТОТРАНЗИТ» було запропоновано: запровадження системи управління якістю послуг; підвищення мотивації персоналу до надання якісних послуг шляхом запровадження КРІ, які будуть корелюватись з оплатою праці (виплата премій); запровадження системи опитування пасажирів за результатами поїздки (через чат бот в месенджері «Вайбер чи «Телеграм») та створення на сайті сторінку «Відгуки». Для запровадження заходів з удосконалення управління якістю послуг ПП «АВТОТРАНЗИТ» необхідно витратити за рік 725,05 тис.грн. Планується, що

проведення заходів з удосконалення управління якістю послуг ПП «АВТОТРАНЗИТ» чистий прибуток підприємства зросте на 676 тис.грн. за рік та збільшити лояльність клієнтів з 40,81% до 67,11%, тобто досягти високого рівня лояльності. Окрім того, введення запропонованих заходів у практичну діяльність дозволить підвищити ефективність функціонування компанії шляхом вдосконалення форм і методів керування якістю пасажирських перевезень та оптимального використання фінансових, матеріальних та інших ресурсів ПП «АВТОТРАНЗИТ» у процесі його господарської діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюх О.В., Чернишова Л.В. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1443/1388> (дата звернення: 10.02.2024).
2. Бедрадіна Г.К., Мостова К.А. Оцінювання якості функцій управління на підприємствах ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. №34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1020/978> (дата звернення: 02.02.2024).
3. Білецький Е.В., Янушкевич Д.А., Шайхлісламов З.Р. Управління якістю продукції та послуг: навчальний посібник. Харків: Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ. 2015. 222 с.
4. Василик Н.М., Корецька Н.І. управління якістю надання транспортних послуг спецтехнікою на основі креативних підходів. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка»*. 2021. № 18 (71). С. 6-17.
5. Веб-сайт ПП «АВТОТРАНЗИТ». URL: <https://prostobus.net/> (дата звернення: 02.04.2024).
6. Веб-сайт ТОВ «ТрансТемп». URL: <https://transtempo.ua/ua> (дата звернення: 02.04.2024).
7. Веб-сайт Clarity-project.info. Автотранспорт у користуванні ПП «АВТОТРАНЗИТ». URL <https://clarity-project.info/edr/31303838/property/vehicle> (дата звернення: 02.04.2024).
8. Веб-сайт infobus.eu. Відгуки про ПП «АВТОТРАНЗИТ». URL <https://infobus.eu/ua/bus/carrier/info-766> (дата звернення: 02.04.2024).
9. Величко В.О., Тесарівська У.І, Фляк Л.І, Савка М.І. Методика оцінювання результативності системи управління якістю. *Державний науково-*

дослідний контрольний інститут ветеринарних препаратів та кормових добавок. 2021. С. 305-310.

10. Власенко І.В. Роль системи управління якістю в забезпеченні конкурентоспроможності продукції промислового підприємства. *Економіка і організація управління*. 2021. №3 (43). С. 195-203.

11. Войнаренко М. П., Богатчик Л. А., Скоробогата Л. В., Цимбалюк Г. С. Стратегізація адаптивної системи управління якістю продукції в механізмі забезпечення національної безпеки кластерних систем : монографія. Хмельницький: ХНУ, 2020. 262 с. URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/bitstream/123456789/12282/1/index11.pdf> (дата звернення: 03.02.2024).

12. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Кириченко А.С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. Ефективна економіка, 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9703> (дата звернення: 22.02.2024).

13. Джерелюк Ю.О. Обґрунтування вибору методу оцінювання якості обслуговування в туристичних підприємствах. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2021. № 41. С. 27.31.

14. Денисюк О.Г., Майданович В.В., Управління якістю продукції підприємства: теоретичні аспекти та принципи застосування. *Державний університет «Житомирська політехніка»*. 2023. С.26-35.

15. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Системи управління якістю. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> (дата звернення: 12.02.2024).

16. Жалінська І. В. Сучасні підходи до управління якістю готельних послуг: їх розвиток та стан в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 3(101). С. 24–31.

17. Запорожець Г. В., Краснокутський Є. С. Напрями підвищення ефективності управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту України. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 4 (54). С. 148-155.

18. Ельгувірі Х. Роль принципів управління якістю в господарській діяльності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»* 2020. №1 (57), С.112-124.
19. Козлова І. М. Теоретичні аспекти управління проектами в діяльності підприємства. *Регіональна економіка та управління*, 2020. №1, С.63-70. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23643> (дата звернення: 12.02.2024).
20. Матюха М. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. для дистанційного навчання. Київ : Університет «Україна», 2020. С. 306.
21. Капінос Г.І., Ларіонова К.Л., Липчак М.І. Проблеми та перспективи впровадження концепції загального менеджменту якості (TQM) на вітчизняних підприємствах в умовах євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. № 4. С. 100–105.
22. Кондратенко Н., Догадіна В., Троян В. Ресурсне забезпечення системи управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. *Економіка та суспільство*. 2024. № (59). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3469/3397> (дата звернення: 12.02.2024).
23. Корецька Н.І. Управління якістю сервісного обслуговування споживачів КП «ЛУЦЬКВОДОКАНАЛ». *Наукові перспективи*. 2023. № 11 (41). С. 560-572.
24. Кравчик Ю., Польова Н., Каткова Т. Діагностика ефективності системи управління організацією. *Innovation and Sustainability*. 2022. № (3). С. 87–94.
25. Крамар М. С., Щербак В. Г. Оптимізація управління бізнес-процесами підприємств в Україні / Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : матеріал III-ої Всеукр. наук.-практ. конф., 28 березня 2019 р. Київ : КНУТД, 2019. С. 86–92.
26. Криворучко О. М., Овчаренко А. Г. Споживча оцінка якості транспортно-логістичного обслуговування. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 34. С. 115–127.

27. Криворучко О. М., Федотова І. В., Бочарова Н. А. Система об'єктів при управлінні якістю логістичних послуг та процесів в АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 41. С. 137–164.
28. Лозова Т. М. Сучасні аспекти управління якістю товарів. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № (35). С. 30-38.
29. Матвійчук Л., Чепурда Л., Чепурда Г. Перспективи впровадження системи управління безпечністю та якістю продукції ресторанного господарства. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2022. № 2 (6). С. 9-14.
30. Машта Н.О., Поліщук О.Ю., Василенко В.А. Оцінка ефективності системи управління якістю продукції на підприємствах будівельної галузі. *Економіка та суспільство*. 2023. №54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2763/2683> (дата звернення: 22.02.2024).
31. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 368 с.
32. Овчаренко А. Г. Оцінювання якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. № 35. С. 160–176.
33. Остроухова Я.Є., Чуніхіна Т.С. Управління якістю товарів та послуг в системі бренд-менеджменту. *Impatto dell'innovazione sulla scienza: aspetti fondamentali e Applicati*. 2020. С.42-43.
34. Перший незалежний сайт відгуків України. URL: <https://www.otzyvua.net/uk/prosto-bus-plus> (дата звернення: 02.05.2024).
35. Поворознюк І.М. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. *Економіка та суспільство*. 2020. №42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1656/1593> (дата звернення: 12.02.2024).
36. Про стандартизацію: Закон України від 05.06.2014 р. № 1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text> (дата звернення: 12.02.2024).

37. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Сарафинюк Я. М., Кривдик М. О. (2021). Теоретичні основи управління проектами з погляду використання сучасних інструментів цифрового проектного менеджменту. *Український журнал прикладної економіки*, 2021. № 6 (3), С.72-78.
38. Семенов В.Ф. Стандарти ISO серії 9000 і формування систем управління якістю на підприємствах сфери послуг. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2020. №3 (72), С.121-134.
39. Сторінка в соціальній мережі Фейсбук ПП «АВТОТРАНЗИТ». URL: <https://www.facebook.com/prosto.bus> (дата звернення: 02.02.2024).
40. Сторінка в соціальній мережі Інстаграм ПП «АВТОТРАНЗИТ». URL: <https://www.instagram.com/prostobusplus/> (дата звернення: 02.02.2024).
41. Тимчук С.В., Нещадим Л.М. Підвищення економічної ефективності управління якістю послуг підприємств сфери обслуговування туристів. *Інфраструктура ринку*. 2022. №66. URL:<http://www.market-infr.od.ua/uk/66-2022> (дата звернення: 08.03.2024).
42. Томашук І.В. Управління якістю продукції на підприємстві в умовах входження України в ЄС. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 2. С. 123-141.
43. Траченко Л.А. Системи управління якістю підприємств сфери інжинірингу: монографія. Одеса: ОНЕУ. 2019. 378 с.
44. Трут О. О., Гнилянська О. В. Проблеми управління якістю організації. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № (36). С. 25-31.
45. Чепурда Л., Юрченко С. Теоретичні аспекти формування системи управління якістю на туристичних підприємствах. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2023. № 1 (7). С. 32-35.
46. Чуєва І. Управління якістю послуг в сфері гостинності як складова міжнародного туристичного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № (48). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2292/2213> (дата звернення: 08.03.2024).

47. Шаповал М.І. Менеджмент якості : підручник. 3-тє вид., випр. і доповн. Київ : Знання, 2007. 471 с.
48. У 2023 році вантажо- та пасажироперевезення зросли на 3% і 27% . URL: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-vantazho-ta-pasazhyroperevezennia-zrosly-na-3-i-27/> (дата звернення: 22.02.2024).
49. Як збільшити обсяги продажів, прибуток та лояльність клієнтів? URL: <https://bissoft.org/ua/otsinka-i-upravlinnia-iakestiu-posluh> (дата звернення: 22.02.2024).
50. Як повномасштабна війна вплинула на обсяги перевезень в Україні. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/03/31/infografika/ekonomika/yak-povnomasshtabna-vijna-vplynula-obsyahy-perevezen-ukrayini> (дата звернення: 22.02.2024).
51. Barone A. Quality Management. 2022. URL: <https://www.investopedia.com/terms/q/quality-management.asp> (дата звернення: 22.02.2024).
52. Bitner M., Zeithaml V. Services Marketing. Massachusetts, 1996
53. Garvin D. Managing Quality. New York, 1988. Ch. 3
54. Gronroos C. Service Management and Marketing. Lexington, 1990.
55. Deming in Business & Leadership URL: <https://deming.org/deming-inbusiness-leadership/> (дата звернення: 08.03.2024).
56. Devlin J., Dong H. Service Quality from the Customer's Perspective // Marketing Research. 1994. Jan. N 1. P. 5–13.
57. Juran J. M. Quality Control Handbook. N. Y., Toronto, London, 1974. 474 p.
58. Mels G., Boshoff C., Nel D. The Dimensions of Service Quality: The Original European Perspective Revisited // Service Industries Journal. 1997. Jan. N 1. P. 173–189.
59. Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L. A conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research // Journal of Marketing. 1985. N 49. P. 41–50.

60. Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L. SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality // Journal of Retailing, 1988. N 64. P. 12–40.
61. Shaw J. The Service Focus. Homewood, IL Dow Jones-Irwin. 1990. P. 152–153.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1– Підходи до оцінювання якості послуг

Підхід	Суть
Репутаційний	Ґрунтується на основі експертних оцінок
Результативний	Враховує об'єктивні показники якості
Традиційний	Оцінку якості послуг визначають відповідно до репутації підприємства
Менеджерський	Оцінка якості послуг визначається відповідно до рівня задоволення споживачів
Споживчий	Оцінка якості послуг визначається самими споживачами
Демократичний	Базується на визначенні користі послуги для суспільства
Об'єктивістський	Ґрунтується на оцінці якості послуги на основі вхідних та вихідних показників. Близький до результативного підходу
Релятивістський	Враховує досягнення поставлених цілей отримання послуги
Концепція розвитку	Враховує вплив отримання послуги на якість життя споживачів
Науковий	Враховується відповідність послуг стандартам якості

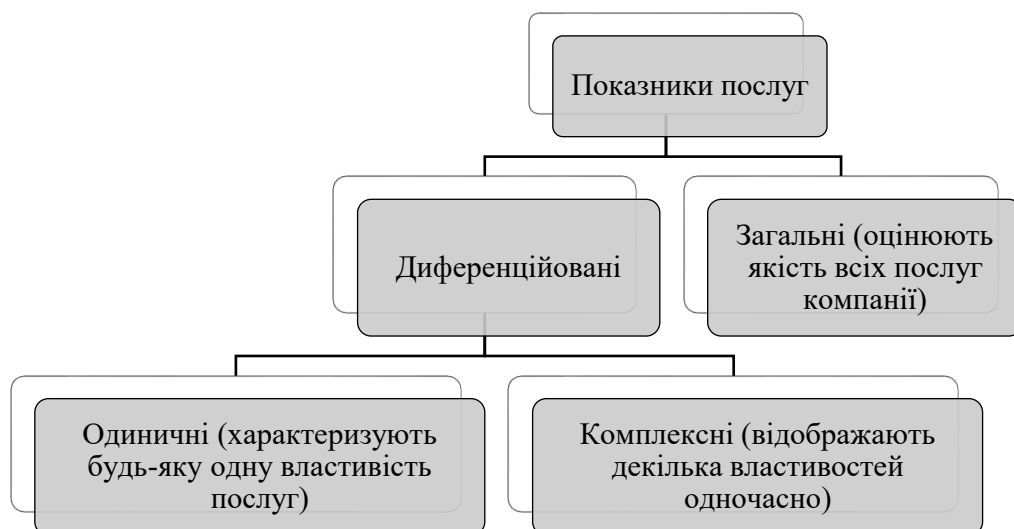


Рисунок Б.1 – Класифікація показників оцінювання ефективності управління якістю послуг

Джерело: [42, с.128]

Таблиця В.1 – Показники оцінювання якості надання послуг

Показника	Сутність показника	Формула/Алгоритм розрахунку
Задоволення клієнтів		
Клієнтські опитування	Оцінка задоволеності клієнтів шляхом запитань у анкеті про їхні враження та думки	-
Частка задоволених клієнтів	Відсоток клієнтів, які вважають, що їхні очікування були виконані	$\frac{\text{Загальна кількість опитаних клієнтів}}{\text{Кількість задоволених клієнтів}} \times 100\%$
Час обслуговування		
Час очікування	Середній час, який клієнти проводять в черзі або очікують на відповідь	-
Час виконання послуги	Середній час, необхідний для виконання послуги або вирішення проблеми	-
Якість виконання послуг		
Точність	Кількість помилок або невірних рішень виконавців	-
Повторне звернення	Кількість клієнтів, які повертаються з тим самими проблемами	-
Відсоток виконаних замовлень	Відсоток замовлень або послуг, виконаних в строк та згідно з умовами	$\frac{\text{Кількість виконаних замовлень}}{\text{Загальна кількість замовлень}} \times 100\%$
Лояльність клієнтів		
Net Promoter Score (NPS)	Метрика лояльності клієнтів та готовності рекомендувати компанію	$\text{NPS} = \% \text{ Промоутерів} - \% \text{ Детракторів}$
Частка повторних покупок	Відсоток клієнтів, які знову купують товари або послуги компанії	-
Відгуки і скарги клієнтів		
Кількість відгуків	Кількість позитивних та негативних відгуків	-
Обробка скарг	Час від виникнення проблеми до її вирішення	-
Процеси та ефективність		
Enterprise Feedback Management (EFM)	Збір відгуків та аналіз ефективності управління відповідно до відгуків клієнтів	-
Продуктивність співробітників	Кількість обслугованих клієнтів на одного співробітника, середній оборот коштів за один візит тощо	-
Фінансові показники		
Прибуток від клієнта	Середня вартість покупки одного клієнта за певний період часу	-
Збереження клієнтів	Кількість клієнтів, які залишаються з компанією протягом певного періоду	-

**Компанія огидна**

★★★★★ Гість 30 березня, 2024 год

29.04.2024

Замовляла прямий квиток із Вроцлава до Кременчука, маршрут Лешно-Запоріжжя. До Вроцлава приїхав не автобус, а маленький бусик, без будь-яких знаків, не було написано навіть маршрут. Багаж валізи не помістилися, сиділи з ними в салоні... місця взагалі не було. Пізніше нам сказали, що в Катовиці буде пересадка на великий автобус, нагадаю, купувала квитки без пересадок. Коли пересіли у великий автобус, виявилось, що на Кременчук буде ще одна пересадка, у Києві. Водії не компетентні, в автобусі зламані кондиціонери (вони не вимикалися, ми їхали та замерзли). Зараз ми стоїмо на пересадці у Києві, чекаємо ще 2 автобуси. У Києві ми простояли 2 години. У результаті приїхали не о 15:00, як було зазначено при оплаті квитків, а о 18:20. Не рекомендую подорожувати на Prosto bus plus

**Найгірша поїздка за все життя**

★★★★★ Гість 30 січня, 2024 год

Їхала 01.01.24 з Коніна до Ковеля. СА 9498 IM

З першої секунди водій вразив своєю не компетентністю. Показавши паспорт, я повідомила, що у мене буде такс фрі, на що водій повідомив, що всі такс фрі не працюють з початку війни, що було дезінформацією. Перепитавши на кордоні, я пішла і повернула податок за 10 хв, хоча водій хамовито стверджував, що... [Читати відгук](#)

+ Переваги:

1. Не має

- Недоліки:

1. Неймовірний водій, який може зіпсувати настрій за секунду, кричав та хамив, не професійне ставлення до роботи, якщо не вмієте спілкуватися з людьми, йдіть працювати до тварин!!!

**Просто жах**

★★★★★ Гість 15 січня, 2024 год

Фахівці компанії не компетентні в питаннях документів щодо перетину кордону, надають не вірну інформацію. Поводять себе не професійно та зухвало. Кошти за придбані квитки не повертають. Таке враження що це не міжнародні рейси а якісь перевезення на рівні районного центру. Не раджу. З пасажирами поведуться не як з людьми, а як з багажем. Не раджу. Обходьте стороною.

**Дуже нечемні водії!! Жахливий рейс та умови**

★★★★★ Гість 15 січня, 2024 год

Їхали з Праги додому, були дуже чемні водії в автобусі з Чехії. Під час поїздки зупинилися в Львові. Пересадили без попередження в інший автобус, нічого не пояснивши. Привезли в Київ і ми чекали ще 3 години наступного автобуса для пересадки, який вже запланований. І знов, вони нам не пояснили де автобус і куди пересідати. Водії відносились як до скотів. В... [Читати відгук](#)

**фу фу фу**

★★★★★ Альбіна 5 січня, 2024 год

Зараз їду рейсом Дніпро-Пардубіце.

При купівлі білету обіцяли що посадять з дитиною, а виявилось ні. Звернулася до водія, а він сказав що це мої проблеми і нікого не буде просити пересісти. З Дніпра до Києва туалет закритий, може потім відкриють, не знаю. Дві години як не зупиняється. І ми все рівно запізнюємося дуже сильно. Сіжу і всі думки про... [Читати відгук](#)

Рисунок Г.1 - Негативні відгуки про ПП «АВТОТРАНЗИТ»

**Суми-Гдиня**

★★★★★ Пасажир у шоці 6 грудня, 2023 год

Проблеми почалися з 7:55 у день поїздки. Всюди вказано, що відправлення о 9:00, але о 7:55 мені подзвонили з питанням «ви встигаєте на 8?». Ніхто ніде не писав і не повідомляв про зміну часу відправлення, на що мені відповіли «а, ну мабуть вас просто не попередили». Що значить ПРОСТО НЕ ПОПЕРЕДИЛИ??? Це не затримка відправлення, це не автобус до сусіднього... [Читати відгук](#)

+ Переваги:

1. Доїхала жива

— Недоліки:

1. зміна часу відправлення без попередження
2. дві пересадки, про які ніде не вказано
3. непрацюючий туалет
4. жахливі і невиховані водії
5. брудний автобус
6. зламане крісло
7. знищена валіза
8. непрацюючий вайфай

**Хочу поділитися негативним отзывом**

★★★★★ Гость 14 вересня, 2023 год

Нещодавно їхала з Кременчука до щецина ,на кордоні мене затримали на 15 хвилин, мало того що вони не почекали, я запізнилась на потяг, вони поїхали ,кошти не повернули хоча б половину ,ми потрапили в дуже велику чергу всі водії були знервовані тому я не дуже рекомендую цей маршрут!!

**Просто жах, а не поїздка**

★★★★★ Наталія 4 вересня, 2023 год

Їхали 26 серпня з аеропорту Краків-Черкаси. Номерні знаки автобусу KA0188BO, водії поводять себе хамовито, на елементарні питання стосовно поїздки відповідали так, наче пасажирів їм щось винні і везуть вони нас за власний рахунок. Ні разу нікому не дали скористуватися біо туалетом, лише чекати зупинки, вай-фай був тільки по території Польщі, хоча оператор при бронюванні мені розповідав гарно та інше. Кордон пройшли швидко (4 години). По приїзду в Київ почали пересаджувати людей до інших автобусів, кому який напрямок. Та загрузили нових. І тут почалось саме цікаве, ми не поїхали Київ-Черкаси, а їздили по Черкаській області Корсунь Шевченківськ, Городище і так далі. Через Смілу і лише потім Черкаси. Якщо глянути на карту, буде зрозуміло пройшов я. За це мене не попереджував ніхто. Тобто перевізник вважає за норму забирати людей з міжнародного аеропорту куди прилітають з інших країн, а потім возити по селам добу, на що мені відповів водій, що оператору головне продати квитки, а деталі маршруту, його не цікавлять. З цієї відповіді і висновок, все що потрібно знати за даного перевізника. Нікому не раджу зв'язуватись з цим перевізником

Рисунок Г.2 - Негативні відгуки про ПП «АВТОТРАНЗИТ»

Гость



Янв 15, 2024

Просто жах

Фахівці компанії не компетентні в питаннях документів щодо перетину кордону, надають не вірну інформацію. Поводять себе не професійно та зухвало. Кошти за придбані квитки не повертають. Таке враження що це не міжнародні рейси а якісь перевезення на рівні районного центру. Не раджу. З пасажирями поводяться не як з людьми, а як з багажем. Не раджу. Обходьте стороною.

Гость



Янв 15, 2024

Дуже нечемні водії!! Жахливий рейс та умови

Їхали з Праги додому, були дуже чемні водії в автобусі з Чехії. Під час поїздки зупинилися в Львові. Пересадили без попередження в інший автобус, нічого не пояснивши. Привезли в Київ і ми чекали ще 3 години наступного автобуса для пересадки, який вже запланований. І знов, вони нам не пояснили де автобус і куди пересідати. Водії відносились як до скотів. В автобусах було холодно і не було вайфаю. Розетки не працювали.
Рейс був на 13.01.24 по 14.01.24

Гость



Янв 14, 2024

Деякі нюанси поїздки до Чехії

Читайте відгуки про перевізника, особливо негативні. Вони Вам зекономлять нерви, час і Ваші кошти. Водії нормальні. Допоможуть і підкажуть, але всю правду не скажуть одразу

Рисунок Г.3 - Негативні відгуки про ПП «АВТОТРАНЗИТ»

Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1016293143

Дата перевірки:
29.05.2024 07:21:59 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
29.05.2024 09:01:08 EEST

ID користувача:
100013347

Назва документа: КБР Бакал1

Кількість сторінок: 29 Кількість слів: 11695 Кількість символів: 91673 Розмір файлу: 922.53 KB ID файлу: 1016087397

13.4% Схожість

Найбільша схожість: 3.39% з Інтернет-джерелом (https://www.khadl.kharkov.ua/fileadmin/P_vcheniy_secretar/%D0%90...)

10.1% Джерела з Інтернету 304 Сторінка 31

8.92% Джерела з Бібліотеки 496 Сторінка 34

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 1

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Бакал В.В.

Назва роботи: Удосконалення управління якістю послуг бізнес-організації

Науковий керівник: Решетняк Т.І.

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 13,4%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☐ виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

- ☐ виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

____30.05.2024____

(дата)



(підпис)

Решетняк Т.І.

(ПІБ)